

Chulalongkorn University

Chula Digital Collections

Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD)

2019

การพัฒนาารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน

ชนาวัฒน์ เอี่ยมอำไพ
คณะครุศาสตร์

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd>



Part of the [Adult and Continuing Education Commons](#)

Recommended Citation

เอี่ยมอำไพ, ชนาวัฒน์, "การพัฒนาารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน" (2019). *Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD)*. 9111. <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/9111>

This Thesis is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD) by an authorized administrator of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.

การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน



นายธนวัฒน์ เอี่ยมอำไพ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF A WORKPLACE LEARNING ENHANCEMENT MODEL FOR SELF-
DEVELOPMENT IN PRIVATE ORGANIZATIONS



Mr. Thanawat leamampai

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Non-Formal Education

Department of Lifelong Education

FACULTY OF EDUCATION

Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถาน
	ประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน
โดย	นายธนาวัฒน์ เอี่ยมอำไพ
สาขาวิชา	การศึกษานอกระบบโรงเรียน
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีรฉัตร สุปัญญา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.พสนัน นิมิตรไชยนนท์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)
..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีรฉัตร สุปัญญา)
..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.พสนัน นิมิตรไชยนนท์)
..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล)
..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา)
..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(อาจารย์ ดร.ปิยะดา จุลวรรณา)

ธนาวัฒน์ เอี่ยมอำไพ : การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน. (DEVELOPMENT OF A WORKPLACE LEARNING ENHANCEMENT MODEL FOR SELF-DEVELOPMENT IN PRIVATE ORGANIZATIONS) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.วีรฉัตร สุปัญญา, อ.ที่ปรึกษาร่วม : รศ. ดร.พชชนัน นิรมิตไชยนนท์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน 2) พัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชนและนำเสนอปัจจัยเงื่อนไขการนำไปใช้ การวิจัยใช้ระเบียบวิธีเชิงปฏิบัติการ โดยกลุ่มเป้าหมายเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการสายการผลิตในองค์กรเอกชน จำนวน 5 คนที่ยินดีเข้าร่วมโปรแกรม ผู้วิจัยใช้แนวคิดกระบวนการพัฒนาตนเอง การเรียนรู้ในสถานประกอบการ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เป็นกรอบในการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1. กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ มีแนวคิดการเรียนรู้คือ 1) เป้าหมายและประเด็นในการเรียนรู้ต้องเริ่มมาจากตัวพนักงาน 2) การเรียนรู้สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ 3) การเรียนรู้จะเกิดขึ้นทันทีเมื่อต้องการใช้ประโยชน์ 4) การเรียนรู้ต้องมีความสำคัญกับสถานประกอบการ และ 5) การเรียนรู้ต้องมีความหมายกับพนักงาน ซึ่งกระบวนการการเรียนรู้ประกอบด้วยขั้นตอน การวิเคราะห์ตนเอง การตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ การออกแบบการเรียนรู้ ดำเนินการเรียนรู้ตามที่ออกแบบ และสะท้อนผลการเรียนรู้ โดยสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ คือ ผ่อนคลายไม่กดดัน มีเครื่องมือที่ช่วยสำหรับการเรียนรู้ และทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ซึ่งพบว่าเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ในสถานประกอบการคือ 1) สนับสนุนงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน 2) มีความเกี่ยวข้องกับการเติบโต 3) การให้ความสำคัญของผู้บังคับบัญชา และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพคือ 1) วิธีการเรียนรู้ที่รวดเร็ว 2) ไม่เป็นงานเพิ่ม 3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) มุมมองที่มีต่อปัญหาตรงกัน ซึ่งบุคคลสำคัญที่มีบทบาทสนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการคือ ผู้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อนร่วมงาน โดยการเรียนรู้ในสถานประกอบการต้องเกิดขึ้นภายใต้ความเชื่อพื้นฐานที่ว่าพนักงานทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้ หากแต่ขาดความรู้ ทักษะ หรือพฤติกรรมการแสดงออกบางอย่างที่ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ได้ 2. รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมความเชื่อพื้นฐาน โดยให้เห็นว่าการเรียนรู้เริ่มที่ตัวพนักงาน และสนับสนุนงานที่ทำอยู่เดิม ให้การเรียนรู้ของพนักงานและสถานประกอบการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) การส่งเสริมแนวคิดการเรียนรู้ โดยให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ การตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกัน ทศนคติการมองปัญหาเชิงบวก มีเครื่องมือและช่องทางการเรียนรู้ 3) การส่งเสริมกระบวนการการเรียนรู้ โดยให้มีทักษะสะท้อนคิด มีการสื่อสารความคาดหวัง มีวินัยในการเรียนรู้ 4) การส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยฝ่ายบริหารให้การสนับสนุน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการเรียนรู้ 5) การส่งเสริมเงื่อนไขที่จำเป็น โดยให้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา และติดตามการเรียนรู้เป็นระยะ มีระบบการวัดผลที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ 6) การส่งเสริมปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยส่งเสริมความต่อเนื่องของการเรียนรู้และความไวในการปรับตัว และ 7) การส่งเสริมบทบาทของผู้เกี่ยวข้องต้องมีทักษะเป็นผู้เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ และทักษะการเป็นที่ปรึกษา

สาขาวิชา การศึกษานอกระบบโรงเรียน

ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

5984248427 : MAJOR NON-FORMAL EDUCATION

KEYWORD: Workplace Learning, Self-development, Learning Enhancement

Thanawat leamampai : DEVELOPMENT OF A WORKPLACE LEARNING ENHANCEMENT MODEL FOR SELF-DEVELOPMENT IN PRIVATE ORGANIZATIONS. Advisor: Asst. Prof. Dr. WEERACHAT SOOPUNYO Co-advisor: Assoc. Prof. Dr. Poschanan Niramitchainont

The purposes of this research were to 1) to synthesize learning processes in the workplace for self-development of private organizations and 2) to develop the model of learning promotion in the workplace for self-development of private organizations. An action research methodology was utilized with 5 employees whose operational level in the production line and willing to join the program. The researcher used the Self-development concept, Workplace learning concept, and Adult learning concept to develop a workplace learning enhancement model for self-development in private organizations. The research findings were as follows 1. The workplace learning for self-development in private organizations concepts were 1) learning goals must be started from themselves; 2) learning could be flexibly adjusted; 3) learning would occur immediately when needed; 4) learning was important in the workplace; 5) learning was meaningful with employees which the learning process consists of steps self-assessment, goal setting, learning design, learning execution, reflection. An environment that encourages learning in the workplace were involving employees to learn, relaxation, no pressure, have tools for learning which finding were the conditions that are required for learning in the workplace are 1) support their current work 2) relevant to career growth 3) given the importance of supervisors and The key success factors that promote effective learning in the workplace were 1) fast learning method 2) there is no additional work 3) communication 4) perspective towards the problem. The involving participants were supervisors, a person who has responsibility for human resource development, colleagues. A workplace learning must occur under fundamental beliefs that employees have the ability to learn, but lack of knowledge, skills, or behavior that is unable to perform by the expected standards. 2. The workplace learning enhancement model for self-development in private organizations consists of 1) promoting fundamental beliefs were promoting learning is to support current jobs, encourages learning is to start from employees, promoting learning in the same direction; 2) promoting the concept of the learning process were encouraging employees to be ownership, encourage a consistent goal setting, positive attitude towards problems, promoting tools & learning channels; 3) promoting the learning process was encourage to have reflection skills, promoting communication expectations, promote learning discipline; 4) promoting environmental were management support, promote the exchange of learning information; 5) promoting required conditions were encouraging for exchanging ideas with supervisor and follow up, promoting a measurement system that is consistent with learning; 6) promoting key success factors was promoting continuity until being an organizational culture, promote active organizational adjustment; and 7) promoting the involving participants of the employees who had skilled as facilitator and coach.

Field of Study: Non-Formal Education

Academic Year: 2019

Student's Signature

Advisor's Signature

Co-advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องด้วยอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสองท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีรฉัตร สุปัญโญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร.พสนัน นิรมิตรไชยนนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ให้ทั้งวิชาความรู้ ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาอย่างละเอียด ตรวจสอบแก้ไขด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง รวมถึงให้ความเอาใจใส่ ดูแล เมตตา ให้กำลังใจและแรงบันดาลใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสองท่านด้วยความเคารพอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. อาชัญญา รัตนอุบล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล และ อาจารย์ ดร.ปิยะดา จุลวรรณ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งคอยให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาสละเวลาอ่านและให้คำแนะนำในการสร้าง และพัฒนาเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้คำแนะนำสำหรับการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกท่าน อีกทั้งเพื่อน พี่ น้อง ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต ที่ให้กำลังใจ สนับสนุนช่วยเหลือ เป็นกำลังใจมิตรที่ต่อกันตลอดระยะเวลาที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมา จนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ผู้วิจัยจะประสบความสำเร็จในงานวิจัยครั้งนี้ไม่ได้ ถ้าขาดกำลังใจและการสนับสนุนจากครอบครัว ที่คอยให้กำลังใจ และเป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมในการเรียนมาโดยตลอด รวมทั้งคอยอบรม สั่งสอน เลี้ยงดู ปลูกฝังในสิ่งที่ดีงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้วิจัย ทำให้ผู้วิจัยยึดถือ และปฏิบัติตามมาจวบจนทุกวันนี้ และผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า วิทยานิพนธ์เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน และสถานประกอบการ และยังคงจะเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวมสืบไป ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ธนาวัฒน์ เอี่ยมอำไพ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามในการวิจัย	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย	6
คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
ตอนที่ 1 การเรียนรู้ในสถานประกอบการเอกชน.....	10
ตอนที่ 2 การพัฒนาตนเอง	34
ตอนที่ 3 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่.....	61
ตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบ.....	72
ตอนที่ 5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ.....	76
ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	88
ตอนที่ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	94

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	102
ระยะที่ 1. การสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับ พนักงานองค์กรเอกชน	102
ระยะที่ 2 การสังเคราะห์รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองใน องค์กรเอกชน	112
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	117
ระยะที่ 1 ผลการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับ พนักงานองค์กรเอกชน	119
ขั้นตอนที่ 1 ขึ้นวางแผน (planning)	119
ขั้นตอนที่ 2 ขึ้นการปฏิบัติ (activity).....	123
ขั้นตอนที่ 3 การสังเกตผล (observe).....	134
ขั้นตอนที่ 4 การสะท้อนผล (Reflecting).....	170
ระยะที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง สำหรับพนักงานองค์กรเอกชน และนำเสนอปัจจัยเงื่อนไขการนำไปใช้.....	180
2.1 การจัดทำร่างกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง สำหรับพนักงานองค์กรเอกชน.....	180
2.2 ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ใน สถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรเอกชน	184
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	199
สรุปผลการวิจัย.....	200
อภิปรายผลการวิจัย	213
ข้อเสนอแนะ	224
บรรณานุกรม.....	227
ภาคผนวก.....	237
ภาคผนวก ก.....	238

ภาคผนวก ข.....	242
ภาคผนวก ค.....	249
ภาคผนวก ง.....	253
ภาคผนวก จ.....	257
ประวัติผู้เขียน.....	259



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบ ความแตกต่างระหว่าง การฝึกอบรมและพัฒนาการเรียนรู้นี้ที่ทำงาน ตามแนวคิดของ (Rowden, 2007)	14
ตารางที่ 2 สังเคราะห์แนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ	18
ตารางที่ 3 สังเคราะห์ปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ	29
ตารางที่ 4 สรุปปัจจัยการสนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ	33
ตารางที่ 5 สังเคราะห์กระบวนการพัฒนาตนเอง	52
ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบความตั้งใจในการพัฒนา (Maxwell, 2012)	54
ตารางที่ 7 สรุปลักษณะสำคัญของการวิจัยปฏิบัติการ	79
ตารางที่ 8 สรุปการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการของผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมวิจัย	98
ตารางที่ 9 สรุปรายละเอียดผู้เข้าร่วมวิจัย	106
ตารางที่ 10 กรอบวิธีการวิจัย	114
ตารางที่ 11 สรุปรายละเอียดผู้เข้าร่วมวิจัย	122
ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ตนเองของเป้าหมายที่ 1	124
ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ตนเองของเป้าหมายที่ 2	125
ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ตนเองของเป้าหมายที่ 3	126
ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ตนเองของเป้าหมายที่ 4	127
ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ตนเองของเป้าหมายที่ 5	128
ตารางที่ 17 ผลการกำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาตนเอง	130
ตารางที่ 18 ผลการจัดกระบวนการกลุ่มเพื่อออกแบบวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการ	133
ตารางที่ 19 สรุปรูปแบบคำถามที่ใช้ในการพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัย	135
ตารางที่ 20 ผลการดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการของเป้าหมายที่ 1	136

ตารางที่ 21 ผลการดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการของเป้าหมายที่ 2	142
ตารางที่ 22 ผลการดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการของเป้าหมายที่ 3	148
ตารางที่ 23 ผลการดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการของเป้าหมายที่ 4	156
ตารางที่ 24 ผลการดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการของเป้าหมายที่ 5.....	160
ตารางที่ 25 วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง	163
ตารางที่ 26 ผลการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง สำหรับ พนักงานองค์กรเอกชน	173
ตารางที่ 27 ร่างกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับ พนักงานองค์กรเอกชน	183



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 Adaptive Learning ตามแนวคิด.....	20
ภาพที่ 2 Anticipatory Learning ตามแนวคิด	20
ภาพที่ 3 Deutero Learning ตามแนวคิด	21
ภาพที่ 4 Action Learning ตามแนวคิด	21
ภาพที่ 5 การแบ่งมิติของการพัฒนาตนเอง.....	39
ภาพที่ 6 กระบวนการพัฒนาตนเอง	47
ภาพที่ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย	101
ภาพที่ 8 กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน	179
ภาพที่ 9 รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน...	198
ภาพที่ 10 องค์ประกอบของกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง	221

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายๆ ด้าน ทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology) ก่อให้เกิดแนวคิดใหม่และทำสิ่งใหม่ และการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Working Organization: HPWO) ที่ทำให้วิธีการทำงานในปัจจุบันถูกปรับเปลี่ยนไปจากเดิม รวมถึงการเติบโตของระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) ที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้ การศึกษา การสร้างสรรค์ผลงาน โดยใช้ทรัพย์สินทางปัญญาเชื่อมโยงกับพื้นฐานการสั่งสมความรู้ของสังคม (Anderson, 2015; Authority, 2002; Bardo, 1982; Bass, 1990; Billett, 2002) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในหลายๆ ด้านนี้เอง ทำให้สถานประกอบการต่างๆ ต้องมีการติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลง และทำสถานประกอบการของตนให้เป็นสถานประกอบการที่ทันสมัย ไม่หยุดนิ่ง ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากสถานประกอบการไม่เรียนรู้หรือ(กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์, 2542)ปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อการแข่งขันทั้งศักยภาพด้านการแข่งขันเชิงกำไร ศักยภาพด้านการแข่งขันเชิงกระบวนการทำงานภายใน ศักยภาพด้านการปรับตัวของธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2560) เป็นสาเหตุทำให้สถานประกอบการอาจมีวงจรธุรกิจ (Business Cycle) ที่สั้นลง หรืออาจจบวงจรธุรกิจในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งเห็นได้จากสถิติการจดทะเบียนเลิกกิจการของประเทศไทยตั้งแต่ ปี 2556 – 2560 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในทุกปี เฉลี่ย 21,000 รายต่อปี และซึ่งมาจากหลากหลายประเภทธุรกิจ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2560)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นประเด็นสำคัญที่สถานประกอบการต่างๆ ให้ความสนใจ เพราะแต่ละกิจกรรมในสถานประกอบการ ล้วนต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ปฏิบัติงาน การที่สถานประกอบการจะมีประสิทธิภาพในการแข่งขันที่สูงกว่าคู่แข่งและสามารถปรับตัวได้รวดเร็วนั้น ก็มาจากทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ แต่หลายสถานประกอบการก็ประสบปัญหาเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ และ ทักษะของพนักงาน ที่ไม่เพียงพอกับที่สถานประกอบการต้องการ (Tynjälä, 2008) อีกทั้งความรู้และทักษะที่เคยใช้ในการปฏิบัติงานเดิม อาจจะไม่เพียงพอในปัจจุบัน หรือมีสิ่งทดแทน หรือมีสิ่งเหมาะสมในการปฏิบัติงานมากกว่าเดิม เป็นสาเหตุให้พนักงานในสถานประกอบการจึงต้องถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งสถานประกอบการที่พนักงานมีความรู้ความสามารถสูง ย่อมจะได้เปรียบกว่าในเชิงการแข่งขัน เมื่อเทียบกับสถานประกอบการที่พนักงานมีความรู้ความสามารถน้อย

สถานประกอบการจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เพราะเมื่อพนักงานสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ก็ย่อมเอาความรู้ที่ได้ มาพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่เช่นกัน ทำให้พนักงานสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วทันกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการที่พนักงานสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของตนเองได้ จะทำให้สถานประกอบการมีศักยภาพด้านการแข่งขันเพิ่มขึ้นไปด้วย ซึ่งจากการศึกษาของ Ashton and Sung (2002) พบว่า ความรู้ ความสามารถ และ ทักษะที่ใช้ในการทำงานส่วนใหญ่นั้น เกิดจากการเรียนรู้ในสถานประกอบการ การได้เรียนรู้และมีประสบการณ์โดยได้รับการส่งเสริมจากสถานประกอบการจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้เพื่อการทำงาน และสามารถพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต่อไปตลอดช่วงชีวิตของการทำงาน สถานประกอบการจึงจำเป็นต้องส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานในสถานประกอบการ เพื่อให้คนหรือพนักงานสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง การที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้พัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญต่องานที่ทำ จะทำให้ตนเองมีฝีมือและศักยภาพในการทำงานที่เหนือกว่า สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากแรงกระตุ้นภายนอกได้

ดังนั้น การส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาในสถานประกอบการนั้น ถือเป็นโจทย์สำคัญของผู้บังคับบัญชาทุกระดับไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง ว่าจะมีแนวทางและวิธีการส่งเสริมอย่างไรให้พนักงานของตนสามารถพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ มีพฤติกรรมการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งสิ่งสำคัญคือพนักงานในสถานประกอบการจำเป็นต้องมีทักษะการเรียนรู้ เพื่อที่จะสามารถพัฒนาตนเองไปในทิศทางและเป้าหมายที่ส่งเสริมการทำงานของตนเองได้ (Penfold, 2016) เมื่อพนักงานสามารถเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญของตนให้เหมาะสมกับงาน และปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพได้แล้ว ก็จะทำให้เกิดการพัฒนางาน สามารถเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหา หรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

การเรียนรู้และพัฒนาตนเองจึงมีความสำคัญในหลายๆด้าน ทั้งความสำคัญต่อตนเอง เป็นการเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อรับกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ความสำคัญต่อบุคคลอื่น เป็นการเตรียมตนเองให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีของผู้อื่น และ ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม เป็นการเตรียมตัวเองให้เป็นส่วนหนึ่งที่ดีของสังคม (เมธาวิ อุดมธรรมานุภาพ, 2544) การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง จึงเป็นการที่บุคคลพยายามที่จะพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทิศทางที่ดีขึ้น (ธัญญภัทร์ ศิริธรรมาโรจน์ , 2559) ซึ่งมาจากความต้องการของตนเอง เป็นการต้องการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองด้วยตนเอง ทำให้แต่ละคนที่ต้องการพัฒนาตนเองนั้นมีวิธีการและ

แนวทางที่หลากหลาย (Lami, 2000) ผู้เรียนต้องตัดสินใจด้วยตนเองในการเลือกว่าจะเรียนอะไร เมื่อไหร่ และ อย่างไร เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะ ความรอบรู้และความสามารถในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตน (Megginson and Pedler, 1992)

การพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานประกอบการนั้น จะต้องเกิดขึ้นจาก ตนเองได้เรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองต้องการและใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน ซึ่งสถานประกอบการเองจะต้องสร้างและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ให้กับพนักงานในสถานประกอบการ รวมทั้งส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานทุกคนในสถานประกอบการได้มีส่วนร่วมในการจัดการการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นสถานประกอบการต่าง ๆ มีความจำเป็นต้องสร้างสรรค์และพัฒนาแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้พนักงานเกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นภายในสถานประกอบการของตน โดยต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงาน ดังเช่น ธวัช หมัตเตะ (2559) กล่าวถึง การเรียนรู้ในสถานประกอบการว่า สถานประกอบการที่ใช้พนักงานในการทำงาน ต้องพิจารณาถึงการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อยกระดับการทำงาน เพื่อให้ผลงานที่ได้มีคุณค่าเพิ่มขึ้น และผู้ปฏิบัติงานก็จะมีความเชี่ยวชาญในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย รวมถึงยังส่งเสริมความรู้สึกที่ดีในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

แต่ปัญหาการพัฒนาตนเองของพนักงานในสถานประกอบการมาจากรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ใช้ในสถานประกอบการไม่สอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานของพนักงาน (Cliffore & Thorpe, 2007) ซึ่งหลายสถานประกอบการมุ่งเน้นและลงทุนอย่างหนักกับการฝึกอบรมแบบในชั้นเรียน แยกพนักงานออกจากงาน พนักงานต้องละทิ้งหน้างานตัวเองเพื่อมาเข้าอบรม ซึ่งเป็นการใช้ต้นทุนและทรัพยากรสูงทั้งค่าใช้จ่าย และระยะเวลาที่ใช้ในการอบรมซึ่งไม่เกิดประโยชน์ เพราะการพัฒนาพนักงานในสถานประกอบการโดยมุ่งเน้นเพียงที่การฝึกอบรมในชั้นเรียนเพียงอย่างเดียว เป็นการให้พนักงานเรียนรู้เนื้อหาจำนวนมากซึ่งอาจไม่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หรือเนื้อหาที่ได้มานั้นอาจไม่ได้ใช้ในหน้างานจริง ซึ่งจากรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย สถานประกอบการนิยมใช้ ทำให้พนักงานส่วนใหญ่มักเข้าใจว่ารูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเป็นเพียงแต่การฝึกอบรมเท่านั้น แต่การเรียนรู้ในสถานประกอบการสามารถเรียนรู้ได้มากกว่าเพียงการฝึกอบรม ดังนั้นแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการจึงได้เปลี่ยนจุดเน้นจากการฝึกอบรม มาเป็นการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองเพื่อการทำงาน โดยมองว่าการพัฒนาที่แท้จริงของพนักงานในที่ทำงานนั้นจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาตนเอง โดยเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองต้องการและสามารถใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน (Drucker, 1974)

การเรียนรู้ในสถานประกอบการในบริบทของไทย ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ว่าด้วยแนวการจัดการศึกษา เสนอว่าให้สถานศึกษา ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร สถาบันศาสนา และสถานประกอบการ สามารถจัด

กระบวนการเรียนรู้ การศึกษาอบรม การแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาครอบครัว ชุมชน และ สถานประกอบการ ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ การเรียนรู้ในสถานประกอบการจึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่มีพื้นฐานมาจากการศึกษาผู้ใหญ่ ซึ่งเป็น การศึกษานอกระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัย ที่มีวัตถุประสงค์หลักของการเรียนรู้เพื่อ นำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานที่ทำ ซึ่งหลายๆสถานประกอบการในไทย มีโครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยงาน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ทำหน้าที่ดูแลเรื่องการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ เพื่อเพิ่มพูนคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวมนุษย์โดยใช้วิธีการต่างๆ ทำ ให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในศาสตร์หลายแขนง (Watkins, 1990) การสร้างการเรียนรู้ในสถานประกอบการจึงถือเป็นหน้าที่หลักของหน่วยงานพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานในสถานประกอบการสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอด อายุการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถต่อยอดจนเป็นการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-Directed Learning) เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ดังนั้น การเรียนรู้ของพนักงานในสถานประกอบการ จึงเป็นการรับ ประมวลผล และใช้ ข้อมูลของบุคคล เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การปฏิบัติงานของตนเอง โดยการรับ ประมวลผล และใช้ ข้อมูลนั้นเกิดขึ้นภายในสถานประกอบการ ทั้งเป็นการจัดให้โดยสถานประกอบการ หรือดำเนินการ ด้วยตนเอง หรือเป็นการซึมซับจากสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในสถานประกอบการ ซึ่งการ เรียนรู้ของพนักงานในสถานประกอบการ เกิดภายใต้ความเชื่อของ Cliffore & Thorpe (2007) ที่ว่า พนักงานทุกคนมีความสามารถ หากแต่ขาดทักษะ ความรู้ หรือพฤติกรรมเชิงเทคนิคบางอย่างที่ไม่ สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ โดยความจำเป็นในการเรียนรู้ของพนักงานในสถาน ประกอบการ พิจารณาได้จากความเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อสถานประกอบการซึ่งส่งผลให้บุคลากร ต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และผลการปฏิบัติงานที่ พบว่ายังไม่ได้มาตรฐานตามที่สถานประกอบการต้องการ รวมถึงแรงจูงใจในการเรียนรู้ของพนักงาน ที่ต้องการเรียนรู้เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของตนเอง เป็นการเชื่อมโยงถึงแนวคิด พื้นฐานของการเรียนรู้ในสถานประกอบการว่า พัฒนาขึ้นจากปรัชญาพื้นฐานการเรียนรู้ผู้ใหญ่ การทำ ความเข้าใจกับธรรมชาติของผู้ใหญ่ และแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ ซึ่งการ เรียนรู้ในสถานประกอบการเป็นวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับคนทำงาน เพราะเน้นความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำ อยู่ โดยพนักงานได้เรียนรู้งานโดยการทำงานในสภาพแวดล้อมของงานที่แท้จริง การเรียนรู้ในสถาน ประกอบการจึงได้ผลและเกิดประโยชน์ซึ่งเป็นวิธีการที่ดีกว่าวิธีการอื่นๆ (Estrada, 1995) อีกทั้งใน สถานประกอบการแต่ละแห่ง ย่อมมีบริบทสภาพแวดล้อมและพื้นฐานด้านอื่นๆ ต่างกัน ดังนั้นการ จัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการจึงถือได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในภาคธุรกิจ

ธุรกิจผลิตภัณฑ์วัสดุก่อสร้าง ถือเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ (Large-Scale Industry) มีอิทธิพลในการขับเคลื่อนประเทศ ธุรกิจผลิตภัณฑ์วัสดุก่อสร้าง เป็นธุรกิจที่ผลิตวัสดุก่อสร้างที่ใช้สำหรับการก่อสร้างทั้งหมด เช่น อาคาร ที่พักอาศัย ถนน สะพาน เป็นต้น เป็นธุรกิจที่อยู่คู่กับประเทศไทยมานานกว่า 100 ปี โดยเริ่มก่อตั้งจาก พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 6) มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ด้วยพระราชประสงค์ที่จะให้ประเทศไทยสามารถผลิตไว้ใช้เอง (ร้อยปีแห่งนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน, 2556) เพื่อลดการพึ่งพาการนำเข้าจากต่างประเทศและเพื่อจัดสรรทรัพยากรภายในประเทศอย่างคุ้มค่า ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีการลงทุนสูง มีใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ขนาดใหญ่ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ กระบวนการผลิตต้องใช้เทคโนโลยีที่มีความเฉพาะสูง ทำให้องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการผลิตวัสดุก่อสร้าง เป็นองค์ความรู้ที่มีความเฉพาะ และหมุนเวียนอยู่ในสถานประกอบการเท่านั้น

การเรียนรู้ของพนักงานในธุรกิจผลิตภัณฑ์วัสดุก่อสร้าง การเรียนรู้ส่วนใหญ่เกิดขึ้นในสถานประกอบการหลังจากที่บุคคลได้เข้ามาเป็นพนักงานแล้ว เนื่องจากความรู้ที่จำเป็นในการทำงาน เป็นองค์ความรู้ที่อยู่ในหน่วยงาน ซึ่งการศึกษาในระบบโรงเรียนยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสถานประกอบการได้ และความรู้ที่จำเป็นในการทำงานก็ไม่ได้มีแหล่งการเรียนรู้ที่กว้างขวาง ยิ่งโดยเฉพาะงานทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักรและกระบวนการผลิต ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานนั้นมาจากการเรียนรู้ในหน่วยงานจริง ทั้งการเรียนรู้จากการสอนงาน การเรียนรู้จากทีมงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น หรือแม้แต่พนักงานที่เข้างานมานานแล้ว เมื่อมีการสลับย้ายตำแหน่ง หรือเปลี่ยนหน้าที่ของงาน ก็ยังต้องการการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เพราะหลายครั้งองค์ความรู้ในหน่วยงานเดิมไม่เพียงพอต่อการทำงานในหน่วยงานใหม่ ต้องเรียนรู้ในสถานประกอบการเพิ่มเติม ทำให้การเรียนรู้ในสถานประกอบการถือเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับธุรกิจผลิตภัณฑ์วัสดุก่อสร้าง เพราะองค์ความรู้ เครื่องจักร ล้วนเป็นเครื่องมือและอุปกรณ์ที่หาได้ในสถานประกอบการเท่านั้น

โดยการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงานนั้น มีหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งการสนับสนุนของสถานประกอบการเอง และการมีส่วนร่วมของพนักงาน รวมถึงผู้เกี่ยวข้องต่างๆในสถานประกอบการ ทำให้ผู้วิจัยเกิดโจทย์วิจัยที่ว่า “การเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงาน ควรมีรูปแบบการส่งเสริมอย่างไร?” เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนที่วางไว้ได้ ซึ่งกรอบแนวคิดการวิจัยสำหรับการพัฒนารูปแบบส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง มีแนวคิดที่สำคัญและเหมาะสมที่จะนำมาปรับใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ประกอบด้วย แนวคิดหลัก รูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Knowles, 1990) ซึ่งประกอบด้วย เตรียมความพร้อมของผู้เรียน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ วางแผนการเรียนรู้ร่วมกัน วิเคราะห์ความต้องการการเรียนรู้ร่วมกัน ร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้

ออกแบบการเรียนรู้ ดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน ผู้เรียนประเมินการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นระยะๆ รวมถึง แนวคิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน คือ ตั้งเป้าหมายการพัฒนาตนเอง วิเคราะห์ตนเอง เลือกรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง เรียนรู้ตามแผนที่วางไว้ วัดผลการเรียนรู้ของตนเอง โดยทำการสังเคราะห์เป็นรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงาน ผ่านแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นการวางแผน ขั้นดำเนินการ ขั้นสังเกตผล และขั้นสะท้อนคิด เพื่อนำข้อมูลการวิจัยที่ได้มาสังเคราะห์ ว่ามีองค์ประกอบ วิธีการ ปัจจัย และเงื่อนไขอย่างไรที่จะส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของพนักงานในสถานประกอบการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก และพัฒนาเป็นรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานอื่นๆของสถานประกอบการนั้น ตลอดจนสถานประกอบการอื่นๆที่มีลักษณะคล้ายกันได้ อย่างไรก็ตาม ผลจากการศึกษานี้เองสามารถนำมาใช้เป็นเป็นแนวคิดในการค้นหาคำตอบ และสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับลักษณะของงานและสถานประกอบการแต่ละประเภท หรือการพัฒนาแบบการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานของสถานประกอบการอื่นๆได้

คำถามในการวิจัย

1. กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองของพนักงานองค์กรเอกชนมีองค์ประกอบ วิธีการ ปัจจัย และ เงื่อนไขอย่างไร?
2. รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานอื่นๆขององค์กรเอกชนนั้นมีรูปแบบอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชนและนำเสนอปัจจัยเงื่อนไขการนำไปใช้

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับ กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในมิติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือส่งเสริมการปฏิบัติงานของตนเองในสถานประกอบการ โดยศึกษาถึง

กระบวนการเรียนรู้ของพนักงานในการพัฒนาตนเอง และศึกษาถึงองค์ประกอบ วิธีการ ปัจจัย และเงื่อนไขต่างๆในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงาน

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ ทำการเลือกพื้นที่โดยพิจารณาถึงพื้นที่ที่เหมาะสมที่จะสามารถเป็นตัวแทนของการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกพื้นที่ดังนี้

- พื้นที่จะต้องเป็นองค์กรเอกชนที่ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการผลิตวัสดุก่อสร้างที่มีความหลากหลายด้านกิจกรรมการปฏิบัติงาน และครอบคลุมทุกกิจกรรมการปฏิบัติงานในสถานประกอบการ
- พื้นที่จะต้องมีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองอย่างเป็นรูปธรรม
- พื้นที่จะต้องมีความเต็มใจและยินดีที่จะร่วมมือกับผู้วิจัย ในการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ
- พื้นที่จะต้องยินยอมให้ข้อมูลที่สนับสนุนการวิจัยในด้านของการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง
- พื้นที่จะต้องมีความเข้าใจถึงขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ
- พื้นที่จะต้องยินดีและพร้อมร่วมมือกับนักวิจัยได้อย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการวิจัย

3. ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้ จะศึกษาเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง โดยมีเกณฑ์ดังนี้

- ผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นพนักงานใหม่ หรือพนักงานที่ได้รับงานใหม่ หรือต้องเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อใช้ในการทำงาน ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการสายการผลิต และต้องเป็นพนักงานประจำของสถานประกอบการและยังคงเป็นพนักงานอยู่ในช่วงเวลาที่ทำการวิจัย
- ผู้เข้าร่วมวิจัยจะต้องยินดีเข้าร่วมการวิจัย และสามารถเข้าร่วมอยู่ในกระบวนการวิจัยตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัย
- ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย

สถานประกอบการ หมายถึง สถานที่ซึ่งผู้ประกอบการใช้ประกอบกิจการเป็นประจำและหมายความรวมถึงสถานที่ซึ่งใช้เป็นที่พักหรือเก็บสินค้าเป็นประจำด้วย โดยเป็นสถานประกอบการที่ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการผลิตวัสดุก่อสร้าง โดยมีพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันแยกย่อยไปตามแต่ละรูปแบบของงาน และมีการบริหารจัดการที่มีระดับการบังคับบัญชาหรืออำนาจในการดำเนินการในเรื่องใดๆ แตกต่างกันตามแต่ละเงื่อนไขของสถานประกอบการ

พนักงานองค์กรเอกชน หมายถึง บุคคลที่ทำงานอยู่ในสถานประกอบการ มีหน้าที่ตามที่สถานประกอบการกำหนด เพื่อดำเนินงานของสถานประกอบการให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเป้าหมายขององค์กรเอกชน คือการดำเนินธุรกิจโดยมีเจตนาสร้างผลกำไรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การเรียนรู้ในสถานประกอบการ หมายถึง การรับ ประมวลผล และใช้ข้อมูลของบุคคล เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การปฏิบัติงานของตนเอง โดยการรับ ประมวลผล และใช้ข้อมูลของบุคคลนั้นเกิดขึ้นภายในหน่วยงานหรือการทำงาน ทั้งที่เป็นการจัดโดยสถานประกอบการหรือหน่วยงานอย่างเป็นทางการ การพูดคุยและซึมซับจากสภาพแวดล้อมและบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน และ จากการปฏิบัติงานในสถานประกอบการหรือหน่วยงาน

รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ หมายถึง แบบจำลองหรือโครงสร้างที่จัดเตรียมเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ซึ่งองค์ประกอบของโครงสร้างประกอบด้วย ความเชื่อพื้นฐาน แนวคิดหลัก กระบวนการ สภาพแวดล้อม เงื่อนไขที่ต้องมี ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และบทบาทของผู้เกี่ยวข้อง

การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลพยายามเสริมสร้างหรือปรับปรุงตนเองเพื่อประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสถานประกอบการหรือหน่วยงานที่ตนเป็นสมาชิก โดยมีขั้นตอนคือ 1) กำหนดเป้าหมายสำหรับการพัฒนาตนเอง (Set goals) 2) วิเคราะห์ตนเอง และสำรวจความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง (Self-diagnosis) 3) ออกแบบรูปแบบการพัฒนาตนเอง และพัฒนาตนเองตามแนวทางที่ตนเองเลือก และเหมาะสมสำหรับตนเอง (Design to Learn) 4) เรียนรู้ตามแผนที่ตนเองวางไว้ (Action) 5) การวัดผลการพัฒนาตนเอง (Self-evaluation)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ หมายถึง กระบวนการวิจัยที่มีเป้าหมายที่จะแก้ปัญหา หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการดำเนินการของกลุ่มเป้าหมาย ตามขั้นตอน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน (planning) 2) การปฏิบัติ (activity) 3) การสังเกต (observing) 4) การสะท้อนผล (reflecting)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองที่พัฒนาขึ้น เป็นประโยชน์ต่อสถานประกอบการ และองค์กรเอกชนอื่นๆ ในการนำไปใช้จัดกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยสถานประกอบการอื่นๆสามารถนำองค์ประกอบ วิธีการ ปัจจัย และเงื่อนไขในการจัดกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองไปใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้สถานประกอบการจัดกระบวนการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร สอดคล้องกับลักษณะงานของสถานประกอบการ และสอดคล้องกับบริบทการทำงานของบุคลากร

2. รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่พัฒนาขึ้น เป็นประโยชน์ต่อสถานประกอบการ และองค์กรเอกชนอื่นๆ ในการนำความเชื่อพื้นฐาน แนวคิดหลัก กระบวนการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เงื่อนไขที่ต้องมี ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และบทบาทของผู้เกี่ยวข้อง ในการส่งเสริมการเรียนรู้ ไปใช้เสริมสร้างกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้จัดเตรียมโครงสร้างที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และช่วยให้ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงบทบาท และหน้าที่ที่เหมาะสมในการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน” เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ที่มุ่งศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในมิติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือส่งเสริมการปฏิบัติงานของตนเองในสถานประกอบการ โดยศึกษาถึงกระบวนการเรียนรู้ของพนักงานในการพัฒนาตนเอง และศึกษาถึงองค์ประกอบ วิธีการ ปัจจัย และเงื่อนไขต่างๆ ในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยขอเสนอการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดย เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยนำเสนอสาระสำคัญ ดังนี้

ตอนที่ 1 การเรียนรู้ในสถานประกอบการเอกชน

ตอนที่ 2 การพัฒนาตนเอง

ตอนที่ 3 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบ

ตอนที่ 5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 1 การเรียนรู้ในสถานประกอบการเอกชน

1.1 ความสำคัญของการเรียนรู้ในสถานประกอบการเอกชน

สถานประกอบการเอกชน หรือองค์กรเอกชน เป็นสถานที่หรือส่วนของสถานที่ ที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจเพื่อดำเนินงานของสถานประกอบการให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเป้าหมายของสถานประกอบการเอกชน คือ การดำเนินธุรกิจโดยมีเจตนาสร้างผลกำไรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสถานประกอบการเอกชนต่างๆ จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและอยู่รอดในธุรกิจ เป็นเหตุผลให้การเรียนรู้ในสถานประกอบการมีความสำคัญมากขึ้น ซึ่งจากงานวิจัยของ Ashton & Sung (2002) กล่าวว่าความรู้ในการทำงาน ส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ทั้งการเรียนรู้ภาคทฤษฎีนอกการทำงาน (Off the job theoretical learning) และการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน (On the job practical experience) ซึ่งสิ่งที่มองเห็นได้อย่างชัดเจนจากการเรียนรู้ในสถานประกอบการก็คือ การมุ่งพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดความ

เชี่ยวชาญโดยผ่านการทำงานและชีวิตการทำงานของพนักงาน การได้เรียนรู้และมีประสบการณ์โดยได้รับการส่งเสริมจากสถานประกอบการจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้เพื่อการทำงาน และการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต่อไปตลอดช่วงชีวิตของการทำงาน

Knowles (1975) ยังกล่าวอีกว่า ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นจะค่อย ๆ ล้าสมัย ซึ่งการเรียนรู้ที่ดี ควรเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองต้องการและใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน ซึ่งสถานประกอบการเองจะต้องสร้างและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ให้กับพนักงานในสถานประกอบการ รวมทั้งการส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานทุกคนในสถานประกอบการได้มีส่วนร่วมในการจัดการการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นสถานประกอบการต่าง ๆ มีความจำเป็นต้องสร้างสรรค์และพัฒนาแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นภายในสถานประกอบการของตน โดยต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงาน ดังเช่น ธวัช หมดเฒ่า (2559) กล่าวถึง การเรียนรู้ในสถานประกอบการว่า สถานประกอบการใดต้องใช้กำลังคน ย่อมต้องคำนึงถึงการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อยกระดับให้เป็นมากกว่าการทำงานมากกว่าแค่ทำผลงานที่ธรรมดา แต่เป็นการทำงานอย่างมีศิลปะ ที่มีทั้งผลงานและความเชี่ยวชาญอยู่ในที่เดียวกัน ผู้คนที่ทำงานด้วยความเชี่ยวชาญ แน่นนอนว่าเขาผู้นั้นไม่ได้คิดที่กำลังทำงาน แต่กำลังสร้างสรรค์งานด้วยความตั้งใจ ทำงานอย่างใจจดใจจ่อและลืมนความเบื่อหน่ายขณะนั้นไปเลย

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สถานประกอบการสามารถปรับตัวให้ทันต่อการแข่งขัน คือ พนักงาน (Tynjälä, 2008) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นประเด็นที่หลายฝ่ายให้ความสนใจ พิจารณาได้จากปรากฏการณ์ของการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไปและมีรูปแบบเฉพาะในแต่ละบริบท ในบริบทของอาชีพซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างและลักษณะการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว อีกทั้งประสบการณ์ที่ติดตัวมาจากการศึกษาในระบบโรงเรียนนั้นไม่เพียงพอและครอบคลุมความรู้และทักษะที่สถานประกอบการต้องการ ดังนั้น ผู้เรียนสมัยใหม่ในปัจจุบันต้องเรียนรู้อยู่เสมอ การเรียนรู้กำลังเกิดขึ้นผ่านหลากหลายแหล่งและอุปกรณ์ (Steve Penfold, 2016) การเข้ามาของเทคโนโลยีช่วยให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกที่ ทั้งในงานและในระหว่างเดินทาง และจะเห็นว่าการเรียนรู้ส่วนใหญ่เกิดจากความสนใจของผู้เรียนรู้เป็นส่วนใหญ่ แต่ถ้าหากองค์กรต่างๆ ยังคงลงทุนอย่างหนักกับการฝึกอบรมแบบในชั้นเรียน ซึ่งเป็นการใช้ต้นทุนที่เสียประโยชน์ การพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นเพียงที่การฝึกอบรมในชั้นเรียนเพียงอย่างเดียว (Cliffore & Thorpe, 2007) เป็นการให้พนักงานเรียนรู้เนื้อหาจำนวนมากโดยไม่มีการประเมินความต้องการทางการเรียนรู้ (Learning need assessment) ของพนักงาน (ธวัช หมดเฒ่า, 2559) โดยภารกิจการดำเนินการจัดการฝึกอบรม เป็นหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาพนักงาน ที่ต้องคอยสำรวจว่าปีหนึ่งควรจะจัดหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องอะไร พนักงานสนใจต้องการเรียนเรื่องอะไร และไปค้นหาติดต่อประสานวิทยากรภายนอกว่ามีใครบ้างที่สอนเรื่องเหล่านี้ ซึ่งการจัดการเรียนรู้จึงเป็นการตกลงกันระหว่างฝ่ายพัฒนาพนักงาน กับวิทยากรภายนอก ทำให้

รูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการจึงมักมีภาพประมานนี้เสมอ และเมื่อถามพนักงานถึงการเรียนรู้และพัฒนา ส่วนใหญ่ก็จะติตภาพของการอบรมเท่านั้น ดังนั้น เงินและเวลาที่ลงทุนเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์จึงไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้นแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงได้เปลี่ยนจุดเน้นจากการฝึกอบรมมาเป็นการเรียนรู้และการพัฒนา (Drucker, 1974) มองว่าการพัฒนาที่แท้จริงของพนักงานในที่ทำงานนั้นจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาตนเองโดยเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองต้องการและใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น การเรียนรู้ในสถานประกอบการ จึงเป็นการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงานในสถานประกอบการ ภายใต้ความเชื่อที่ว่า (Cliffore & Thorpe, 2007) พนักงานทุกคนมีความสามารถหากแต่ขาดทักษะ ความรู้ หรือพฤติกรรมเชิงเทคนิคบางอย่างที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ โดยความจำเป็นในการเรียนรู้พิจารณาได้ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ความเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อสถานประกอบการซึ่งส่งผลให้บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว 2) ผลการปฏิบัติงานที่พบว่ายังไม่ได้มาตรฐานตามที่สถานประกอบการต้องการ และ 3) แรงจูงใจในการเรียนรู้ของบุคลากร ที่ต้องการเรียนรู้เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของตนเอง เป็นการเชื่อมโยงถึงแนวคิดพื้นฐานของการเรียนรู้ในสถานประกอบการว่าพัฒนาขึ้นจากปรัชญาพื้นฐานการเรียนรู้ผู้ใหญ่ การทำความเข้าใจกับธรรมชาติของผู้ใหญ่ และแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ ซึ่ง Estrada (1995) กล่าวว่า การเรียนรู้ในสถานประกอบการเป็นวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับคนทำงาน เพราะเน้นความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่โดยพนักงานได้เรียนรู้งานโดยการทำงานในสภาพแวดล้อมของงานที่แท้จริง การเรียนรู้ในสถานประกอบการจึงได้ผลและเกิดประโยชน์ซึ่งเป็นวิธีการที่ดีกว่าวิธีการอื่นๆ อีกทั้งในสถานประกอบการแต่ละแห่ง ย่อมมีบริบทสภาพแวดล้อมและพื้นฐานด้านอื่นๆ ต่างกัน

ดังนั้นกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการถือได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ โดยการเรียนรู้นั้นต้องเป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สถานประกอบการพัฒนาบุคลากรให้ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพิ่มความสามารถในการแข่งขันในภาคธุรกิจ นอกจากนี้สถานประกอบการเองจะต้องสร้างและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ให้กับพนักงานในสถานประกอบการ รวมทั้งการส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานทุกคนในสถานประกอบการได้มีส่วนร่วมในการจัดการการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อหล่อหลอมให้เป็นองค์ความรู้ขององค์กรอย่างยั่งยืน

1.2 ความหมายของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

Boud & Garrick (1999) ได้ให้ความหมาย ว่าเป็นการพัฒนาบุคคลผ่านการให้ความรู้เสริมสร้างทักษะและความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลทั้งในฐานะลูกจ้างและประชาชนในสังคมที่กว้างขวาง ซึ่งเกี่ยวข้องกับสมรรถนะการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และเกี่ยวข้องกับสมรรถนะในอนาคต

โดยการเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้น เป็นการลงทุนในการพัฒนาศักยภาพความสามารถด้านความรู้ทั่วไป รวมทั้งพัฒนาความสามารถเฉพาะทาง และความสามารถทางด้านเทคนิคทางวิชาชีพ

Cunningham (1993) ได้ให้ความหมาย ว่าเป็นลักษณะการเรียนรู้ที่ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่ต้องการเรียนรู้ โดยเป็นการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการนั้นๆ

Australian National Training Authority (2002) ได้ให้ความหมาย ว่าเป็นการเรียนรู้หรือการอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน รวมทั้งการอบรมระหว่างการทำงานภายใต้สภาวะงานปกติ และการฝึกอบรมซึ่งจัดนอกสถานที่หรือนอกเหนือกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มทักษะที่นำไปสู่ความสามารถใหม่ ๆ และนวัตกรรมที่นำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันที่เข้มแข็ง

Prasanwan (2005) ได้ให้ความหมาย ว่าเป็นวิธีการกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งทำให้ลูกจ้างเกิดการเรียนรู้ในที่ทำงาน จากทักษะการปฏิบัติงานขั้นพื้นฐานไปสู่ระดับวิทยาการขั้นสูง และระดับการปฏิบัติงานด้านการจัดการ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อภาระงานหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทของแรงงาน การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการเรียนรู้ที่เป็นทางการ การเรียนรู้ไม่เป็นทางการ การเรียนรู้โดยความบังเอิญหรือการเรียนรู้ที่เป็นประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้นั้นเป็นการพัฒนาพนักงานในด้านความรู้ ทักษะ ค่านิยม แนวคิด ทักษะคิด รวมถึงพฤติกรรมการทำงานต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

Holliday (1998) ได้ให้ความหมาย ว่าเป็นกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงผลลัพธ์ซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้ ซึ่งบุคลากรแต่ละคน หรือกลุ่มบุคลากรได้รับการฝึกปฏิบัติภายใต้การสนับสนุนจากสถานประกอบการนั้น ๆ ทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ของการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในแง่ของความหมายที่ว่า มีการประยุกต์ใช้การเรียนรู้กับสถานที่ทำงานของตนเอง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านแนวคิดและค่านิยม ความรู้และความเข้าใจ รวมถึงทักษะการปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อสถานที่ทำงานนั้น ๆ การเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นเกิดขึ้นเนื่องจากลูกจ้างแต่ละคน หรือกลุ่มลูกจ้างมีความเต็มใจและพึงพอใจเป็นความต้องการของบุคคลเอง ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากสถานที่ทำงานนั้น ๆ ด้วยสถานที่ทำงานจัดเป็นสถานที่ในการดำเนินกิจการ การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้จากการปฏิบัติงานประจำ หรืองานที่ไม่เป็นประจำก็ได้ ซึ่งอาจเกิดจากการได้รับอิทธิพลมาจากสังคมของการปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญของการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ก็คือ การกำหนดเป้าหมาย ว่าการปฏิบัติงานแบบใดเป็นที่ยอมรับได้ และแบบใดไม่สามารถยอมรับได้ รวมถึงการระบุกิจกรรม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดการช่วยเหลือ และสนับสนุนจากที่ทำงานซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ทางความรู้ หากปฏิบัติได้เช่นนี้แล้วการทำงานก็จะเป็นการเรียนรู้ ภายใต้การปฏิบัติงานประจำวันในสถานที่ทำงานรวมถึงปัจจัยทางสังคมอื่นๆ มีอิทธิพลต่อการสร้างความรู้

อีกทั้ง Rowden (2007) ได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่าง การฝึกอบรมและพัฒนา กับ การเรียนรู้ในสถานประกอบการ ทั้งมิติของความหมาย สมมุติฐาน วัตถุประสงค์ ความเชื่อเกี่ยวกับการเรียนรู้ความสัมพันธ์ แรงจูงใจ ลักษณะการปฏิบัติ และรูปแบบ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบ ความแตกต่างระหว่าง การฝึกอบรมและพัฒนากับการเรียนรู้ในที่ทำงาน ตามแนวคิดของ (Rowden, 2007)

มิติความแตกต่าง	การฝึกอบรมและพัฒนา	การเรียนรู้ในสถานประกอบการ
ความหมาย	การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเพื่อพัฒนางานหน้าที่ในปัจจุบัน	ใช้กลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่หลากหลายและหมายถึง การที่ปัจเจกบุคคลได้ถูกแบ่งปันกับวิถีชีวิตในองค์การ
สมมุติฐาน	คนมีความต้องการและจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับงานของตน	คนต้องการเรียนรู้และพัฒนาและบรรลุเป้าหมายของตนและเป้าหมายขององค์กร
วัตถุประสงค์	เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถเกี่ยวกับงาน	มุ่งไปที่พนักงานในฐานะผู้เรียนที่เชื่อว่าพนักงานจะเป็นผู้ที่จะระบุความต้องการในการเรียนรู้ได้ดีที่สุด
ความเชื่อเกี่ยวกับการเรียนรู้	ผลงานของแต่ละบุคคลควรมุ่งไปที่การเรียนรู้และผลที่ได้รับที่เกี่ยวข้องกับงาน	สภาพแวดล้อมของการเรียนรู้แบบต่อเนื่องมุ่งไปที่ผลงานและเน้นที่บริบทเฉพาะของธรรมชาติของการเรียนรู้
ความสัมพันธ์	รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียนแบบดั้งเดิม	ผู้อำนวยการความสะดวกโดยมีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
แรงจูงใจ	การจัดการแรงขับ เพื่อจูงใจให้ลูกจ้างในการเรียนรู้เนื่องจากพวกเขาต้องการประสบความสำเร็จในผลการทำงานของตนโดยคอยติดตามความประสงค์ของการจัดการการเรียนรู้ที่ได้รับการวางแผน	การที่องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้เพราะองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการแข่งขันของพนักงาน และแรงจูงใจของบุคคลในการเรียนรู้ที่จะตอบสนองความจำเป็นของงานในปัจจุบันและเป้าหมายของงานในอนาคต
ลักษณะการปฏิบัติ	การวางแผนเหตุการณ์การเรียนรู้	ความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงที่ทำงานผ่านกลยุทธ์การเรียนรู้
รูปแบบ	การออกแบบระบบการสอน	สามารถอธิบายได้ดีที่สุดผ่านการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และศาสตร์การสอนผู้ใหญ่ผ่านรูปแบบการศึกษาผู้ใหญ่

ดังนั้น การเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace learning) เป็นกระบวนการการรับประมวลผล และใช้ข้อมูลของบุคคล เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตนเอง โดยการรับประมวลผล และใช้ข้อมูลของบุคคลนั้น เกิดขึ้นภายในสถานประกอบการหรือหน่วยงาน ทั้งที่เป็นการ

จัดโดยสถานประกอบการหรือหน่วยงาน เป็นการดำเนินการด้วยตนเอง หรือเป็นการซึมซับจากบุคคล และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในสถานประกอบการหรือหน่วยงาน เพื่อเสริมสร้างทักษะหนึ่งๆ ที่ดำเนินอย่างต่อเนื่องทั้งในขณะที่บุคคลเข้าทำงานไปจนถึงเกษียณอายุงาน โดยมีการผนวกวิธีการเรียนรู้ ความสามารถทางปัญญา และประสบการณ์ของบุคคลเข้ามาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อให้การเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งมีเป้าหมายหลักเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้นรวมถึงการปรับความต้องการของบุคลากรและสถานประกอบการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้มีการสร้างองค์ความรู้ การถ่ายโยงการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์เชิงรุกภายในสถานประกอบการ (Ashton & Sung, 2002 ; Rothwell, Lindholm & Wallick, 2003) ซึ่งพนักงานในสถานประกอบการ จำเป็นต้องมีทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Laurie, 1991) กล่าวคือ ทักษะที่ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้และเกิดความรู้ความก้าวหน้า สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพที่เปลี่ยนแปลง สามารถคิด สามารถเรียนรู้เพื่อตนเอง และสามารถช่วยผู้อื่นให้เกิดการเรียนรู้ นั่นคือ การเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นผู้สามารถปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ฝึกอบรมผู้อื่น และส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

1.3 แนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

The staff Development and training Unit, Finders University of South Australia (2003) ให้ความแตกต่างของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ กับการเรียนรู้ในห้องเรียน เนื่องจากสภาพแวดล้อม รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสถานที่ทำงานนั้นมีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังมีความแตกต่างด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทางการสอน อาจารย์และ ผู้เรียน รวมทั้งธรรมชาติของการเรียนรู้ ประสบการณ์จริงในสถานที่ทำงาน ก็มีความแตกต่างไปจากมหาวิทยาลัย การเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นจำเป็นต้องมีการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และต้องมีการสอบถาม อันเนื่องมาจากธรรมชาติการทำงานที่ต้องแก้ปัญหาโดยฉับพลันทันที ทำให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ในลักษณะการวิพากษ์วิจารณ์

Alastair (1994) ได้อธิบายแนวคิดพื้นฐาน 8 ประการของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ดังนี้

1. การเรียนรู้ในที่ทำงานต้องมีความสำคัญต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร กระบวนการเรียนรู้ต้องอยู่ในระดับที่มีความซับซ้อน ซึ่งทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้นมีอาจเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ของบุคคล

2. การเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นต้องมีรูปแบบที่เป็นระบบ และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นต้องสนับสนุนปัจจัยป้อนเข้าที่หลากหลาย ทั้งด้านการออกแบบ การแปรสภาพ และการประเมินผล ซึ่งต้องมีรูปแบบที่เป็นระบบและมีการผสมผสานบูรณาการ การเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นต้องเกิดขึ้นจากเป้าหมายและผลลัพธ์ทางธุรกิจ เป้าหมายของการเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นมีขึ้นเพื่อ

บูรณาการผสมผสานระหว่างการศึกษาที่ปฏิบัติที่สามารถวัดผลได้ ความสามารถในการผลิตสินค้า คุณภาพ และศักยภาพ ซึ่งการเรียนรู้ในที่ทำงานต้องมีความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกัน ทั้งแผนการดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินการหรือแผนการดำเนินงานระยะยาว เพื่อให้ตรงตามความต้องการขององค์กร

3. การเรียนรู้ในที่ทำงานต้องเป็นกลไกซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยเป้าหมายของการเรียนรู้ในที่ทำงานต้องสอดคล้องกับความจำเป็นทางธุรกิจขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งเกิดได้จากกระบวนการวางแผนที่มีการวิเคราะห์องค์การในภาพรวม

4. การเรียนรู้ในที่ทำงานต้องมีความหมายต่อลูกจ้าง ทั้งการเห็นคุณค่าของตนเองและความยั่งยืนของความรู้ ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในที่ทำงาน ควรระบุเป้าหมายเป็นรายบุคคล ซึ่งมีลักษณะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ที่มากกว่าการพัฒนาแต่เพียงทักษะด้านการปฏิบัติงานตามสายงานและตามหน้าที่รับผิดชอบเท่านั้น

5. การเรียนรู้ในที่ทำงานต้องเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากแรงขับซึ่งควรมีความยืดหยุ่นเพียงพอ สามารถตอบสนองตามความต้องการของแต่ละบุคคลได้

6. การเรียนรู้ในที่ทำงานต้องมีลักษณะมีสมรรถนะเป็นฐานและมีการพัฒนาเนื้อหาความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามสมรรถนะที่ต้องการ

7. การเรียนรู้ในที่ทำงานต้องมีลักษณะทันต่อช่วงเวลาการเรียนรู้กระทำได้ทันทีไม่ว่าในช่วงเวลาใดก็ตาม

8. การเรียนรู้ในที่ทำงานต้องขยายไปในเรื่องที่เป็นความรู้ใหม่ๆ ซึ่งที่ทำงานต้องจัดเตรียมข้อมูลทั้งจากแหล่งค้นคว้าภายในและภายนอกเพื่อช่วยพัฒนาจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้

Australian National Training Authority (2002) ได้กล่าวถึง แนวคิดของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ดังนี้

1. การเรียนรู้ในที่ทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถทางนวัตกรรมในการประกอบการ

2. วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมในการอบรมและการเรียนรู้เป็นตัวสนับสนุนการเรียนรู้ในที่ทำงาน

3. การอบรมและการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำธุรกิจและเป็นการรวมความสมบูรณ์ของวงจรแผนกลยุทธ์

4. การอบรมและการเรียนรู้ทุกรูปแบบมีค่านิยมและทำตามสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

5. การอบรมที่สร้างขึ้นเพื่อแต่ละบุคคลและเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน

6. เครือข่าย ทุนส่วนและผู้จัดหาต่างๆเคยใช้การอบรมเป็นตัวทำให้เกิดความคล่องตัว

Honold (2000) ได้กล่าวถึง แนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ สรุปได้ว่า

1. ความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเอง
2. การเรียนรู้จะเริ่มต้นจากความรู้เกี่ยวกับตนเองก่อน
3. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นทันทีเมื่อต้องการจะใช้ประโยชน์
4. การเรียนรู้สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพของสถานการณ์
5. ไม่จำเป็นที่จะต้องรู้วิธีการแก้ปัญหาในทุกๆเรื่อง
6. การเรียนรู้สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามรูปแบบกระบวนการเรียนรู้

Van der Krogt and Warmerdam (1993) ได้เสนอแนวคิด การเรียนรู้ในสถานประกอบการ เป็นกระบวนการเรียนรู้จากผลของความรู้ที่ผู้อื่นได้เรียนรู้มาก่อน รวมทั้งเชื่อมโยงสิ่งที่บุคคลได้เรียนรู้กับการนำไปใช้ปฏิบัติจริง ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือ

1. การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์จริงที่เป็นปัญหาทั้งงานและองค์กร
2. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากการเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้เข้ากับงานที่ปฏิบัติอยู่
3. การเรียนรู้ดำเนินการได้ทั้งส่วนบุคคลและเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่นเป็นกลุ่ม
4. ต้องเชื่อมโยงระบบการเรียนรู้ให้เข้ากับโครงสร้างการปฏิบัติงาน
5. การเรียนรู้เกิดจากความต้องการของบุคคลเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

บุญเกื้อ ควรหาเวช (2542) ได้เสนอแนวคิด การเรียนรู้ในสถานประกอบการว่า ควรส่งเสริมให้บุคคลมีอิสระในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง โดยให้ผู้เรียนสามารถเข้ามาแสวงหาความรู้เพิ่มเติมตามความต้องการของผู้เรียนแต่ละคนผ่านสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาและผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้เวลาได้อย่างยืดหยุ่นและตามความสนใจของผู้เรียน โดยมีแนวคิดหลักการพื้นฐานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในสถานประกอบการ คือ

1. แนวความคิดพื้นฐานในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้จำเป็นต้องมีการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์
2. แนวความคิดพื้นฐานในเรื่องความพร้อมของผู้เรียน ที่แตกต่างกันไปตามพัฒนาการของผู้เรียน ซึ่งสามารถจัดความพร้อมให้ผู้เรียนได้โดยการออกแบบเนื้อหาวิธีการเรียนการสอน
3. แนวความคิดพื้นฐานในเรื่องการใช้เวลาเพื่อการศึกษา ซึ่งสามารถจัดเวลาในการเรียนการสอนให้สัมพันธ์กับลักษณะวิชาที่จะใช้เวลาไม่เท่ากัน รวมทั้งเวลาในการเรียนของผู้เรียนด้วย
4. แนวความคิดพื้นฐานในเรื่องการขยายตัวทางวิชาการ ซึ่งเกิดขึ้นจากความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียนที่จะปรับตัวตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเรียนรู้วิทยาการความรู้ใหม่ๆเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น นักทฤษฎีได้ให้แนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่มีความหลากหลาย ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจ ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์ความเชื่อมโยงของแต่ละแนวคิด ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สังเคราะห์แนวทางการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

The staff Development and training Unit, (2003)	Alastair (1994)	Australian National Training Authority (2002)	Honold (2000)	Van der Krogt & Warmerdam (1993)	บุญเกื้อ ควรวหาเวช (2542)	แนวทางการเรียนรู้ในสถานประกอบการ
ต้องช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยฉับพลัน	มีความสำคัญต่อความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ทันต่อช่วงเวลา	ทำให้เกิดความคล่องตัว และมีประโยชน์ในสถานประกอบการ	เกิดขึ้นทันทีเมื่อต้องการจะใช้ประโยชน์	เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์จริงที่เป็นปัญหาทั้งงานและองค์กร	-	แก้ปัญหาที่มีความสำคัญและมีประโยชน์ในสถานประกอบการได้อย่างรวดเร็ว
การเรียนรู้สะท้อนผลการปฏิบัติงาน	มีความหมายต่อลูกจ้าง, ตอบสนองตามความต้องการของแต่ละบุคคล	สร้างขึ้นเพื่อแต่ละบุคคลและเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน	พนักงานมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเอง	เกิดจากการต้องการของบุคคลเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	ความพร้อมของพนักงาน	มีความหมายต่อพนักงานทั้งความเป็นเจ้าของและผลที่ได้จากการเรียนรู้
สภาพแวดล้อมในที่ทำงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคลากรทางการสอน	มีรูปแบบที่เป็นระบบและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีความยืดหยุ่น	รูปแบบในการอบรมสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม	ความยืดหยุ่นตามสภาพของสถานการณ์และกระบวนการเรียนรู้	ดำเนินการได้ทั้งส่วนบุคคลและเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่นเป็นกลุ่ม	จำเป็นต้องมีการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ, การใช้เวลาเพื่อการศึกษา	รูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบท
ประสบการณ์จริงในที่ทำงาน	มีสมรรถนะเป็นฐาน	-	เริ่มต้นจากความรู้เดิมก่อน, ไม่จำเป็นที่จะต้องรู้วิธีการแก้ปัญหาในหลายๆเรื่อง	เชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้เข้ากับงานที่ปฏิบัติอยู่	-	เชื่อมโยงกับความรู้เดิม
เกิดประสบการณ์การเรียนรู้เชิงวิชาชีพวิจารณ์	ต้องขยายไปในเรื่องที่ความรู้ใหม่ๆ	-	-	-	การขยายตัวทางวิชาการ	เกิดแนวคิดใหม่หรือความรู้ใหม่

จากการสังเคราะห์แนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการจะเห็นว่า มีแนวคิดที่สอดคล้องและเชื่อมโยง คือ การเรียนรู้ในสถานประกอบการจะต้องเกิดจากตัวพนักงานเนื่องจากพบปัญหาจากการทำงาน หรือต้องการพัฒนางานที่ตนเองปฏิบัติ อันมีความสำคัญต่อสถานประกอบการ มีความหมายต่อตัวพนักงาน โดยมีรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานประกอบการ เชื่อมโยงกับความรู้เดิม และเกิดแนวคิดใหม่ หรือความรู้ใหม่ที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน ตลอดจนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่ผลลัพธ์ต่อตัวพนักงานและทางธุรกิจ

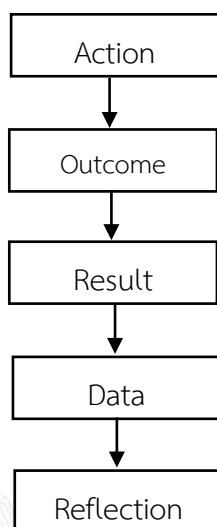
1.4 รูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

Van der Krogt (1998) ได้อธิบายถึงรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการ มีลักษณะที่ใช้แนวทางทฤษฎีเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์กร (Learning Network Theory) ซึ่งแบ่งเครือข่ายการเรียนรู้ในสถานประกอบการออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. เครือข่ายการเรียนรู้ในแนวตั้ง (Vertical Learning Network) เป็นเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์กรที่ถูกกำหนดรูปแบบโดยผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานหรือนักการศึกษาของสถานประกอบการ
2. เครือข่ายการเรียนรู้ในแนวนอน (Horizontal Learning Network) เป็นเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์กร ที่ถูกกำหนดรูปแบบขึ้นจากความต้องการของกลุ่มพนักงานเพื่อจัดการเรียนรู้ของตน
3. เครือข่ายการเรียนรู้จากภายนอก (External Learning Network) เป็นเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์กรที่อาศัยผู้ช่วยเหลือ หรือแหล่งการเรียนรู้จากภายนอกมาทำหน้าที่จัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน
4. เครือข่ายการเรียนรู้แบบเสรี (Liberal Learning Network) เป็นเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนในองค์กรเป็นผู้ออกแบบและจัดกระบวนการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ นอกเหนือจากความรู้และวิธีการจัดการความรู้แล้วยังต้องใช้แนวคิดการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้มาใช้อีกด้วย เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยสามารถออกแบบให้เป็นเครือข่ายตามจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ เครือข่ายตามโครงสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ในแนวตั้ง หรือเครือข่ายการเรียนรู้จากภายนอก ซึ่งจำเป็นต้องวิเคราะห์และออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร

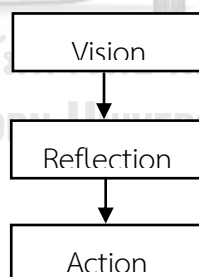
Schein (1993) ได้แบ่งรูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานในสถานประกอบการ ออกเป็น

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการทำงาน (Adaptive Learning) แล้วจึงเกิดความคิด พิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเป็นความรู้ใหม่ของพนักงาน เช่น การเรียนรู้จากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของแต่ละคน ดังเช่น การแสดงภาพที่ 1



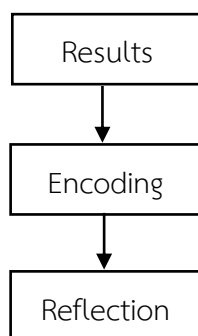
ภาพที่ 1 Adaptive Learning ตามแนวคิด
(Schein,1993)

2. การเรียนรู้ที่เกิดจากการกำหนดภาพความสำเร็จที่มุ่งหวังในอนาคต (Anticipatory Learning) โดยการใช้ความคิดเชิงวิสัยทัศน์ขึ้นมาก่อน แล้วจึงใช้ความคิดไตร่ตรองเพื่อสรุปความเป็นไปได้ของภาพนั้นไปสู่การปฏิบัติและเกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นมา เช่น การเรียนรู้จากการดำเนินงานในโครงการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นมาในองค์กร ดังเช่น การแสดงแผนภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2 Anticipatory Learning ตามแนวคิด
(Schein,1993)

3. การเรียนรู้จากผลของความรู้ที่ผู้อื่นได้เรียนรู้มาก่อนแล้ว (Deutero Learning) ทั้งนี้ อาจจะเป็นการเรียนรู้จากแหล่งความรู้และเครือข่ายที่เกิดขึ้นภายในหรือนอกองค์กรก็ได้ เช่น การจัดหลักสูตรฝึกอบรม หรือการจัดศูนย์การเรียนรู้ให้แก่พนักงาน ดังเช่น การแสดงแผนภาพที่ 2.3



ภาพที่ 3 Deutero Learning ตามแนวคิด
(Schein,1993)

4. การเรียนรู้ที่เกิดจากการที่ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Action Learning) เพื่อจะตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาใดๆของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นๆ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาคำถามความต้องการของลูกค้าโดยใช้ข้อมูลต่างๆ ที่เกิดขึ้น ดังเช่น การแสดงแผนภาพที่2.4



ภาพที่ 4 Action Learning ตามแนวคิด
(Schein,1993)

อรุณ รักธรรม (2534) ได้จำแนกรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ได้ดังนี้คือ

1. การเรียนรู้โดยการจำ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามจะรวบรวมหรือเก็บเนื้อหาสาระจากสิ่งที่ต้องการจะเรียนรู้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เช่น การเรียนรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ แนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดไว้ตายตัวชัดเจนอยู่แล้ว แต่อย่างไรก็ตาม วิธีการเรียนรู้โดยการจำก็จะมีข้อจำกัดที่อาจจะทำให้ผู้เรียนไม่เกิดการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ และไม่เกิดความคิดริเริ่มได้อีกด้วย ทั้งนี้วิธีการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยการจำนั้น สามารถทำได้ดังนี้คือ

- 1.1 พยายามให้ผู้เรียนได้กระทำซ้ำๆ เพราะจะทำให้เรียนรู้ได้โดยอัตโนมัติ
- 1.2 พยายามให้ผู้เรียนได้เกิดความเข้าใจและนำไปใช้บ่อยๆ
- 1.3 พยายามให้ผู้เรียนได้เชื่อมโยงความรู้ใหม่ๆ เข้ากับความจำเดิม

2. การเรียนรู้จากการเลียนแบบ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยที่ผู้เรียนพยายามลอกเลียนหรือกระทำตามต้นแบบที่ตนเห็นว่าดีเป็นประโยชน์แก่ตน ซึ่งหากได้ต้นแบบที่ดีก็จะทำให้การเรียนรู้ดีตามไปด้วย เช่น การเลียนแบบจากหัวหน้างาน ผู้ที่ทำงานได้ดีมีคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามบุคคลแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกันในหลายๆด้าน จึงเป็นไปได้ยากที่บุคคลจะพยายามทำให้มีพฤติกรรมเหมือนต้นแบบได้ง่าย รวมทั้งสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่างๆมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา พฤติกรรมที่เกิดจากการเลียนแบบอาจจะนำไปใช้ในบริบทอื่นๆไม่ได้ผลก็ได้

3. การเรียนรู้โดยการหยั่งรู้ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการที่พนักงานมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของเหตุการณ์ว่าเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกันอย่างไร และนำไปสู่การทำความเข้าใจถึงสถานการณ์หรือภาพรวมได้ทั้งหมด เช่น การเรียนรู้จากการวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้จากความสัมพันธ์ของสาเหตุต่างๆอย่างเป็นเหตุเป็นผล

4. การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามใช้ทางเลือกหลายๆทางเพื่อแก้ปัญหา หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยการแก้ปัญหาจะไม่ได้ใช้เกณฑ์หรือเหตุผลใดๆประกอบการตัดสินใจ แต่จะเป็นการลองผิดลองถูกไปจนกว่าจะพบวิธีการที่แก้ปัญหานั้นได้ ซึ่งเป็นวิธีการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมักจะเลือกใช้เป็นวิธีสุดท้ายเมื่อไม่มีวิธีการอื่นที่ดีกว่านี้ จึงจำเป็นต้องเสี่ยงเลือกเอาวิธีใดวิธีหนึ่ง หากใช้ไม่ได้ผลก็เปลี่ยนต่อไปเรื่อยๆ

5. การเรียนรู้โดยการสร้างมโนคติ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสร้างลักษณะความคิดรวบยอดของสิ่งหนึ่งสิ่งใดขึ้นมาก่อนจากนั้นจึงพิจารณาลักษณะเฉพาะของสิ่งนั้นต่อไป เช่น การที่ผู้เรียนเริ่มต้นแยกแยะมองคุณภาพของชิ้นงานว่าแตกต่างกันอย่างไร ชิ้นใดมีหรือไม่มีคุณภาพ แล้วพิจารณาถึงคุณลักษณะที่แตกต่างระหว่างคุณภาพของชิ้นงานทั้งสอง

โกศล ดีศีลธรรม (2546) ได้แบ่งรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เป็น 7 ประเภท ดังนี้

1. การเรียนรู้งาน เป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงาน และ แนวทางการเพิ่มสมรรถนะของงานเฉพาะ
2. การเรียนรู้ระบบ เป็นการทำความเข้าใจระบบพื้นฐานและกระบวนการองค์การ เพื่อทำการพัฒนา และหาแนวทางในการปรับปรุง
3. การเรียนรู้วัฒนธรรม เป็นการเรียนรู้โดยมุ่งที่คุณค่าทัศนคติ และความเชื่อขององค์กร ที่เป็นรากฐานสำหรับการเพิ่มผลผลิตของการทำงาน
4. การเรียนรู้ความเป็นผู้นำ เป็นการมุ่งที่จะเรียนรู้วิธีการจัดการส่วนบุคคล กลุ่ม ทีมงาน และหน่วยงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพ
5. การเรียนรู้ทีมงาน เป็นการเรียนรู้เพื่อจัดทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ เป็นการมุ่งที่จะเรียนรู้กลยุทธ์พื้นฐานขององค์กร เพื่อหาวิธีการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติการและการปรับปรุง

7. การเรียนรู้การแปรรูป เป็นการมุ่งการเรียนรู้ เพื่อค้นหาแนวทางการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ขององค์กร

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542) กล่าวถึง การเรียนรู้ในสถานประกอบการว่าเป็นกระบวนการของการปรับปรุงการทำงานโดยผ่านความรู้ความเข้าใจ องค์กรจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต หรือสิ่งที่ผ่านมาในการทำงานตามปกติ ซึ่งถือเป็นเครื่องชี้นำพฤติกรรม เป็นกระบวนการสืบค้นและคัดเลือกสิ่งที่มีผิดพลาด และเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีต เกิดการแบ่งปันความรู้ ความเข้าใจ และโลกทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ในสถานประกอบการถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกทั้งหลายในสถานประกอบการ และเมื่อบุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้แล้วองค์กรก็จะเกิดการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้ในสถานประกอบการจะเกิดขึ้นได้ใน 4 ลักษณะดังนี้

1. การเรียนรู้จากการแก้ปัญหา เป็นการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานจะเป็นตัวกำหนดว่า เราจะต้องเรียนรู้อะไรบ้างจึงจะแก้ปัญหานั้นได้ ซึ่งรวมไปถึงวิธีการและตัวบุคคลที่จะต้องเรียนรู้ โดยการเรียนรู้อาจเกิดขึ้นในงาน กระบวนการเรียนรู้จะเชื่อมโยงโดยตรงกับกระบวนการทำงานสถานที่ทำงานจะเป็นที่จำลองสถานการณ์ในการเรียนรู้

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคลในการที่จะเสนอความคิดหรือความรู้ไปสู่องค์กร ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้เป็นทีมจะทำให้สมาชิกในทีมได้คิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับแนวคิดที่ซับซ้อนซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร ทำให้มีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม การประสานงาน และการปฏิบัติ อีกทั้งยังส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีมต่อทีมอื่น ๆ อีกด้วย การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้มีปัจจัยที่สำคัญ คือ ความพึงพอใจในทีม ซึ่งสามารถสร้างได้โดยการเปิดกว้างทางความคิดในมุมมองแนวคิดสร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคลและสร้างทีมให้เป็นที่ผสมผสานกันของสมาชิก องค์กรควรส่งเสริมให้มีการพูดคุย ซักถาม อย่างกว้างขวาง เปิดโอกาสให้คนใส่ความคิดเห็นลงไปในพื้นที่ใจ เป้าหมาย และกระบวนการทำงานขององค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกิจกรรมกันเป็นทีม ใช้การเรียนรู้ในทีมช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ และโครงสร้างขององค์กร ตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงานที่ทำการเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงทำให้เกิดการสั่งสมความรู้ ทักษะ และวัฒนธรรมการทำงาน ให้เป็นไปตามแม่แบบการเรียนรู้ในระดับองค์กร พร้อมกับการเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญที่จะต้องเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่เวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

เทคโนโลยี และความรู้ ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ และความต้องการทางสังคม ทำให้บทบาทของทีมงานมีความสำคัญยิ่งในองค์กรยุคใหม่

3. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ จะสอนให้คนเรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหา และการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเก่าไปสู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ซึ่งต้องอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงาน กรอบแนวคิดพื้นฐานเรื่องการเรียนรู้โดยการปฏิบัติมีลักษณะดังนี้

3.1 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์

3.2 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น

3.3 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้โดยให้ผู้ร่วมงานวิจารณ์และแนะนำ

3.4 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้โดยให้นำเอาคำแนะนำจากผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ

3.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้โดยการทบทวนร่วมกับผู้ร่วมงานถึงสิ่งที่ได้

นำไปปฏิบัติว่าได้รับความรู้จากการเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าวหรือไม่ การสร้างประสบการณ์เป็นการเรียนรู้จากการทำงาน การมีโอกาสทำงานที่ท้าทายมากย่อมมีโอกาสเรียนรู้มาก งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้บุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาตนเองเพื่อทำงานให้เสร็จ ขณะเดียวกันงานที่ท้าทายก็อาจมีผลทำให้มีความเครียดสูงขึ้น จึงทำให้บุคคลได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด ผลสำเร็จจากการทำงานที่ท้าทายจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ร่วมกันจากความเป็นจริง ซึ่งจะเป็นการสร้างพลังทางสติปัญญาแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เราเรียกการเรียนรู้แบบนี้ว่า การเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์จากการกระทำร่วมกัน

4. การเรียนรู้และทำงานร่วมกันในลักษณะเป็นเครือข่าย เครือข่ายเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ในแนวราบมากกว่าแนวตั้ง ความเชื่อมโยงระหว่างคนที่เข้ามาปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายนี้คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดและทรัพยากรระหว่างกันตามความสมัครใจ มีการช่วยเหลือกันมีการติดต่อสื่อสารถึงกันอย่างสม่ำเสมอ แต่ไม่มีการบังคับบัญชาสั่งการไม่มีโครงสร้างอำนาจ ดังนั้น จุดรวมของคนที่เข้ามาเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายจึงได้แก่ การมีแนวความคิดคล้ายคลึงกัน มีความสนใจหรือทำงานในเรื่องเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารถึงกันเป็นระยะ ๆ รวมทั้งอาจมีการระดมพลังร่วมขององค์กรได้

Honold (2000) กล่าวถึงการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับการหาคำตอบที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งอื่น และเนื้อหาที่รู้อยู่แล้ว ซึ่งมีรูปแบบการเรียนรู้แบ่งเป็น

1. การเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal Learning) การเรียนรู้แบบเป็นทางการเกิดขึ้นในชั้นเรียนโดยทั่ว ๆ ไปผู้สอนจะรู้ว่าต้องการให้เรียนรู้อะไร และจะสร้างกลไกที่จะถ่ายทอดความรู้และทักษะไปสู่ผู้เรียนรูปแบบการเรียนรู้มักให้ผลเป็นใบปริญญาบัตรหรือเก็บหน่วยกิตในการเรียนหรือผลการเรียนรู้แบบอื่นๆ ทักษะอื่นๆ เช่น ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและการเรียนรู้ที่จะเรียนมักไม่ค่อยถูกสอนในโปรแกรมการการศึกษาแบบเป็นทางการ

2. การเรียนรู้แบบกึ่งทางการ (Semiformal Learning) การเรียนรู้แบบกึ่งทางการ อธิบายได้จากการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนที่มีการจัดลักษณะการอภิปรายประกอบกับรูปแบบการเรียนรู้ในห้องเรียน ซึ่งผู้เข้าร่วมสามารถพูดคุยกับคนอื่น ๆ ผู้อำนวยการจะจัดหากระดานเขียนเค้าโครงเกี่ยวกับเนื้อหาที่เกี่ยวข้องทั้งเนื้อหาทั่วไปและเนื้อหาที่เฉพาะเจาะจงและจะไม่มีกำหนดคำตอบไว้ล่วงหน้า การสอนมีการวางหลักสูตรไว้ล่วงหน้า ผู้อำนวยการจะร่างประสบการณ์และแนวคิดของผู้เข้าร่วมในชั้นเรียนความรับผิดชอบของการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับผู้เรียน ทีมฝึกอบรมเป็นตัวอยางของการเรียนรู้แบบกึ่งทางการ การจัดการภายใต้สมมติฐานที่ว่าหนทางที่คุณจะได้ทีมงานที่ทำงานร่วมกันซึ่งเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการสอนทีมงานที่จะใช้ห้องเรียนเข้าไปเกี่ยวข้องกับทีมและให้พวกเขาทำงานบางอย่าง ในขณะที่เขาทำงานของพวกเขา ประเด็นที่สร้างขึ้นและเหตุการณ์ที่ถูกวางไว้เป็นบริบทของทีมงาน เป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Non-formal learning) การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการเกิดขึ้นในที่ต่างๆ หลากหลาย และมักถูกวางแผนล่วงหน้าและโดยทั่วไปเกิดขึ้นในบริบทที่ไม่ใช่ห้องเรียน ขณะที่ผู้อำนวยการจะมีความรับผิดชอบและมีหัวหน้าทีม ผู้เรียนจะมีความรับผิดชอบอย่างมากต่อการเรียนรู้ของตนเอง ประสบการณ์ที่ได้มักแตกต่างจากการเข้าชั้นเรียนหรือการสัมมนา ผู้เรียนของมีส่วนร่วมโดยตรงต่อเนื้อหาและกระบวนการ การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมักเกิดขึ้นในโบสถ์ หรือที่ประชุมองค์กรไม่แสวงหากำไร และในสมาคมอาสาสมัครอื่นๆ

4. การเรียนรู้แบบเป็นกันเอง (Informal learning) การเรียนรู้แบบเป็นกันเองได้มาจากการประสบการณ์ชีวิต มันแยกตัวออกจากการเรียนรู้ คุณลักษณะของการเรียนรู้แบบเป็นกันเองสามารถจัดขึ้นอย่างมีระบบที่สะท้อนประสบการณ์และมุมมองต่อการเรียนรู้แบบเป็นกันเองในฐานะโอกาสในการเรียนรู้ การเรียนรู้แบบเป็นกันเองรวมถึงความสามารถที่จะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปรับใช้หลังจากได้รับประสบการณ์ และโดยมีแรงจูงใจของตนเองในการเรียนรู้

Billett (2002) ได้เสนอแนะรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการไว้ 3 ประการดังนี้

1. การเข้าร่วมกิจกรรมการทำงาน จะทำให้เกิดการเรียนรู้โดยผ่านกิจกรรมการทำงานทุกวัน ลำดับขั้นตอนการทำงานจากงานจากความรับผิดชอบน้อยที่สุดไปถึงมากที่สุด และจากการมีส่วนร่วมกระทำน้อยที่สุดไปถึงการมีส่วนร่วมกระทำนามากที่สุด โอกาสในการเข้าร่วมสังเกตและรับฟังและโอกาสไปถึงเป้าหมายที่ต้องการสำหรับการทำงำนนั้นๆ

2. การแนะนำการเรียนรู้ขณะทำงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยการแนะนำอย่างใกล้ชิด โดยคนงานที่มีประสบการณ์การใช้ตัวแบบการสอนและแนะนำ

3. การเรียนรู้เพื่อนำไปปรับใช้ ทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยการใช้คำถามการแก้ปัญหาและการสร้างสถานการณ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงเพื่อนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในสถานการณ์ใหม่ที่แตกต่างออกไปซึ่งผลของการนำไปใช้จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาต่อไป

Cliffore and Thorpe (2007) ได้เสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ อย่างครอบคลุมถึงจำนวน 25 วิธี ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) การฝึกงาน (apprenticeships) การสอนงาน (coaching) การมอบหมายงาน (delegation) การอภิปรายกลุ่ม (discussion boards and groups) การเรียนรู้ทางไกล (distance learning) การเรียนรู้โดยใช้การ แสดงเป็นฐาน (drama-based learning) การเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) การสอนงาน จากผู้บริหาร (executive coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) การสร้างเครือข่าย (networking) การฝึกอบรมในงาน (on-the-job-training) การทัศนศึกษาและการดูงานนอกสถานที่ (outdoor educational learning) การเป็นสมาชิกองค์กรวิชาชีพ (professional membership) การดูแลวิชาชีพ (professional supervision) การทำโครงการ (projects) การเรียนรู้ที่ได้รับคุณวุฒิ ทางการศึกษา (qualification) การสะท้อนจากการลงมือปฏิบัติ (reflective practice) การหมุนเวียน งาน (secondment) การเรียนด้วยตนเอง (self-study) การติดตามสังเกตบุคลากรอื่น (shadowing) การเลื่อนตำแหน่งงานชั่วคราว (temporary promotion) การจัดนิทรรศการ (trade exhibition) หลักสูตรการฝึกอบรม (training courses) และการเรียนรู้ในระดับองค์กร (organizational learning methods)

ซึ่งจากการศึกษารูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการในหลากหลายทฤษฎีของนัก ทฤษฎีที่กล่าวไว้ข้างต้นนั้น จะเห็นว่า มีความสอดคล้องกัน 3 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบการเรียนรู้ที่จัด โดยสถานประกอบการหรือหน่วยงาน 2) รูปแบบการเรียนรู้ที่ดำเนินการด้วยตนเอง และ 3) รูปแบบ การเรียนรู้ที่เกิดจากการซึมซับจากสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในสถานประกอบการหรือ หน่วยงาน ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการ สามารถเลือกใช้ตามความเหมาะสมของบริบท ของปัญหา และบริบทของผู้เรียน ดังนั้น การเรียนรู้ในสถานประกอบการอาจจะประกอบด้วยรูปแบบ การเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของกระบวนการเรียนรู้นั้นๆ เป็นสำคัญ

1.5 ปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

Rowden (2007) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในสถาน ประกอบการ มีปัจจัยต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วย

1) ปัจจัยด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของความเชื่อ ความพอใจ กิจวัตร สมมติฐานและบรรทัดฐานที่มีขึ้นจนเป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่สมาชิกเรียนรู้เพื่อปรับตัวเข้ากับ ปัญหาที่มาจากภายนอกและภายในและใช้ร่วมกันในองค์กรและสอนให้สมาชิกคนใหม่ให้รู้วิธีการ ถูกต้องในการรับรู้ การคิดและความรู้สึกในการจัดการกับปัญหาต่างๆในองค์กร

2) ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร บรรยากาศองค์กรหรืออีกนัยหนึ่งคือหน้าที่ที่มีมากมาย ในองค์การทั้งบุคลิกภาพ ความหวัง ทศนคติ และความอคติ ความรู้สึกและอารมณ์ขององค์การซึ่งมี อยู่ในสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร โครงสร้างขององค์การมีอิทธิพลต่อความสามารถในการ พัฒนาองค์กรเพื่อปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ โครงสร้างองค์กรเป็นตัวขัดขวาง หรือส่งเสริม ความคิด สร้างสรรค์ นวัตกรรม การสื่อสาร และการเรียนรู้

4) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสามารถในการสนับสนุนการ เรียนรู้แม้ว่าผู้จัดการมีส่วนช่วยสนับสนุนการเรียนรู้แก่บุคคลได้อย่างไรบ้าง

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

1) ปัจจัยด้านโลกาภิวัตน์

2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่บีบคั้น

ธวัช หมดเฒะ (2559) ได้อธิบายถึงการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และ พุดคุยแบบเพื่อน ไม่ได้สร้างด้วยเพียงแค่การตกแต่งสถานที่ให้ดูดี เพอร์นิเจอร์สวยๆ ออกแบบ ภายในดีๆ ไม่ได้อยู่ที่สิ่งแวดล้อมภายนอก แต่หัวใจของบรรยากาศเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวตนของคน ที่ จะมาคุยกันมากกว่า เพียงการเปิดรับฟังอย่างห้อยแขวนความคิดโต้แย้งเอาไว้ก่อน แค่นี้ก็ช่วยให้ บรรยากาศดีขึ้น ไม่ว่าวงสนทนานั้นจะนั่งอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมอย่างไร การเปิดโหมดการฟัง อย่างลึกซึ้ง (deep listening) ก็จะสามารถสร้างบรรยากาศของความสุนทรีย์รื่นรมย์ในการสนทนาได้ ซึ่งโดยปกติแล้วคนในองค์กรส่วนใหญ่คุ้นชินกับการถกเถียงอภิปราย (discussion) ความคุ้นชินจึง โปรแกรมให้แสดงพฤติกรรมเช่นนั้นโดยไม่รู้ตัว ไม่ประณีตกับการฟังแต่ละคนอยู่กับความคิดของ ตนเองมากกว่าการสนใจฟังคนอื่น การสรุปก็ขึ้นอยู่กับว่าใครมีเหตุผลที่ดีกว่าในตอนนั้นก็กลายเป็นผู้ ชนะไป ซึ่งเป็นการค่อยๆ บั่นทอนบรรยากาศความเป็นทีมโดยที่ไม่รู้ตัว นอกจากนี้ Cliffore & Thorpe (2007) ยังได้เสนอ 6 ปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ คือ 1) การทบทวนเป้าหมายของสถานประกอบการ 2) ความต้องการทางการเรียนรู้ 3) หน่วยงานและ จำนวนบุคลากรที่ต้องการได้รับการพัฒนา 4) กิจกรรมการพัฒนาและวิธีการจัดการเรียนรู้ 5) ผู้รับผิดชอบหลัก 6) ระยะเวลาการดำเนินการและงบประมาณ และไม่เพียงแต่ปัจจัยที่สนับสนุนการ เรียนรู้ในสถานประกอบการ ยังมีปัจจัยที่ถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ในสถานประกอบการซึ่ง Nystrom & Starbuck (1984) ได้นำเสนอไว้มี 5 ปัจจัย ดังนี้คือ 1) ความสำเร็จของการเรียนรู้ใน อดีต คือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในอดีตแต่ยึดติดกับความสำเร็จดังกล่าว โดยไม่แสวงหาและ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ 2) ระบบการให้รางวัลและการลงโทษที่ไม่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพิจารณาผลงาน และความยุติธรรมเป็นหลัก 3) การคิดตามกลุ่มที่เป็นวิธีการคิดเมื่อสมาชิกในกลุ่มใช้การแสวงหามติ เอกฉันท์มากกว่าการประเมินทางเลือกในการดำเนินการบนพื้นฐานความเป็นจริง 4) โครงสร้างการ

รับรู้ ซึ่งรวมถึงระบบของความสัมพันธ์ของความเชื่อ ความชอบความคาดหวัง และค่านิยมที่มีต่อปัญหาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ 5) องค์กรแบบราชการที่ไม่เปิดโอกาสให้มีการโต้แย้งนโยบายขององค์กร หรือ คำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

Honold (2000) ได้กล่าวถึงการออกแบบการจัดการการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ต้องพิจารณาประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ระดับของการเรียนรู้ของผู้เรียนมีประสบการณ์ที่ผ่านมาเกี่ยวกับการเรียนรู้อย่างไร และเราพร้อมหรือไม่ที่จะใช้การเรียนรู้ หรือมีความเป็นไปได้ที่ประสบการณ์ที่ผ่านมาจะคุกคามหรือรบกวนการเรียนรู้ในที่ทำงานและจะรบกวนอย่างไร

2. บริบทของการเรียนรู้ ควรคำนึงถึงบริบทที่เหมาะสมกับผู้เรียนและเนื้อหาที่เรียนรู้สิ่งสำคัญของการจัดการการเรียนรู้ที่ทำงานให้เป็นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลและมีความรวดเร็วเท่าที่จะเป็นไปได้และครอบคลุมส่วนประกอบที่สามารถจะจัดสรรได้ตามเวลาที่จำกัด

3. วิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้เรียนมีวิธีการเรียนรู้อย่างไร พวกเขาเรียนรู้ได้ดีจากประสบการณ์หรือการให้ข้อมูลสะท้อน การฟังการบรรยายหรือการพูดคุยกับผู้อื่น

4. ผลลัพธ์ที่ต้องการเรียนรู้ ผลลัพธ์อะไรที่เราต้องการจากการเรียนรู้จากประสบการณ์

สมชัย วรานุกุลรักษ์ (2545) ได้สรุป 10 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ในสถานประกอบการ คือ 1) วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2) โครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนต่อการจัดการเรียนรู้ได้สะดวก 3) การสนับสนุนจากผู้บริหารทั้งในระดับนโยบายและในระดับปฏิบัติการ 4) คุณค่าของความรู้ที่พนักงานจะเรียนรู้มีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าขององค์กร 5) มีกระบวนการและขั้นตอนการจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกที่ชัดเจนเป็นระบบ 6) องค์กรมีระบบการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ที่เหมาะสม 7) มีโครงสร้างพื้นฐานความรู้ที่แท้จริงอยู่แล้วในองค์กร 8) มีการใช้ช่องทางการสื่อสารหลายประเภทสำหรับการถ่ายทอดความรู้ไปสู่พนักงาน 9) สมาชิกในองค์กรมีกรอบความคิดและค่านิยมที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในองค์กร 10) มีระบบที่เชื่อมโยงความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงานจริง

จากการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ สามารถสังเคราะห์เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สังเคราะห์ปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

Rowden, (2007)	Nystrom and Starbuck, (1984)	Honold, (2000)	Cliffore & Thorpe (2007)	ธวัช หมดเฒ่า , (2559)	สมชัย วรานุ กุลรักษ์, (2545)	ปัจจัยที่ สนับสนุนการ เรียนรู้ใน สถาน ประกอบการ
วัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องของ ความเชื่อ และ บรรทัดฐาน	ระบบของ ความสัมพันธ์ของ ความเชื่อ	-	-	-	วัฒนธรรม องค์กรที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้	ความเชื่อเดิม ขององค์กร
ความพอใจ กิจวัตร	ความชอบ และ ความคาดหวัง	-	-	-	ความคิดของ สมาชิกใน องค์กร	ความพอใจต่อ สิ่งต่างๆของ สมาชิกใน องค์กร
สมมติฐาน	ค่านิยมที่มีต่อ ปัญหาหรือ เหตุการณ์ต่าง ๆ	-	-	-	ค่านิยมที่ สอดคล้องกับ การเรียนรู้ใน องค์กร	ข้อคิดที่ใช้เป็น มูลฐานในการ ตัดสินใจ
-	-	-	เป้าหมายของ สถาน ประกอบการ	-	-	จุดมุ่งหมาย ของสถาน ประกอบการ
สมาชิกเรียนรู้เพื่อ ปรับตัวเข้ากับ ปัญหาที่มาจาก ภายนอกและ ภายใน	-	-	-	-	-	การปรับตัวเข้า กับปัญหา
พิจารณาปัจจัย ด้านโลกาภิวัตน์ ปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อมที่ บีบคั้นขององค์กร	-	-	-	-	-	สิ่งที่ส่งผลต่อ การเรียนรู้
-	-	-	ความต้องการ ทางการเรียนรู้	-	คุณค่าของ ความรู้ที่ พนักงานจะ เรียนรู้	ความต้องการ ในการเรียนรู้

ตารางที่ 3 สังเคราะห์ปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (ต่อ)

Rowden, (2007)	Nystrom and Starbuck, (1984)	Honold, (2000)	Cliffore & Thorpe (2007)	ธวัช หมดเฒ่า , (2559)	สมชัย วรานุ กุลรักษ์, (2545)	ปัจจัยที่ สนับสนุนการ เรียนรู้ใน สถาน ประกอบการ
การคิดและ ความรู้สึกในการ จัดการกับปัญหา ต่างๆในองค์กร	-	-	-	-	-	แนวคิด เกี่ยวกับการ เรียนรู้
-	-	ระดับของการ เรียนรู้ของผู้เรียน มีประสบการณ์ที่ ผ่านมาเกี่ยวกับ การเรียนรู้ คำนึงถึงบริบทที่ เหมาะสมกับ ผู้เรียนและ เนื้อหา	-	-	มีโครงสร้าง พื้นฐานความรู้ ที่แท้จริงอยู่ แล้วในองค์กร มีระบบที่ เชื่อมโยง ความรู้ที่ได้รับ จากการเรียนรู้ ไปสู่การ ปฏิบัติงานจริง	บริบทการ เรียนรู้ในสถาน ประกอบการ
		วิธีการเรียนรู้ของ ผู้เรียน ผลลัพธ์ที่ ต้องการเรียนรู้				วิธีการเรียนรู้ ในสถาน ประกอบการ
-	-	-	กิจกรรมการ พัฒนาและ วิธีการจัดการ เรียนรู้	-	-	กิจกรรมการ เรียนรู้ในสถาน ประกอบการ
-	-	-	-	-	กระบวนการ และขั้นตอน การจัดการ ความรู้ มีการ ใช้ช่องทางการ สื่อสารหลาย	ขั้นตอนการ เรียนรู้ในสถาน ประกอบการ

ตารางที่ 3 สังเคราะห์ปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (ต่อ)

Rowden, (2007)	Nystrom and Starbuck, (1984)	Honold, (2000)	Cliffore & Thorpe (2007)	ธวัช หมดเฒ่า , (2559)	สมชัย วรานุ กุลรักษ์, (2545)	ปัจจัยที่ สนับสนุนการ เรียนรู้ใน สถาน ประกอบการ
ปัจจัยด้าน บรรยากาศองค์กร	-	-	-	บรรยากาศที่ เป็นมิตร	-	สภาพแวดล้อม
ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร	-	-	ผู้รับผิดชอบหลัก	-	โครงสร้าง องค์กรที่ สนับสนุนต่อ การจัดการ เรียนรู้	โครงสร้างของ องค์กร
	ระบบการให้ รางวัลและการ ลงโทษ โครงสร้างการเรียนรู้					เงื่อนไขของ องค์กร
บุคลิกภาพ ความหวัง ความรู้สึกละ อารมณ์ของคนที่มี ต่อองค์กร	-	-	-	-	องค์กรมีระบบ การสร้าง แรงจูงใจใน การเรียนรู้ที่ เหมาะสม	มุมมองของ พนักงานใน การเรียนรู้
-	ความสำเร็จของ การเรียนรู้ในอดีต	-	-	-	-	สิ่งที่เคยทำใน อดีต
-	การติดตามกลุ่ม โดยไม่ประเมินบน พื้นฐานความเป็น จริง	-	-	-	-	พื้นฐานการ เรียนรู้ของ พนักงาน
-	การรับฟังของ ผู้บังคับบัญชา	-	-	การเปิดโหมด การฟังอย่าง ลึกซึ้ง (deep listening)	-	การรับฟัง

ตารางที่ 3 สังเคราะห์ปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (ต่อ)

Rowden, (2007)	Nystrom and Starbuck, (1984)	Honold, (2000)	Cliffore & Thorpe (2007)	ธวัช หมดเื้อ , (2559)	สมชัย วรานุ กุลรักษ์, (2545)	ปัจจัยที่ สนับสนุนการ เรียนรู้ใน สถาน ประกอบการ
		ระยะเวลาการ ดำเนินการและ งบประมาณ				ทรัพยากร
ปัจจัยด้านภาวะ ผู้นำ	ผู้บังคับบัญชา	-	หน่วยงานและ จำนวนบุคลากร ที่ต้องการได้รับ การพัฒนา	-	การสนับสนุน จากผู้บริหาร ทั้งในระดับ นโยบายและ ในระดับ ปฏิบัติการ	ผู้เกี่ยวข้อง

จากการสังเคราะห์ และจัดกลุ่มของปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ พบว่ามีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม คือ 1) ความเชื่อพื้นฐาน ซึ่งรวมถึง ความเชื่อเดิมขององค์กร ความพอใจต่อสิ่งต่างๆ ของสมาชิกในองค์กร ข้อคิดที่ใช้เป็นมูลฐานในการตัดสินใจ และจุดมุ่งหมายที่สถานประกอบการต้องการ 2) แนวคิดหลัก ซึ่งรวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ สิ่งที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ ความต้องการในการเรียนรู้ บริบทการเรียนรู้ในสถานประกอบการ 3) กระบวนการ ซึ่งรวมถึงวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการ กิจกรรมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ขั้นตอนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ 4) สภาพแวดล้อม ทั้งบรรยากาศองค์กร และบรรยากาศผู้ร่วมเรียนรู้ 5) เงื่อนไขที่ต้องมี ซึ่งรวมถึง โครงสร้างขององค์กร เงื่อนไขขององค์กร 6) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งรวมถึง มุมมองของพนักงานในการเรียนรู้ สิ่งที่เคยทำในอดีต พื้นฐานการเรียนรู้ของพนักงาน การรับฟัง ทรัพยากร และ 7) บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ตลอดจนพนักงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน และระดับต่ำกว่า ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาและคำนึงถึงในการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปปัจจัยการสนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ	ลักษณะสำคัญ
1. ความเชื่อพื้นฐาน	ความเชื่อเดิมขององค์กร ความพอใจต่อสิ่งต่างๆของสมาชิกในองค์กร ข้อคิดที่ใช้เป็นมูลฐานในการตัดสินใจ และจุดมุ่งหมายของสถานประกอบการ
2. แนวคิดหลัก	แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ สิ่งที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ ความต้องการในการเรียนรู้ บริบทการเรียนรู้ในสถานประกอบการ
3. กระบวนการ	วิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการ กิจกรรมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ขั้นตอนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ
4. สภาพแวดล้อม	บรรยากาศองค์กร และบรรยากาศผู้ร่วมเรียนรู้
5. เงื่อนไขที่ต้องมี	โครงสร้างขององค์กร เงื่อนไขขององค์กร
6. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	มุมมองของพนักงานในการเรียนรู้ สิ่งที่เคยทำในอดีต พื้นฐานการเรียนรู้ของพนักงาน การรับฟัง ทรัพยากร
7. บทบาทผู้เกี่ยวข้อง	ผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ เพื่อนร่วมงาน

จากการศึกษาแนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ สรุปได้ว่า การเรียนรู้ในสถานประกอบการเป็นการรับ ประมวลผล และใช้ข้อมูลของบุคคล อันเกิดจากตัวพนักงานเนื่องจากพบปัญหาจากการทำงาน หรือเพื่อเรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง โดยการรับ ประมวลผล และใช้ข้อมูลของบุคคลนั้น เกิดขึ้นจากการทำงานภายในหน่วยงานหรือสถานประกอบการ ทั้งที่เป็น การจัดโดยสถานประกอบการหรือหน่วยงานอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ การพูดคุยและซึมซับจากสภาพแวดล้อมและบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน และจากการปฏิบัติงานในสถานประกอบการหรือหน่วยงาน การเรียนรู้ในที่ทำงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีความแตกต่างจากการเรียนรู้ในห้องเรียนหรือระบบการศึกษาที่เป็นทางการ การเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมในการทำงานจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในที่ทำงาน เป็น การเรียนรู้ตามความต้องการของผู้เรียนเพื่อนำไปแก้ไขปัญหาในการทำงานและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคคล, เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคลให้ดีขึ้น รวมถึงการปรับความต้องการของบุคลากรและสถานประกอบการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้มีการสร้างองค์ความรู้ การถ่ายโยงการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และเกิดการ

เปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์เชิงรุกภายในสถานประกอบการ โดยมีวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมในการเรียนรู้ขององค์กรเป็นตัวสนับสนุนให้การเรียนรู้ในสถานประกอบการเกิดขึ้น

ตอนที่ 2 การพัฒนาตนเอง

2.1 ความหมายของการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง เป็นการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และแก้ไขเกี่ยวกับตนเองเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542) ซึ่งน่าจะหมายถึง คุณภาพชีวิตที่ดี และการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ซึ่งหากพิจารณาถึงคำว่า “การพัฒนา” หมายถึง การทำความเจริญ การเปลี่ยนแปลงในทางเจริญขึ้น การคลี่คลายไปในทางที่ดี ดังที่ วิเชียร แก่นไร่ (2542) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง ว่าหมายถึง การเสริมสร้างความรู้และการปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

สหวัดน์ ประไพทรัพย์สกุล (2546) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง ว่าหมายถึง การที่บุคคลพยายามที่จะพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การศึกษาเพิ่มเติมจากหนังสือตำราต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์กับผู้อื่น หาโอกาสศึกษาดูงาน เป็นต้น ซึ่งไม่ว่าจะเป็นวิธีการใดก็ตาม จุดมุ่งหมายการพัฒนาตนเอง เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะความสามารถเพิ่มขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำ

ธัญญภัทร์ ศิริธรรมาโรจน์ (2559) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง ว่าหมายถึง การกระทำการเพื่อการเจริญส่วนตน เป็นการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น ด้านความมุ่งมั่นปรารถนาและค่านิยมอันเป็นพฤติกรรมภายใน ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมภายนอกด้านการกระทำที่ดีเพื่อนำพาชีวิตไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

Pedler (1990) ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง ว่าการพัฒนาตนเองสามารถให้นิยามด้วย 2 มิติก็คือ ด้วยตนเอง (by-self) และของตนเอง (of-self) ซึ่ง ด้วยตนเอง (by-self) หมายถึง มิติที่ผู้พัฒนาควบคุมและชี้แนะทิศทางของตน (Self direction) ส่วน (of-self) หมายถึง มิติการเจริญเติบโตส่วนบุคคลหรือการพัฒนาให้เต็มศักยภาพ มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของการพัฒนาตนเองว่า ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Self-development แต่ยังมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า การพัฒนาตน และมักใช้แทนกันบ่อยๆ ได้แก่ การปรับปรุงตนเอง (Self-improvement) การบริหารตน (Self-management) และการปรับตน (Self-modification) ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เหมาะสมเพื่อสนองความต้องการและเป้าหมาย เป็นการพัฒนาศักยภาพของตนด้วยตนเองให้ดีขึ้น ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของตน และเห็นว่าบุคคลที่จะพัฒนาตนเองได้จะต้อง

เป็นผู้มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตัวเอง โดยมีความเชื่อหรือแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตนเอง ที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ

Meggison and Pedler (1992) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นการที่ผู้เรียนมีความต้องการเปลี่ยนแปลงสภาพของตนไปสู่สิ่งใหม่ๆ ผู้เรียนตัดสินใจด้วยตนเองในการเลือกที่จะเรียนอะไร เมื่อไหร่ และ อย่างไร เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะ ความรอบรู้และความสามารถในการทำงาน การเลือกพัฒนาตนเองจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตน

วินัย เพชรช่วย (2560) ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เหมาะสมเพื่อสนองความต้องการและเป้าหมายของตนเอง หรือเพื่อให้สอดคล้องกับ สิ่งที่สังคมคาดหวัง โดยความหมายที่ 1 การพัฒนาตนเองคือการที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม แสดงพฤติกรรม เพื่อสนองความต้องการแรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ และ ความหมายที่ 2 การพัฒนาตนเองคือการพัฒนาศักยภาพของตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของตน

เมธาวี อุดมธรรมานุภาพ (2544) ได้ให้ความหมายการพัฒนาตนเอง ว่าหมายถึง การรับรู้และการยอมรับตนเอง รู้ว่าตัวเองแยกจากคนอื่น ๆ มีคุณภาพ ความสามารถ ความรู้สึก ความคิด การรู้ดังกล่าวเป็นผลมาจาก กระบวนการเรียนรู้ตั้งแต่วัยเด็กจนถึงปัจจุบัน การพัฒนาตนเองเกิดพร้อม ๆ กับการประเมินตนเอง บุคคลจะรู้สึกว่าเป็น ใคร น่าสนใจเพียงใดเฉลี่ยตลอดเพียงใด เหมือนใคร ทำงานได้ดีเพียงใด การตอบ คำถาม ต่าง ๆ เกี่ยวกับตนเองจะเป็นสิ่งกำหนดความนับถือตนเอง (Self Esteem) หรือ คุณค่าของบุคคลที่มีส่วนในการสร้างเอกลักษณ์ของบุคคล

Nataraj (2017) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นการพัฒนาของแต่ละบุคคล ซึ่ง เป็นการเปรียบเทียบคุณสมบัติ ทบพวนคุณสมบัติที่สำคัญของแต่ละบุคคล เพื่อให้บุคคลกลายเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ ซึ่งการพัฒนาตนเองนั้นถูกขับเคลื่อนด้วยความปรารถนา ความปรารถนาจะมีความสุข ความปรารถนาที่จะเป็นที่พึงพอใจมากขึ้น หลายครั้งที่การพัฒนาตนเองต้องมีการฝึกฝน คือทำในสิ่งที่ตนเองไม่คุ้นชิน เพราะว่าเมื่อทำตามสิ่งที่ตามใจตนเอง มักจะเป็นไปในลักษณะที่ไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง ว่า โดยปกติมนุษย์ทั่วไปปรารถนาที่ ต้องการสิ่งที่ดี ก็เพื่อประโยชน์ของเขาโดยรวม บุคคลที่ต้องการมีความสุข ต้องติดตามความสุขนั้นด้วยตัวของเขาเอง และทำเพื่อตัวเอง

Lami (2000) การพัฒนาตนเอง เป็นการต้องการการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเลือกวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งทำให้แต่ละคนที่ต้องการพัฒนาตนเองนั้นมีวิธีการและแนวทางที่หลากหลาย ซึ่งโดยปกติแล้วบุคคลจะให้ความสำคัญอยู่กับแนวคิดของตัวเอง และความหมายของชีวิต ความเข้าใจตนเอง และความเข้าใจความเจ็บปวด ความสุขและ ความสับสนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ เรื่องราวต่างๆที่เกิดขึ้นในชีวิต

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองหมายถึง การที่บุคคลแต่ละบุคคลพยายามเสริมสร้างหรือปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ในมิติต่างๆ ตามที่ตนเองต้องการ โดยวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสมแต่ละบุคคลตามบริบท เพื่อให้เกิดความเจริญ การเปลี่ยนแปลงในทางเจริญขึ้น การคลี่คลายไปในทางที่ดี ซึ่งต้องมีทัศนคติที่ดีในการทำ เห็นคุณค่าในตนเอง เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของตน

2.2 ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

มนุษย์ส่วนใหญ่อยากมีชีวิตที่ดี ซึ่งการที่จะมีชีวิตที่ดีนั้นต้องมาจากการพัฒนาตนเอง ดังที่ปราณี รามสูตร และจำรัส ดั่งสุวรรณ (2545) กล่าวว่า ชีวิตที่ดี คือ การมีชีวิตที่มีความหมาย มีทิศทางมีการพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งตลอดเวลา มีชีวิตอยู่กับปัจจุบัน ตัดสินใจเลือกวิถีชีวิตหรือการกระทำใดๆ ด้วยความคิดสติปัญญา รู้สิทธิมีอิสระที่จะกระทำสิ่งต่างๆ มีความคิดสร้างสรรค์

เมธาวี อุดมธรรมานุภาพ(2544) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองว่า บุคคลล้วนต้องการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ หรืออย่างน้อยก็ต้องการมีชีวิตที่เป็นสุขในสังคม ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและความต้องการของตนเอง และพัฒนาตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโลก มนุษย์จึงต้องพัฒนาตนเอง เรียนรู้และฝึกฝนเพื่อเป็นที่พึ่งแห่งตน ซึ่งการพัฒนาตนเองว่ามีความสำคัญ ดังนี้

1 ความสำคัญต่อตนเอง จำแนกได้ดังนี้

1.1 เป็นการเตรียมตนให้พร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อรับกับสถานการณ์ทั้งหลายได้ด้วยความรู้สึที่ดีต่อตนเอง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.2 เป็นการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง และพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม จัดคุณลักษณะที่ไม่ต้องการออกจากตัวเอง และเสริมสร้างคุณลักษณะที่สังคมต้องการ

1.3 เป็นการวางแผนแนวทางให้ตนเองสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายในชีวิตได้อย่างมั่นใจ

1.4 ส่งเสริมความรู้สึในคุณค่าแห่งตนสูงให้ขึ้น มีความเข้าใจตนเอง สามารถทำหน้าที่ตามบทบาทของตนได้เต็มศักยภาพ

2. ความสำคัญต่อบุคคลอื่นเนื่องจากบุคคลย่อมต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การพัฒนาในบุคคลหนึ่งย่อมส่งผลต่อบุคคลอื่นด้วย การปรับปรุงและพัฒนาตนเองจึงเป็นการเตรียมตนให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีของผู้อื่น ทั้งบุคคลในครอบครัวและเพื่อนในที่ทำงาน สามารถเป็นตัวอย่างหรือเป็นที่อ้างอิงให้เกิดการพัฒนาในคนอื่น ๆ ต่อไปเป็นประโยชน์ร่วมกัน

3. ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม การกิจที่แต่ละหน่วยงานในสังคมต้องรับผิดชอบ ล้วนต้องอาศัยทรัพยากร บุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้พัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อ

พัฒนาการของรูปแบบการทำงานหรือเทคโนโลยี การพัฒนาเทคนิควิธี หรือวิธีคิดและทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพของผลผลิต ทำให้หน่วยงานนั้นสามารถแข่งขันในเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพกับสังคมอื่นได้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมได้ การพัฒนาด้านตนเอง นอกจากสาเหตุปัจจัยข้างต้นแล้ว ยังมีความสำคัญที่จะทำให้บุคคลปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการที่จะพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยการศึกษา การค้นคว้าให้ตนเองมีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข กล่าวคือเมื่อคนมีการพัฒนาด้านตนเองแล้วก็จะเกิดการพัฒนางาน ดังนั้น ความสำคัญที่จะต้องมีการพัฒนาด้านตนเองก็เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญของตนให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

Meggison & Pedler (1992) กล่าวว่า การพัฒนาด้านตนเองมีความสำคัญ คือ

1. ปัจจุบันโลกของการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งคนที่ทำงานในตำแหน่งหน้าที่เดิมนานๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง หรือโยกย้ายงานก็จะเป็นการยากเพราะจะต้องเรียนรู้และเพิ่มทักษะใหม่ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้

2. โดยปกติแล้ว การอบรมในสิ่งที่องค์กรต้องการ ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจจะเป็นผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจว่าจะควรพัฒนาอะไรดี ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาที่ช้าเพราะต้องรอการตัดสินใจ แต่การพัฒนาด้านตนเอง จะเป็นการเพิ่มศักยภาพของตนเอง ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทำให้ผู้พัฒนาด้านตนเองเป็นที่มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบอยู่

3. ผู้ปฏิบัติงาน หรือ ผู้พัฒนาด้านตนเองควรจะเป็นผู้เลือก และ เจ้าของของการพัฒนาด้านตนเอง เพราะว่าจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ และนำมาซึ่งโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ ซึ่งก่อให้เกิดผลพลอยได้ที่ดีสำหรับองค์กร

การพัฒนาด้านตนเอง เป็นการที่ตนเองต้องรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองเลือก และหาวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่ง Knowles (1975) กล่าวถึง ความสำคัญว่า

1. บุคคลที่เรียนรู้ด้วยการริเริ่มของตนเองจะเรียนได้มากกว่า ดีกว่าบุคคลที่เป็นเพียงผู้รับ หรือรอให้ผู้สอนถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ บุคคลที่เรียนรู้ด้วยตนเอง จะเรียนอย่างตั้งใจ มีจุดหมายและมีแรงจูงใจสูง สามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ได้ดีกว่า และยาวนานกว่าบุคคลที่รอรับการสอนแต่อย่างเดียว

2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความสอดคล้องกับกระบวนการทางธรรมชาติของจิตวิทยาพัฒนาการ เมื่อแรกเกิดบุคคลต้องพึ่งผู้อื่น จำเป็นต้องมีบิดามารดา ปกป้องและตัดสินใจแทน แต่เมื่อ

บุคคลเติบโตขึ้นมีความเป็นผู้ใหญ่มากขึ้นจะค่อย ๆ พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นอิสระไม่ต้องพึ่งผู้อื่น ไม่ต้องอยู่ ภายใต้การควบคุมหรือกำกับของผู้อื่นจะมีความเป็นตัวของตัวเองเพิ่มขึ้น สามารถดำเนินชีวิตได้ด้วยตนเอง และชี้นำตนเองได้

3. มีนวัตกรรมทางการศึกษาเพิ่มขึ้นมาก เช่น มีหลักสูตรใหม่ ห้องเรียนแบบเปิด ศูนย์วิทยบริการ การศึกษาอย่างอิสระ โปรแกรมการเรียน ที่จุดสำหรับบุคคล ภายนอก การศึกษาระบบ มหาวิทยาลัยเปิด เป็นต้น รูปแบบของนวัตกรรมเหล่านี้ล้วนแต่เป็น ความรับผิดชอบ ของผู้เรียนที่จะต้อง เริ่มจากการริเริ่ม การเรียนรู้ด้วยตนเอง

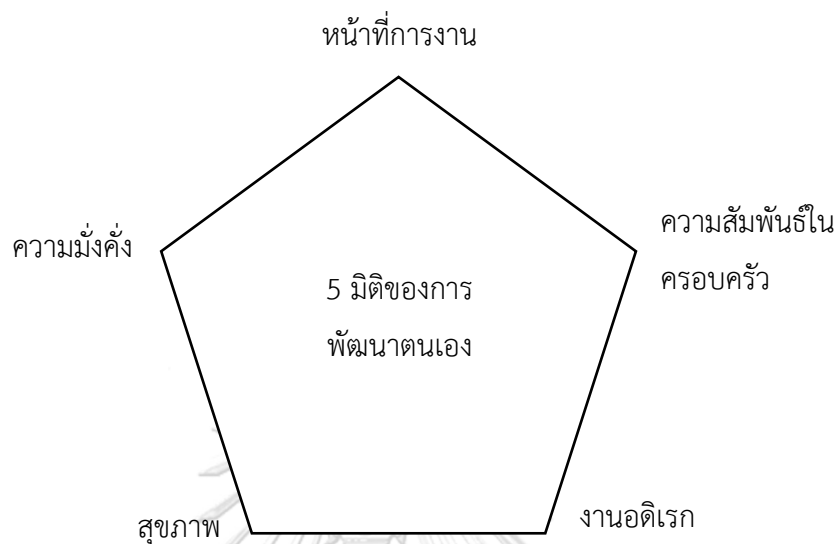
4. ความเปลี่ยนแปลงของโลกหลาย ๆ ด้านอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ในการศึกษา ได้แก่ ความรู้ต่าง ๆ ที่มนุษย์เรียนรู้ และสะสมไว้จะค่อย ๆ ล้าสมัยและหมดไปภายในเวลา 10 ปี หรือน้อยกว่านั้น ดังนั้นจึงต้องพัฒนาทักษะดังกล่าวเมื่อบุคคลจบการศึกษาไปแล้วก็ยังสามารถแสวงหาความรู้เพิ่มเติมได้ เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ใหม่เท่าทันโลก ซึ่งการที่ผู้เรียนเริ่มเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากสิ่งแวดล้อมรอบตัวผู้เรียน เช่น เรียนรู้จากบิดา มารดา เพื่อน ครู สถาบันต่าง ๆ หรือจากสื่อมวลชน เป็นต้น นั่นก็คือ การเรียนรู้จะเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิต และบุคคลสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต

ซึ่งจากที่ศึกษามาสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองนั้นมีความสำคัญในหลายมิติ ทั้งสำคัญต่อตนเอง สำคัญต่อผู้อื่น และสำคัญต่อสังคมโดยรวม โดยบุคคลที่พัฒนาตนเองด้วยการริเริ่มของตนจะเรียนรู้ได้มากกว่า ดีกว่าบุคคลที่เป็นเพียงผู้รับ หรือรอให้ผู้สอนถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ การพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง จึงมีความสอดคล้องกับกระบวนการทางธรรมชาติของจิตวิทยาพัฒนาการ เมื่อแรกเกิดบุคคลต้องพึ่งผู้อื่น จำเป็นต้องมีบิดามารดา ปกป้องและตัดสินใจแทน แต่เมื่อบุคคลเติบโตขึ้นมีความเป็นผู้ใหญ่มากขึ้นจะค่อย ๆ พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นอิสระไม่ต้องพึ่งผู้อื่น ไม่ต้องอยู่ภายใต้การควบคุม หรือกำกับของผู้อื่นจะมีความเป็นตัวของตัวเองเพิ่มขึ้น สามารถดำเนินชีวิตได้ด้วยตนเอง และชี้นำตนเองได้ดังนั้นตนเองต้องเตรียมตัวให้พร้อมในด้านต่างๆที่รับกับการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่เสมอ ต้องรู้จักวางแผนแนวทางในการพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย รู้จักเรียนรู้วิธีการพัฒนาตนเอง และการที่บุคคลมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องนั้น จะทำให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างเท่าทัน และมีความสุข

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

Pedler (1990) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองนั้นผู้พัฒนาจะต้องรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง โดยการเลือก วิธีการที่ เหมาะสม ที่จะสามารถทำให้ตัวเองบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตนเองแบ่งออกเป็นอยู่ 4 ข้อคือ 1) พัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน 3) พัฒนาลักษณะพิเศษหรือทักษะเฉพาะ และ 4) เพื่อให้บรรลุศักยภาพที่

แท้จริง โดยเป้าหมายของการพัฒนาตนเองสามารถแบ่งมิติการพัฒนาได้ 5 มิติ คือ ด้านอาชีพ ความสัมพันธ์และครอบครัว การอดิเรกและสติปัญญา สุขภาพ และ ความมั่งคั่ง ดังแผนภาพที่ 2.5



ภาพที่ 5 การแบ่งมิติของการพัฒนาตนเอง
(Pedler, 1990)

ซึ่งการพัฒนาในแต่ละมิตินั้น แต่ละบุคคลอาจมีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน หรือมีในสัดส่วนที่ไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับผู้พัฒนาตนเองว่าให้ความสำคัญในมิติไหนมากกว่ากัน ในช่วงเวลาใดๆ ดังนั้น อันดับแรกของการพัฒนาตนเองคือการสำรวจพัฒนาการของตนเอง ต้องเข้าใจคำว่า ตนเอง (self) ก่อน การพัฒนาความสามารถตนเองจึงจะเริ่มต้น สิ่งสำคัญของการวางแผนและฝึกฝนก็คือ ความรู้สึกที่มีต่อตนเองถ้าเรารู้สึกต่อตนเองด้านบวก ก็จะมีแรงผลักดันในตนเองในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งนำไปสู่ประสบการณ์ที่ดี ทำนองเดียวกันถ้าเรารู้สึกกับตนเองด้านลบ ก็จะกีดขวางความสามารถของตนเอง ดังนั้นการรู้จักตนเองจะทำให้เรารู้ว่าเราต้องพัฒนาอะไร โดยปกติแล้ว สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตนเองก็จะมียู่ 2 ด้านด้วยกันก็คือ ใจ(Mind) เป็นแรงปรารถนา ชอบหรือไม่ชอบ อารมณ์ ส่วนอีกด้านคือ สติปัญญา (Intellect) จะเป็นการพัฒนาความสามารถในการสังเกต เข้าใจควบคุมจิตใจ ซึ่งการบูรณาการความคิดและความรู้สึกนั้นจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ

Lami (2000) ได้กล่าวถึง การพัฒนาตนเอง โดยพิจารณาถึงเป้าหมายเพื่อพัฒนาทักษะในแต่ละด้านดังนี้ 1) ทักษะวิชาชีพ (Professional skills) เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เฉพาะเช่น วิศวกรรมไอที หรือผู้บริหาร 2) ทักษะส่วนบุคคล (Personal skills) เช่นการสื่อสาร การบริการลูกค้าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ฯลฯ ทักษะที่เพิ่มประสิทธิภาพของงาน แต่ไม่ได้ใช้

ปฏิบัติงานโดยตรง ดังนั้นผู้ที่พัฒนาตนเองในด้านนี้จะมีแนวโน้มที่จะทำงานได้ดีขึ้น 3) คุณภาพส่วนบุคคล (Personal qualities) เช่น จุดแข็ง ความสามารถ ทักษะ ความมั่นใจ แรงจูงใจ ความตรงไปตรงมา ความสามารถในการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ก็ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของความต้องการงาน แต่มีพวกเขาสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่การทำงานได้ถ้ามีทักษะพวกนี้ ซึ่งพบว่าปัจจุบันในองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับ ทักษะวิชาชีพ (Professional skills) มากที่สุดรองลงมาคือ ทักษะส่วนบุคคล (Personal skills) ส่วน คุณภาพส่วนบุคคล (Personal qualities) เป็นทักษะที่มักถูกละเลยในการพัฒนา ซึ่งการอบรมในองค์กรส่วนใหญ่ โปรแกรมการฝึกอบรมไม่มุ่งหวังที่จะพัฒนาข้อมูลเชิงลึก แต่เนื่องจากลักษณะของ คุณภาพส่วนบุคคล (Personal qualities) จะเป็นทักษะที่ผลักดันการพัฒนาทักษะต่างๆ และ พัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง จึงไม่สามารถละเลยทักษะในส่วนนี้ได้ ซึ่งพนักงานควรสามารถพัฒนาตนเองได้หลังจากที่ได้รับทราบแล้วว่าจ้าง ซึ่งนอกจากทักษะจำเป็นในการทำงานที่นายจ้างว่าจ้างแล้ว ทักษะในการพัฒนาตนเองจะทำให้พนักงานสามารถเติบโตได้ในองค์กร ดังนั้นการที่ไม่หยุดเรียนรู้ หรือ ไม่หยุดพัฒนาตนเอง จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องการ

Boydell (1985) ได้กำหนดขอบเขตของการพัฒนาตนเอง แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านสุขภาพ สิ่งสำคัญในการพัฒนาตนเอง บุคลากรจะต้องมีสุขภาพจิตที่ดีและร่างกายจะต้องแข็งแรง แยกเป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับความคิด ไม่ได้อารมณ์ดีแต่จะยึดมั่นในความคิดเห็นและความเชื่อที่มั่นคงและต่อเนื่อง ในเวลาเดียวกันก็สามารถมีชีวิตอยู่กับความคลุมเครือขัดแย้งได้ 2) ระดับความรู้สึก รับรู้และยอมรับความรู้สึก มีความสมดุลทั้งภายในและภายนอกอย่างมั่นคง 3) ระดับความมุ่งมั่นคุณค่าของโภชนาการในเรื่องอาหารการกิน สุขภาพกายที่แข็งแรงมีรูปแบบชีวิตที่ดี

2. ด้านทักษะ จะต้องมีการพัฒนาทักษะด้านสมอง และการสร้างสรรค์ความคิดในหลายรูปแบบ รวมทั้งความทรงจำ ความมีเหตุผล ความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะประกอบด้วย 3 ระดับ คือ 1) ระดับความคิด ทักษะทางใจและการคิดคำนึงที่ดี เช่น ความรู้ในเรื่องงานความทรงจำที่มีเหตุผล การสร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่ม 2) ระดับความรู้สึก ทักษะด้านสังคม ด้านศิลปะและการแสดงออก ต้องนำความรู้สึกของตนเข้าร่วมกับแต่ละสถานการณ์ และสามารถถ่ายทอดความรู้สึกได้ 3) ระดับความมุ่งมั่นมีทักษะทางเทคนิค ทางกายภาพ สามารถกระทำได้อย่างคล่องแคล่ว มีใจเป็นผู้นำความชำนาญเท่านั้น

3. ด้านการกระทำให้สำเร็จ การกระทำหรือการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงโดยกล้ากระทำด้วยตัวเองโดยไม่ต้องรอคำสั่ง หรือไม่รอคอยให้เกิดขึ้นเอง มี 3 ระดับ คือ 1) ระดับความสามารถที่จะเลือก และเสียสละได้ 2) ระดับความรู้สึกมีความสามารถในการจัดการ เปลี่ยนสภาพจากความไม่สมหวัง ไม่เป็นสุขให้เป็นความเข้มแข็ง 3) ระดับความมุ่งมั่น สามารถลงมือริเริ่มการกระทำได้ ไม่รอคอยให้เกิดขึ้นเอง

4. ด้านเอกภาพของตนเอง เป็นการยอมรับข้อดี และข้อเสียของตนเอง ด้วยความพึงพอใจ ในความสามารถ และยอมรับข้อบกพร่องของตนเองและพยายามแก้ไขให้ดีที่สุด มี 3 ระดับ คือ 1) ระดับความคิด มีความรู้ยอมรับ รู้จักและเข้าใจตัวเอง 2) ระดับความรู้สึก ยอมรับตัวเองแม้แต่ความอ่อนแอ และยินดีในความเข้มแข็งของตนเอง 3) ระดับความมุ่งมั่น มีแรงผลักดันตนเอง มีเป้าหมาย ภายใน มีจุดประสงค์ในชีวิต

Canfield & Switzer (2005) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จไว้อย่างน่าสนใจ คือ

1. ต้องรับผิดชอบชีวิตตนเองทั้งหมด (Take 100% Responsibility for Your Life) ซึ่งสิ่งสำคัญอันดับแรก คือ การรับรู้ ว่า ทุกสิ่งทุกอย่างเกิดขึ้นอยู่กับตัวเรา ดังนั้นเราจึงจำเป็นต้องรับผิดชอบต่อชีวิตของเรา 100% ซึ่งปัจจัยที่จะกระตุ้นและส่งผลต่อความสำเร็จที่สำคัญ คือ ตัวเรา เพราะ เราเป็นคนกำหนดชีวิตของตัวเอง

2. ต้องเข้าใจชัดเจนว่าทำไมเราถึงอยู่ตรงนี้ (Be Clear Why You're Here) เราเกิดมาเพื่ออะไร เรามีจุดมุ่งหมายอย่างไรในชีวิต ซึ่งการทำความเข้าใจถึงคำถามเหล่านี้ถือเป็นเรื่องที่สำคัญและอาจใช้เวลาในการทำความเข้าใจ ว่าเราอยู่ตรงนี้เพื่ออะไร ทำไมเราถึงอยู่ตรงนี้

3. ต้องตัดสินใจว่าเราต้องการอะไร (Decide What You Want) เลือกและตั้งความต้องการไว้ให้ชัดเจน ต้องคิดเสมอว่าเราต้องการอะไรในชีวิต และ สิ่งที่ทำอยู่ใช่ความต้องการของเราหรือไม่ เหตุผลหลักที่คนส่วนใหญ่ไม่ได้ในสิ่งที่เค้าต้องการเพราะว่า พวกเขาตัดสินใจไม่ได้ว่าเค้าต้องการอะไร เค้าอาจจะดำเนินชีวิตตามความฝันของคนอื่น ไม่ได้ดำเนินชีวิตตามความฝันของตนเอง

4. เชื่อว่าเป็นไปได้แน่นอน (Believe It's Possible) สิ่งที่เราคิดว่าเป็นไปได้ คือสิ่งที่สามารถเป็นไปได้ เราสามารถเป็นอะไรก็ได้ที่อยากจะเป็น เพียงแต่ต้องเชื่อมั่นพอและลงมือตามศรัทธาของตนเอง สิ่งใดที่สมองสามารถเข้าใจและเชื่อได้ จะสามารถทำให้สำเร็จได้

5. มีศรัทธาในตนเอง (Believe in Yourself) เป็นการมองตนเองให้เห็นถึงคุณค่าในตนเอง ถ้าเราเห็นว่าตนเองมีค่า เราจะเห็นถึงศักยภาพที่อยู่ในตนเอง บางครั้งถ้าเราเชื่อว่า เราไม่สามารถทำได้ อาจจะมาจากประสบการณ์หรือเหตุการณ์ในอดีต สิ่งเหล่านั้นจะมาบั่นทอนตนเอง ดังนั้นจึงมีศรัทธาในตนเอง เชื่อมั่นในศักยภาพที่ตนเองมีอยู่

6. มีพลังแห่งการตั้งเป้าหมาย (Unleash the Power of Goal-Setting) เราจำเป็นต้องอย่าง ยิ่งที่ต้องรู้ว่า เป้าหมายของเราคืออะไร ซึ่งจะได้ก้าวไปสู่เป้าหมายอย่างมีพลัง ซึ่งขั้นตอนการตั้งเป้าหมายเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างมาก การที่ตั้งเป้าหมายชัดเจน โดยมีระยะเวลาและกิจกรรมที่สำคัญ นับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ซึ่งเป้าหมายที่ตั้นนั้นต้องสอดคล้องกับศักยภาพของเราเป็นสำคัญ ไม่อย่างจนเกินไปและไม่ยากจนเกินไป

7. ลงมือทำ (TAKE ACTION) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เพราะถ้ามีแต่วางแผน หรือ ตั้งเป้าหมาย แต่ไม่ลงมือทำ ตนเองก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ ซึ่งการลงมือทำเป็นการเริ่มเรียนรู้จากสิ่งต่างๆก่อให้เกิดประสบการณ์

ซึ่งจากหลักการพัฒนาดนเพื่อประสบความสำเร็จ ตามแนวคิดของ Canfield & Switzer (2005) จะเห็นว่า การพัฒนาดนเองนั้น เริ่มจากตนเองต้องรับผิดชอบตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง ต้องรู้ว่าตนเองต้องพัฒนาอะไร และ อย่างไร การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนจะเป็นอีกหนึ่งวิธีการที่จะช่วยให้ตนเองพัฒนาดนเองอย่างมีแบบแผน จากนั้นจึงลงมือปฏิบัติ เพื่อให้ได้ตามสิ่งที่ตนเองคาดหวัง หรือ ตั้งเป้าหมายไว้

บุคคลที่จะพัฒนาดนเองได้ จะต้องเป็นผู้มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตัวเอง ดังที่ เมธาวี อุดมธรรมานุภาพ (2544) กล่าวถึง ความเชื่อหรือแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาดนที่ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาดนเองประสบความสำเร็จ แนวคิดที่สำคัญมีดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพอยู่ในตัวเอง ทำให้สามารถฝึกหัดและพัฒนาดนได้ในเกือบทุกเรื่อง
2. ไม่มีบุคคลใดที่มีความสมบูรณ์แบบทุกด้าน จนไม่จำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ๆ อีก
3. แม้บุคคลจะเป็นผู้ที่รู้จักตนเองได้ดีที่สุด แต่ก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ในบางเรื่อง ยังต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการพัฒนาดน การควบคุมความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเอง มีความสำคัญเท่ากับการควบคุมสิ่งแวดล้อมภายนอก
4. อุปสรรคสำคัญของการปรับปรุงและพัฒนาดนเอง คือ การที่บุคคลมีความคิดติดยึด ไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีคิด และการกระทำ จึงไม่ยอมสร้างนิสัยใหม่ หรือฝึกทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อตนเอง
5. การปรับปรุงและพัฒนาดนเองสามารถดำเนินการได้ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่องเมื่อพบปัญหาหรือข้อบกพร่องเกี่ยวกับตนเอง

ปราณี รามสูตร และจำรัส ดวงสุวรรณ (2545) กล่าวถึง หลักการพัฒนาดนเอง ว่าคนที่ จะพัฒนาดนเองจะเริ่มต้นด้วยการสำรวจและพิจารณาดนเองว่ามีข้อดีและข้อบกพร่องอะไรบ้าง การสำรวจจะใช้วิธีการส่องกระจก (คนที่เรามีความสัมพันธ์ด้วยช่วยบอก) เมื่อทราบแล้วก็จะมาวิเคราะห์ ตนเองและตั้งเป้าหมายว่ามีสิ่งใดที่ดีและมี อยู่ในตัวเราแล้ว เราก็ควรรักษาไว้ สิ่งใดที่ไม่ดีและมีอยู่ในตัวเรา เราก็ควรจะหาทางทำให้ลดน้อยลงหรือควรขจัดให้หมดไป และมีสิ่งใดที่ดีและยังไม่มีในตัวเรา เราก็ควรจะนำมาเพิ่มให้กับตัวเราให้มากขึ้น เมื่อวิเคราะห์และตั้งเป้าหมายแล้ว ต่อไปก็คิดหาวิธีการ และวางแผนดำเนินการ โดยเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับตัวเราเอง เมื่อวางแผนเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็ต้องนำแผนดำเนินการดังกล่าวมาดำเนินการ (ลงมือปฏิบัติจริง) ถ้าเราสามารถทำตามแผนที่วางไว้ ก็ถือว่าแผนการที่วางไว้เหมาะสมกับเรา แต่ถ้าทำไม่ได้ตามแผนก็ถือว่าแผนการนั้นไม่เหมาะสมกับเรา

ต้องปรับปรุงให้เหมาะสมจนเราสามารถปฏิบัติได้ เมื่อดำเนินการตามแผนแล้ว จะต้องมีการประเมินผลการดำเนินการว่า บรรลุเป้าหมายเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างหรือไม่ระหว่างดำเนินการ ถ้ามีจะได้หาทางปรับปรุง เพื่อให้การดำเนินการในครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น กล่าวโดยสรุปในหลากหลายมุมมองของแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง จะเห็นว่า การพัฒนาตนเองนั้น เริ่มจากตนเองต้องรับผิดชอบตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง ต้องรู้ว่าตนเองต้องพัฒนาอะไร และอย่างไร การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนจะเป็นอีกหนึ่งวิธีการที่จะช่วยให้ตนเองพัฒนาตนเองอย่างมีแบบแผน จากนั้นจึงลงมือปฏิบัติ เพื่อให้ได้ตามสิ่งที่ตนเองคาดหวัง หรือตั้งเป้าหมายไว้ โดยทั่วไปสังคมจะสนับสนุนผู้ที่มีพรสวรรค์และมีความสามารถ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของตนเองที่จะต้องเติมเต็มสิ่งเหล่านี้ ซึ่งการพัฒนานั้น คือบันไดแห่งความสำเร็จ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการ จึงสรุปได้ว่าการพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการต่อเนื่องของแต่ละบุคคล ที่พยายามสร้างจิตสำนึกในการค้นพบโดยธรรมชาติเพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของพวกเค้าเพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลจึงจำเป็นต้องสำรวจตนเอง หาความหมายของการพัฒนา หารูปแบบที่สอดคล้องกับความคิด อารมณ์ พฤติกรรมด้วยตัวของเขาเอง และตนเองต้องเป็นเจ้าของเส้นทางการเติบโตของตนเอง และรับผิดชอบต่อเส้นทางนั้นด้วยตนเอง

2.4 กระบวนการพัฒนาตนเอง

กระบวนการในการพัฒนาตนเอง เป็นลำดับขั้นตอนในการพัฒนาตนเองเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายตามที่ตนเองต้องการ โดยการพัฒนาตนเองคือกระบวนการที่จะช่วยสร้างนิสัยสำหรับการเรียนรู้ ให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีวินัย ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ซึ่ง Megginson&Pedler (1992) กล่าวถึง ขั้นตอนการพัฒนาตนเองดังนี้

1. การพัฒนาตนเองเริ่มจากการที่ผู้พัฒนาตัดสินใจว่าจะเรียนรู้ (Desire to learn) ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง การทำงาน ซึ่งต้องเข้าใจในองค์กรหรือเข้าใจในช่องว่างที่จะพัฒนา ซึ่งต้องเลือกหรือตัดสินใจที่จะพัฒนา หากไม่ตัดสินใจที่จะพัฒนาแล้ว กระบวนการพัฒนานั้นจะไม่สามารถเริ่มต้นขึ้นได้

2. ต้องเข้าใจสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันถึงจะสามารถพัฒนาได้ (Self-diagnosis) ซึ่งเราเรียกว่าการวินิจฉัยตนเอง ซึ่งการที่วินิจฉัยตนเอง คุณอาจจะวัดจากตัวคุณเอง หรือจากผู้ร่วมงานของคุณ หรือคนรอบข้างของคุณ ถามเค้าว่าคุณควรจะพัฒนาอะไร ให้เขาสะท้อนสิ่งที่คุณควรจะพัฒนา และคุณนำข้อมูลที่คุณได้รับมาตกผลึกว่า สิ่งที่จะควรนำมาพัฒนาต่อ สิ่งนั้นคืออะไร สิ่งนั้นจะนำพาชีวิตคุณให้ดีขึ้นหรือเปล่า ซึ่งการวินิจฉัยตนเองนั้นควรตัดสินใจและเลือกซึ่งโดยปกติแล้วอาจจะได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อน

3. ตั้งเป้าหมายสำหรับการพัฒนาตนเอง (Set goals) ว่า สถานะปัจจุบันคืออะไร และคุณอยากเห็นภาพอะไรในปลายทาง โดยเขียนเป้าหมายที่สามารถวัดได้ให้ชัดเจนและกำหนดเงื่อนไขวันที่สำเร็จให้ชัดเจน

4. ออกแบบรูปแบบการพัฒนาตนเอง (Finding appropriate resources) หรือ เส้นทางการเรียนรู้สำหรับการพัฒนาตนเอง เพื่อที่จะหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการเรียนรู้

5. การสรรหาผู้อื่นที่จะมาช่วยให้คุณเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ (Recruit of other people) ซึ่งอาจจะเรียกว่าเพื่อน ผู้ช่วย โค้ช หรือ Facilitator กลุ่มบุคคลเหล่านั้นจะคอยแนะนำคุณ หรือช่วยสร้างเครือข่ายที่ทำให้คุณได้มาซึ่งความรู้ที่มากขึ้น หรือพัฒนาการที่ดีขึ้น

6. ความมีวินัยที่จะเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ (Strickability and perseverance) ซึ่งอาจจะมาจากแรงบันดาลใจ 5 เปอร์เซ็นต์ ส่วนอีก 95 เปอร์เซ็นต์ มาจากการลงมือทำ

7. การวัดผลการเรียนรู้ของตัวเอง (Self-evaluation) ว่าสิ่งที่ได้พัฒนาตัวเองนั้นไปถึงเป้าหมายมากน้อยขนาดไหน ซึ่งอาจจะแบ่งเป้าหมายเป็นเป้าหมายย่อยๆ แล้วลองดูว่าสามารถทำเป้าหมายนั้นได้ถึงระดับไหนเมื่อผู้พัฒนาตนเอง ได้พัฒนาตัวเองครบทั้ง 7 ขั้นตอนแล้ว ผู้พัฒนาสามารถย้อนกลับไปพัฒนาตนเองตามกระบวนการพัฒนา โดยเริ่มจากขั้นตอนที่ 1 จนถึง ขั้นตอนที่ 7 โดยสามารถลองตั้งเป้าหมายใหม่สำหรับการพัฒนา และสิ่งสำคัญที่อยากจะพัฒนาต่อไป ซึ่งสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาตนเองนั้นคือ กระบวนการคิด ความรู้สึกและการกระทำ ที่ต้องสอดคล้องกันและขับเคลื่อนทั้งสามอย่างนี้ไปด้วยกัน จึงจะประสบผลสำเร็จ

เรียบ ศรีทอง (2542) ได้เสนอกระบวนการในการพัฒนาตนเองที่ประยุกต์จากหลักการศึกษาความจริงตามหลักวิทยาศาสตร์รวม 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย การสำรวจพิจารณาตนเอง การวิเคราะห์จุดเด่น จุดบกพร่องของตนเอง กำหนดปัญหาและพฤติกรรมเป้าหมาย การรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน เลือกลักษณะนิสัยและวางแผนการพัฒนา ทดลองปรับปรุงพัฒนา และการประเมินผลและขยายผลการพัฒนาซึ่งสรุปได้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาตนเองดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การสำรวจ พิจารณาตนเอง หมายถึง การรับรู้สภาพการดำรงชีวิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่าอยู่ในสภาวะที่กำลังเผชิญปัญหาอยู่หรือไม่ การพิจารณาสภาพปัญหาหรือความต้องการของตนมีประโยชน์ต่อการกำหนดลักษณะปัญหาหรือพฤติกรรมเป้าหมายต่อไป การรับรู้สภาวะแห่งตนในด้านต่างๆ จำเป็นต้องมีความถูกต้องชัดเจน ตัวอย่างการประเมินตนเองด้านต่าง ๆ ได้แก่ (1) เกี่ยวกับสภาพร่างกาย มีสิ่งที่ควรพิจารณาประเมินตนเองได้หลายประการ เช่น สุขภาพร่างกาย กริยาท่าทาง และบุคลิกภาพโดยรวม (2) เกี่ยวกับอารมณ์และจิตใจ มีลักษณะที่ควรศึกษาสำรวจ เช่น สุขภาพ ทางจิตนิสัยใจคอ และการมีวินัยในตนเอง (3) เกี่ยวกับพัฒนาการทางสังคม หมายถึงความสามารถทั่วไปในการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น มีลักษณะที่อาจประเมินได้หลายประการ เช่น ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร พฤติกรรมการแสดงออก และความสัมพันธ์กับผู้อื่น (4) เกี่ยวกับ

สติปัญญา ความสามารถในการประกอบอาชีพการงานมีลักษณะที่พึงประเมินได้หลายประการเช่น ความรู้ทั่วไป การตัดสินใจ การแก้ปัญหาและการบริหารเวลา และความสามารถพิเศษ

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์จุดเด่น จุดบกพร่องของตนเองเป็นการทำความเข้าใจผลการประเมินสภาพทางร่างกาย อารมณ์และจิตใจ สังคม สติปัญญา และความสามารถของตน จากขั้นที่ 1 เพื่อจำแนกคุณลักษณะบุคลิกภาพหรือลักษณะพฤติกรรมที่ส่งเสริมชีวิตที่ดีลักษณะที่เป็นส่วนของปัญหาอุปสรรคของการดำเนินชีวิต โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดทิศทางการปรับปรุงและพัฒนาตนเองว่า จะลดลักษณะพฤติกรรมเก่า จะหยุดพฤติกรรมทั้งหมด จะรักษาพฤติกรรมที่มีอยู่แล้วไว้จะเสริมแต่งพฤติกรรมเดิมให้คมชัด หรือจะฝึกหัดพัฒนาพฤติกรรมใหม่การกำหนดทิศทางการปรับปรุงตนเองควรเป็นไปอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ในการวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคล ควรพิจารณาองค์ประกอบหลายด้าน เช่นเงื่อนไขของพฤติกรรม สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมแรงจูงใจที่มีผลต่อบุคลิกภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การกำหนดปัญหาและพฤติกรรมเป้าหมาย การกำหนดเป็นการพิจารณาให้ชัดเจนว่า พฤติกรรมที่จะเลือกปรับปรุงและพัฒนานั้นมีความสำคัญต่อตนเองมากที่สุดโดยพิจารณาลำดับคุณค่าของลักษณะหรือพฤติกรรมที่ส่งผลเสียหรือเป็นอันตรายต่อชีวิตของตนเองและผู้อื่น หรือเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมที่ขัดขวางการพัฒนาชีวิตตนเองและผู้อื่น และเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมที่เป็นเหตุให้เกิดพฤติกรรมอื่นๆ ตามมาอีกตามลำดับ ซึ่งอาจพิจารณาตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ในการกำหนดปัญหาควรพิจารณาแยกให้เห็นได้ว่าสภาพปัญหาที่ต้องการปรับปรุงนั้นเกี่ยวข้องกับอะไร หรือเป็นปัญหาที่มีสาเหตุพื้นฐานมาจากอะไรด้วย โดยทั่วไปอาจแยกแยกประเภทปัญหาเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากความคิด ปัญหาที่เป็นอารมณ์ความรู้สึก ปัญหาเชิงพฤติกรรม และปัญหาความขัดแย้ง

ขั้นที่ 4 การรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับปัญหาจะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมเป้าหมายที่ถูกต้อง และเป็นแนวทางการเลือกเทคนิควิธีการปรับปรุงตนเองที่เหมาะสมต่อไป ข้อมูลพื้นฐานมักได้จากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรม เป้าหมาย และวิธีการวิเคราะห์พฤติกรรม

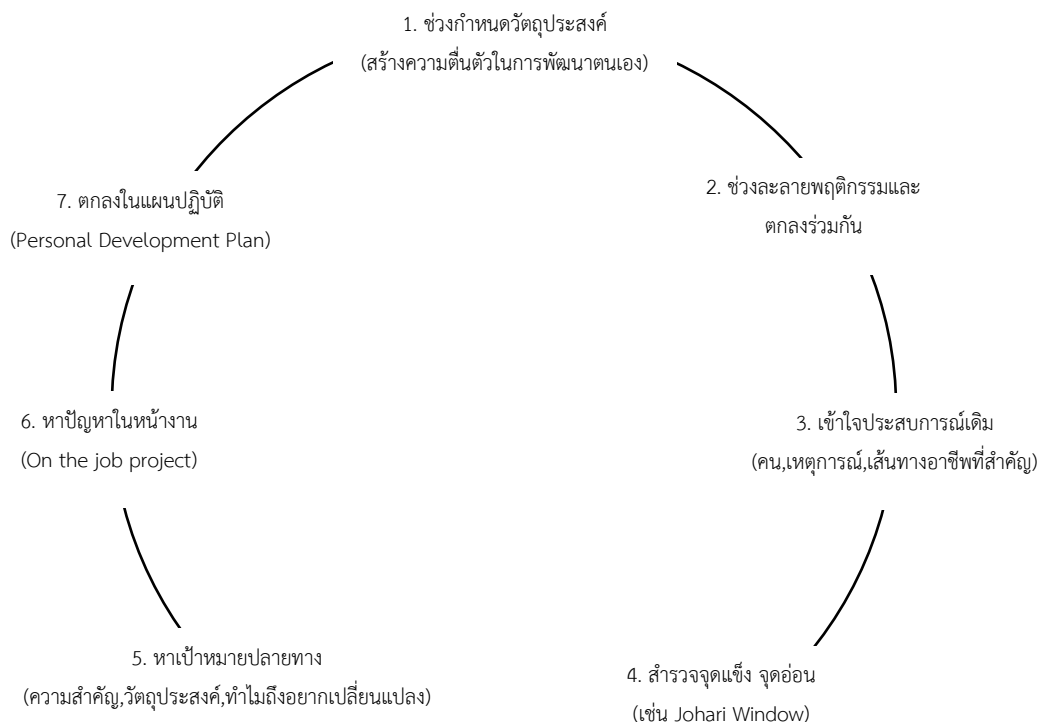
ขั้นที่ 5 การเลือกเทคนิควิธีการและการวางแผนปรับปรุงตนเอง การเลือกเทคนิควิธีการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง อาจใช้วิธีการฝึกหัดปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรือปรับเปลี่ยนความคิดก็ตาม ควรเลือกใช้เทคนิควิธีที่ง่ายและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการปรับปรุง จะใช้วิธีการเดียวหรือใช้หลายวิธีประกอบกันก็ได้ อย่างไรก็ตามพฤติกรรมบางอย่างอาจใช้หลายเทคนิควิธีควบคู่กัน ซึ่งผู้ใช้เทคนิคต่างๆพึงศึกษาและพิจารณาถึงข้อดี ข้อเสีย และข้อจำกัดของแต่ละเทคนิควิธีให้ถ่องแท้ และเลือกวิธีการที่เหมาะสม สำหรับการวางแผนการพัฒนาดังกล่าว ควรกำหนดเวลาที่สอดคล้องกับเป้าหมาย จัดเตรียมสภาพแวดล้อมหรือเงื่อนไขการส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนาตามแผน และ

แสดงแผนงานให้ชัดเจน อุปสรรคของการพัฒนาตนเองของบุคคล มักเกิดจากความเคยชินที่มักจะทำตามสบาย ขาดวินัยไม่ควบคุมหรือจัดระบบการพัฒนาให้รัดกุมและมีคุณภาพ ในการวางแผนปรับปรุงตนเอง อาจกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้ โดยระบุว่าเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการทดลองแล้วจะเกิดผลอะไรแก่ตนเอง การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจน จะส่งผลถึงการไม่สามารถประเมินผลได้ วัตถุประสงค์ที่ดีควรจะกระทำได้จริงและสอดคล้องกับสภาพความต้องการหรือสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 6 การทดลองปรับปรุง และพัฒนาตนเอง ในขั้นนี้เป็นการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ ตามระยะเวลาที่ระบุไว้ ความมุ่งมั่นเป็นสิ่งสำคัญให้บรรลุความสำเร็จโปรดอย่าลืมความภาคภูมิใจที่ตนทำได้ แล้วให้กำลังใจหรือให้รางวัลในการตั้งใจทำดีของตนด้วย

ขั้นที่ 7 การประเมินและขยายผลการพัฒนาตนเอง ในขั้นนี้เป็นการติดตามดูว่าการทดลองปรับปรุงและพัฒนาตนเองบรรลุผลสำเร็จเพียงใด ในกรณีที่มีข้อบกพร่องก็สืบค้นทบทวนดูว่ามีอะไรเป็นปัจจัยนอกเหนือจากที่เตรียมวางแผนไว้หรือเป้าหมายขาดความชัดเจนอาจพิจารณาปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และย้อนกลับไปทบทวนการประเมินตนเอง หรือวิเคราะห์ตนเองใหม่ ถ้าการประเมินผลการทดลองประสบผลสำเร็จ ก็พิจารณาต่อว่าจะดำเนินการยุติแผนงานและทำให้พฤติกรรมคงอยู่ได้อย่างไรรวมถึงอาจมีแรงจูงใจที่จะขยายผลการพัฒนาไปยังพฤติกรรมอื่นๆ ต่อไป อีก Pedler (1990) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาตนเอง โดยมีลำดับ ดังแผนภาพที่ 6





ภาพที่ 6 กระบวนกรพัฒนตนเอง
(Pedler , 1990)

ทั้งนี้ช่วงที่ 1 (ช่วงแรก) จะเป็นช่วงกำหนดวัตถุประสงค์ และสร้างความเข้าใจ รวมถึงกระตุ้นการตื่นตัวในการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมในมิติต่างๆของการพัฒนาตนเอง ช่วงที่ 2 ช่วงละลายพฤติกรรมและสร้างข้อตกลงร่วมกัน เกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ช่วงที่ 3 เข้าใจประสบการณ์เดิม เป็นการพิจารณาข้อมูลพื้นฐานทั้งด้านคน เหตุการณ์ เส้นทางอาชีพที่สำคัญ ช่วงที่ 4 สำรวจจุดแข็ง จุดอ่อน ของตนเอง ช่วงที่ 5 ตั้งเป้าหมายการพัฒนา ความสำคัญของการพัฒนา วัตถุประสงค์ของการพัฒนา เหตุผลแรงจูงใจของการพัฒนา ช่วงที่ 6 หาปัญหาในหน้างาน เพื่อสร้างพื้นที่และเป็นเวทีของการพัฒนา และ ช่วงที่ 7 (ช่วงสุดท้าย) เป็นการสร้างแผนพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเอง ผู้เรียนสามารถสร้างแผนพัฒนาตนเองด้วยตนเอง ในรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมกับตนเองเพื่อประสิทธิผลสูงสุด

Maxwell (2012) กล่าวถึง กระบวนการในการพัฒนาตนเอง ให้ก้าวไปถึงศักยภาพสูงสุดของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ไว้ 3 ขั้นตอนคือ

1. ต้องรู้ว่า ตนเองต้องการพัฒนาอะไร เพราะการพัฒนาตนเองต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน พร้อมทั้งพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเองในทุกๆวันจะช่วยให้ผู้พัฒนามีโอกาสได้พบ

โอกาสที่ดี ดังนั้นผู้พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า จึงถือเป็นการขยายขอบเขตความรู้ ความเข้าใจของตนเอง รวมทั้งเป็นการเพิ่มทางเลือก โอกาส และ ศักยภาพให้กับตัวผู้พัฒนาอีกด้วย

2. ต้องรู้ว่า ตนเองควรจะพัฒนาอย่างไร ดังนั้นจึงต้องพิจารณาถึง 4 องค์ประกอบหลัก คือ

- แรงจูงใจต้องเข้ากับบุคลิกภาพ ซึ่งแต่ละบุคคลมีที่มาของแรงจูงใจแตกต่างกัน หากจะให้โอกาสตัวเองได้พัฒนาอย่างสม่ำเสมอ จึงต้องพิจารณาว่า ตนเองมีบุคลิกภาพแบบไหน ซึ่งแบ่งประเภทของบุคลิกภาพ มีรายละเอียดดังนี้

พวกเฉื่อยชา (*phlegmatic*) จุดเด่นของคนที่บุคลิกภาพแบบนี้ เป็นคนง่ายๆ สบายๆ และน่าคบ ส่วนข้อด้อยคือความเฉื่อย ดังนั้นคนกลุ่มนี้ต้องค้นหาคุณค่าในสิ่งที่อยากทำ เพราะ เมื่อคนกลุ่มนี้เห็นคุณค่าของการกระทำบางอย่างแล้วจะไม่ยอมแพ้อะไรง่ายๆเป็นอันขาด

พวกเจ้าอารมณ์ (*choleric*) จุดเด่นของคนที่บุคลิกภาพแบบนี้ จะตัดสินใจเร็ว เข้าควบคุมทุกอย่างได้ง่าย ส่วนข้อด้อยคือ ถ้าไม่ได้เป็นคนควบคุมจะไม่ยอมเข้าร่วม ดังนั้นคนกลุ่มนี้ต้องให้ความสำคัญกับสิ่งที่ตัวเองเลือก ต้องควบคุมการพัฒนาของตนเอง เมื่อเลือกที่จะพัฒนาอย่างไรต้องยึดมั่นกับทางเลือกนั้น

พวกรักความสนุกสนาน (*sanguine*) จุดเด่นของคนที่บุคลิกภาพแบบนี้ เป็นคนร่าเริงสนุกสนาน ส่วนข้อด้อยคือ มักขาดความมุ่งมั่น ดังนั้นคนกลุ่มนี้ต้องทำเรื่องที่ต้องการพัฒนาให้เป็นเรื่องสนุก แต่ถ้าดูแล้วว่าเป็นไปไม่ได้ ก็ใช้วิธีการให้รางวัลตนเองเมื่อได้ความสำเร็จเพิ่มขึ้น

พวกเศร้าโศก (*melancholic*) จุดเด่นของคนที่บุคลิกภาพแบบนี้ ใส่ใจกับทุกรายละเอียด ต้องการให้ชีวิตสมบูรณ์แบบ ส่วนข้อด้อยคือ กลัวความผิดหวัง ดังนั้นคนกลุ่มนี้ต้องเน้นความสนุกสนานการเรียนรู้ในรายละเอียดทั้งหลายและศักยภาพของการพัฒนาเรื่องนั้น

- เริ่มจากเรื่องง่ายๆ เพราะ ถ้าเริ่มจากเรื่องที่ยากมากเกินไป จะรู้สึกต้องใช้ความพยายามมากเกินไป จะรู้สึกเหนื่อยและไม่อยากทำ และถ้าเรื่องนั้นไม่ประสบความสำเร็จก็จะรู้สึกท้อแท้ และ ทำลายแรงจูงใจ

- ใจเย็น เพราะ ผู้พัฒนาตนเองหลายคนเร่งรีบจะประสบความสำเร็จในระยะอันใกล้ ซึ่ง John C.Maxwell อ้างถึงคำกล่าวของ Saadi กวีชาวเปอร์เซียว่า “จงอดทนเพราะทุกอย่างย่อมยากลำบากก่อนจะเป็นเรื่องง่าย” คนส่วนใหญ่ไม่เคยตระหนักว่า ยิ่งใกล้พบความสำเร็จที่สำคัญ ยิ่งยอมแพ้เร็วเกินไป ทุกอย่างที่มีคุณค่าในชีวิตล้วนต้องอาศัยการเสียสละและเวลา คนที่พัฒนาและพบความสำเร็จมากที่สุด คือ คนที่รู้จักใช้พลังของความอดทนและความพากเพียรให้เกิดประโยชน์

- มองเป็นคุณค่าของกระบวนการพัฒนา ดังนั้นผู้พัฒนาต้องมองเห็นคุณค่าของกระบวนการพัฒนาและสนุกสนานไปกับกระบวนการนั้น ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลานาน ดังนั้นผู้พัฒนาจึงควรทำใจให้เบิกบานขณะพัฒนาตนเอง

3. ต้องรู้ว่า ทำไมตนเองจึงอยากพัฒนาต่อไป การรู้ว่าจะพัฒนาอะไร ด้วยวิธีไหน สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ แต่การรู้ว่าจะทำไมต้องทำแบบนั้นก็สำคัญเช่นกัน เพราะการรู้ว่าจะทำไมต้องทำ จะช่วยรักษาแรงจูงใจให้คงอยู่ไปเรื่อยๆ แม้พ่วงกับความกระตือรือร้นจะลดลงเมื่อเทียบกับช่วงแรก การรู้เหตุผลที่ต้องพัฒนาจะพาคุณไปสู่จุดหมายได้แม้มีความมุ่งมั่นไม่เพียงพอ และ พลังของเหตุผลเหล่านี้จะผลักดันให้คุณพัฒนาตนเองต่อไป

4. ต้องรู้ว่า ต้องเริ่มต้นพัฒนาตนเองเมื่อใด ซึ่งคำตอบก็คือ วันนี้และตอนนี้ ซึ่งผู้พัฒนาจะไม่พัฒนาตนเองจนกว่าจะเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งที่ทำทุกวัน โดยวินัยคือสะพานเชื่อมระหว่างเป้าหมายและความสำเร็จ ทำจนกลายเป็นนิสัย ดังนั้นผู้พัฒนาตนเองจะไม่มีวันพัฒนาตนเองจนกว่าจะเปลี่ยนสิ่งที่คุณทำทุกวัน เพราะสิ่งที่ทำอยู่ทุกวันคือพฤติกรรมส่วนใหญ่ของการดำรงอยู่ในแต่ละวัน

ธัญญภัทร์ ศิริธินราโรจน์ (2559) กล่าวถึง การพัฒนาตนเองว่า เป็นการกระทำเพื่อการเจริญส่วนตน เป็นการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น ด้านความมุ่งมั่นปรารถนาและค่านิยมอันเป็นพฤติกรรมภายใน ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมภายนอกด้านการกระทำที่ดีเพื่อนำพาชีวิตไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ซึ่งได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาตนเอง มี 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการพัฒนา โดยการสำรวจตนเอง
2. การพยากรณ์หรือคาดคะเนคำตอบในพฤติกรรมที่ต้องการพัฒนาล่วงหน้า
3. การรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมที่ต้องการพัฒนา ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้
 - 3.1 สาเหตุหรือที่มาของพฤติกรรมที่เป็นปัญหา ที่คิดว่าจะต้องนำมาพัฒนา
 - 3.2 มีวิธีการ หรือ แนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าว
 - 3.3 มีวิธีการป้องกันปัญหาดังกล่าว
4. การวิเคราะห์ห่ออกแบบวิธีการหรือขั้นตอนพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับตนเอง เป็นวิธีการที่ไม่เคยลองปฏิบัติมาก่อน การลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้โดยกำหนดระยะเวลาชัดเจน และ เป็นแนวทางที่ตนเองสามารถปฏิบัติได้
5. สรุปผลการลงมือปฏิบัติรายวัน รายสัปดาห์ และ รายเดือน
6. การประเมินผลการพัฒนาตนเองพร้อมข้อเสนอแนะ การสะท้อนถึงปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลให้การพัฒนาตนประสบผลสำเร็จ และ ปัจจัยที่ส่งผลให้ไม่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเอง เพื่อใช้เป็นจุดเรียนรู้ในการพัฒนาต่อไป

ซึ่งการพัฒนาตนเองไม่มีขั้นตอนที่ดีที่สุด แต่สิ่งที่ดีที่สุดขึ้นอยู่กับความตั้งใจ มุ่งมั่นอย่างมีเป้าหมายตลอดเวลา และ การลงมือปฏิบัติของผู้พัฒนาตนเองเป็นสำคัญ

ธงชัย สันติวงศ์ (2539) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาตนเอง ดังนี้

- 1) การประเมินตนเอง ก่อนอื่นทุกคนควรมีโอกาสได้รู้จักตนเองให้ดีที่สุดก่อนอาจทำได้โดยการขอคำปรึกษาแนะนำหรืออาจจะกระทำด้วยการทดสอบ เพื่อที่แต่ละคนจะได้รู้จักและประเมินถึง

ความสามารถตลอดจนจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้บุคคลนั้นได้มีการตระหนักถึงตนเองในแง่ที่เป็นจริงมากขึ้น ก่อนที่จะกำหนดแผนงานพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของตนต่อไป

2) การเสาะแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ ในขั้นนี้ การรู้จักค้นคว้าและเสาะหาข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่และที่เป็นโอกาสในปัจจุบัน สามารถช่วยให้มองเห็นจากจุดของตนเองจะมีทิศทางเติบโตไปในทิศทางใดบ้าง

3) การกำหนดเป้าหมาย ภายหลังจากที่ได้เก็บข้อมูลและได้ประเมินถึงโอกาสต่าง ๆ ในความก้าวหน้า ควรได้มีการกำหนดเป้าหมายที่พึงประสงค์ในอาชีพของตนเอาไว้

4) การวางแผนความก้าวหน้าของอาชีพและการดำเนินการตามแผนหลังจากได้มีการกำหนดเป้าหมายแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การวางแผนที่จะให้มีทางสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีการดำเนินการตามแผนและมีการตรวจสอบความสำเร็จเป็นขั้น ๆ จนถึงเป้าหมายที่ต้องการ

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2542) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาตนเอง ดังนี้

1) การควบคุมตน (Self-control) เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาตนอย่างหนึ่ง เป็นการควบคุมภายใน สำหรับการควบคุมตน มีผู้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลกระทำเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนต้องการ โดยสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ตนเองพิจารณาตัดสินใจเลือกด้วยตนเอง หรือ การควบคุมตน คือ กระบวนการที่บุคคล ใช้วิธีการหนึ่งวิธีการใด หรือ หลายวิธีรวมกัน เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง จากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์

2) การทำสัญญากับตน (Self-contract) เป็นเครื่องมือที่มีพลังต่อการก้าวไปสู่ความสำเร็จ การทำสัญญากับตนเป็นข้อตกลงที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรทำกับตนเอง

3) การกำกับตน (Self-regulation) เป็นเทคนิคการพัฒนาตนอีกวิธีหนึ่ง เป็นการกำกับพฤติกรรมของตน การกำกับตนประกอบด้วย มาตรฐานของพฤติกรรม ความรู้สึกต่อพฤติกรรม และการเปรียบเทียบระหว่างพฤติกรรม 2 อย่าง และเมื่อใดมีความรู้สึกว่าการกระทำนั้นไม่เหมาะสม การปรับพฤติกรรมโดยวิธีการกำกับตนหรือวิธีอื่นก็จะเกิดขึ้น

4) การปรับตน (Self-modification) การปรับตนจะสามารถทำได้สำเร็จต้องอาศัยองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ การรู้จักตน (Self-knowledge) การวางแผน (Planning) การรวบรวมสารสนเทศ (Information Gathering) และการปรับเปลี่ยนแผนโดยอาศัยสารสนเทศใหม่

ประทีป โชติคุณเศรษฐ (2544) เสนอกระบวนการในการพัฒนาตนเอง ดังนี้

1. การสำรวจตนเอง การที่คนเราจะประสบความสำเร็จหรือไม่ สาเหตุที่สำคัญคือ จะต้องมีการสำรวจตนเองเพราะตนเป็นผู้กระทำเอง คนบางคนไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตเนื่องจากบุคคลนั้นมีจุดอ่อนหรือมีคุณสมบัติที่ไม่ดี การที่จะทราบว่า ตนเองมีคุณสมบัติอย่างไรควรจะได้ทำการสำรวจตนเองทั้งนี้ เพื่อที่จะได้ปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น เพื่อจะได้มีชีวิตที่สมหวังต่อไป

2. การปลูกคุณสมบัติที่ดีงาม โดยนำคุณสมบัติของบุคคลสำคัญของโลกเป็นแบบอย่าง ซึ่งคุณสมบัติของบุคคลไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่สามารถปลูกสร้างขึ้นได้

3. การปลูกใจตนเอง เป็นสิ่งสำคัญเพราะบุคคลที่มีกำลังที่ดี ย่อมมุ่งมั่นดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของชีวิตที่กำหนดไว้

4. การส่งเสริมตนเอง คือการสร้างกำลังใจให้ดี สร้างกำลังใจให้เข้มแข็งและสร้างกำลังใจ ความคิดของตนให้กล้าเลิศ

5. การดำเนินการพัฒนาตนเอง เป็นการลงมือปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

6. การประเมินผล เพื่อจะได้ทราบว่าการดำเนินการพัฒนาตนเองตามที่บุคคลได้ตั้งเป้าหมายไว้ ดำเนินการไปได้ผลมากน้อยเพียงไร จึงจำเป็นต้องอาศัยการวัดผลและประเมินผล

ดังนั้นการกระบวนการพัฒนาตนเองควรคำนึงถึง ข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการสอนดังที่ สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2547) ได้กล่าวไว้คือ การเปลี่ยนแปลงด้านมโนภาพแห่งตน คือ จากการอาศัยพึ่งพาผู้อื่นไปสู่การเป็นผู้นำตัวเองได้มากขึ้น บทบาทของประสบการณ์ โดยเชื่อว่า บุคคลที่เริ่มบรรลุนิติภาวะแล้วจะสั่งสมประสบการณ์ที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้นซึ่งประสบการณ์นั้นนับเป็นแหล่งที่มีคุณค่าสูงยิ่งสำหรับการเรียนรู้ ความพร้อมในการเรียน โดยเฉพาะการสอนผู้ใหญ่นั้น ผู้เรียนมีความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆได้ หากผู้เรียนเกิดความต้องการ และทำให้การเรียนรู้มีความเหมาะสม การที่ผู้ใหญ่จะต้องนำความรู้ไปใช้ในโอกาสอันใกล้หรือโดยเร็ว จึงต้องการเรียนรู้โดยอาศัยปัญหาเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอนซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้นำไปสู่สมมติฐานและทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ซึ่งเป็นศาสตร์และศิลป์ในการช่วยให้ผู้ใหญ่ได้เรียนรู้ แนวทางการพัฒนาตนเองของผู้ใหญ่จึงมีหลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความถนัดของผู้ใหญ่แต่ละคนเมื่อผู้ใหญ่ได้พัฒนาตนเองจนเป็นผู้มีความรู้ ความ สามารถ สามารถเพิ่มศักยภาพของตนเองจะเกิดประโยชน์ต่อครอบครัว สังคม และประเทศชาติ

จากการศึกษาข้างต้น จะเห็นว่า กระบวนการพัฒนาตนเองมีความหลากหลาย ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์ความเชื่อมโยงของแต่ละแนวคิด ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สังเคราะห์กระบวนการพัฒนาดตนเอง

Megginson, D., and Pedler M. (1992)	เรียม ศรีทอง (2542)	Pedler Mike (1990)	John C.Maxwell (2012)	ธัญญภัทร์ ศิริธรรมาโรจน์ (2559)	ธงชัย สันติวงศ์ (2539)	ประทีป โชติคุณเศรษฐ (2544)	กระบวนการพัฒนาดตนเอง
ผู้พัฒนาต้องตัดสินใจที่จะเรียนรู้ (Disire to Learn)	-	กำหนดวัตถุประสงค์และ สร้างข้อตกลงเกี่ยวกับการพัฒนาดตนเอง	หาแรงจูงใจในการพัฒนาดตนเอง	-	-	การปลูกใจตนเองให้เรียนรู้	ตัดสินใจที่จะเรียนรู้
เข้าใจสถานะที่เป็นอยู่ (Self-Dianosis)	การสำรวจพิจารณาตนเอง , การวิเคราะห์จุดเด่นจุดบกพร่อง , การรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน	เข้าใจประสบการณ์เดิม , เรียนรู้จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง	-	สำรวจตนเองและ รวบรวมข้อมูล	การประเมินตนเอง	การสำรวจตนเอง	เข้าใจสถานะปัจจุบันของตนเอง
ตั้งเป้าหมายการพัฒนาดตนเอง (Set goals)	การกำหนดปัญหาและพฤติกรรมเป้าหมาย	ตั้งเป้าหมายการพัฒนาด	มีเป้าหมายที่ชัดเจน	กำหนดพฤติกรรมที่ต้องการพัฒนาด	การกำหนดเป้าหมาย	การปลูกคุณสมบัติที่ดีงาม โดยนำคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการมาเป็นแบบอย่าง	ตั้งเป้าหมายการพัฒนาด
ออกแบบรูปแบบการพัฒนาดตนเอง (Finding appropriate resources)	การเลือกเทคนิควิธีและการวางแผนปรับปรุงตนเอง	หาปัญหาในหน้างาน	ตนเองควรจะพัฒนาดอย่างไร	ออกแบบวิธีการ	การวางแผน	-	เลือกวิธีการเรียนรู้
ความมีวินัยที่จะเรียนรู้	การทดลองปรับปรุง และพัฒนาดตนเอง		เริ่มต้นพัฒนาด	การลงมือปฏิบัติ	ดำเนินการตามแผน	การดำเนินการพัฒนาดตนเอง	เรียนรู้ตามแผนที่วางไว้
การหาตัวช่วยให้เกิดการเรียนรู้ (Recruit of other people)	-	สร้างแผนพัฒนาดตนเอง	-	-	การเสาะแสวงหาข้อมูล	การส่งเสริมตนเองในการเรียนรู้	เลือกเครื่องมือที่ช่วยในการเรียนรู้

ตารางที่ 5 สังเคราะห์กระบวนการพัฒนาตนเอง (ต่อ)

Megginson, D., and Pedler M. (1992)	เรียม ศรีทอง (2542)	Pedler Mike (1990)	John C.Maxwell (2012)	ธัญญภัทร์ ศิริธรรมาโรจน์ (2559)	ธงชัย สันติวงศ์ (2539)	ประทีป โชติคุณเศรษฐ (2544)	กระบวนการพัฒนาตนเอง
การวัดผลการเรียนรู้ของตัวเอง (Self-evaluation)	การประเมินและขยายผลการพัฒนาตนเอง	-	-	สรุปผลการลงมือปฏิบัติ , ประเมินผลการพัฒนาตนเองพร้อมข้อเสนอแนะ	-	การประเมินผล	วัดผลการเรียนรู้ของตนเอง

การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาตนเองพบว่ามี 5 กระบวนการ คือ 1. การตั้งเป้าหมายการพัฒนาตนเอง ซึ่งรวมทั้งการตัดสินใจที่จะเรียนรู้ และ การตั้งเป้าหมายที่จะเรียนรู้ 2. การวิเคราะห์ตนเอง ซึ่งรวมทั้งการสำรวจตนเอง เข้าใจประสบการณ์เดิม และ ประเมินตนเอง 3. เลือกวิธีการเรียนรู้ ทั้งวางแผนการเรียนรู้ และ เลือกวิธีการ เครื่องมือการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง 4. เรียนรู้ตามแผนที่วางไว้ 5. วัดผลการเรียนรู้ของตนเอง โดยจากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการของการพัฒนาตนเองขึ้นอยู่กับผู้พัฒนาตนเอง ว่าต้องการจะพัฒนาตนเองในเรื่องใดทักษะใด หรือมิติใด ผู้พัฒนาตนเองจะต้องเป็นผู้เลือกเป้าหมายของการพัฒนาตนเองด้วยตนเอง ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาตนเองที่ดีนั้น จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และจะช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้พัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าต่อตนเองได้

2.5 ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาตนเอง

Nataraj (2017) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาตนเอง คือ เราจำเป็นต้องสำรวจตัวเอง พิจารณาวิวัฒนาการของตัวเอง ต้องเข้าใจตัวเองก่อนการพัฒนา และค่อยเริ่มวางแผนฝึกฝน ซึ่งสิ่งสำคัญคือ ความรู้สึกที่มีต่อตัวเอง ถ้าเรารู้สึกกับตัวเองด้านบวก เราก็จะมีแรงผลักดันตัวเองไปในทิศทางที่ดี ซึ่งนำไปสู่ประสบการณ์ที่ดี ทำนองเดียวกัน ถ้าเรารู้สึกกับตัวเองด้านลบ ก็จะทำให้ขีดความสามารถของตัวเอง ดังที่ Socrates กล่าวว่า ชีวิตที่ไม่รู้จักตนเองเป็นชีวิตที่ไม่มีค่า ชีวิตของบุคคลนั้นจะเป็นชีวิตที่มีคุณค่าหรือไม่ขึ้นอยู่กับที่บุคคลนั้นรู้จักสำรวจตัวตน หรือ ตระหนักรู้ว่าชีวิตคืออะไร กำลังทำอะไรอยู่ และมีชีวิตอยู่เพื่ออะไร อันจะนำไปสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาตนให้เกิดคุณภาพตามที่ต้องการ

Maxwell (2012) กล่าวถึง ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง ซึ่งก็คือ ความเข้าใจของผู้พัฒนาตนเองที่มีต่อการพัฒนาตนเองที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นอุปสรรคขัดขวางการพัฒนาตนเอง โดยความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง ได้แก่ 1. เข้าใจผิดว่าการพัฒนาเกิดขึ้นโดยบังเอิญ จึงทำให้ไม่มีเป้าหมาย

การพัฒนา ซึ่งคือความเชื่อและทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง การพัฒนาตนเองไม่ได้เกิดขึ้นด้วยความบังเอิญ แต่เกิดขึ้นจากการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน ดังนั้นถ้าเราใช้ชีวิตไปเรื่อยๆโดยไม่มีเป้าหมาย ไม่ได้ช่วยให้เราพัฒนาขึ้น ซึ่งการพัฒนาที่ดึ้นนั้นเกิดจากการพัฒนาอย่างตั้งใจ ซึ่งการพัฒนาตนเองอย่างตั้งใจ และ การพัฒนาตนเองอย่างไม่ตั้งใจ มีความแตกต่างกัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 2.6

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบความตั้งใจในการพัฒนา (Maxwell, 2012)

การพัฒนาอย่างไม่ตั้งใจ	การพัฒนาอย่างตั้งใจ
วางแผนว่าจะเริ่มต้นทำในวันพรุ่งนี้	ยืนยันว่าจะเริ่มทำในตอนนี้
รอคอยให้เกิดการพัฒนา	รับผิดชอบอย่างเต็มที่ในการพัฒนาของตนเอง
เรียนรู้จากความผิดพลาดเท่านั้น	มักเรียนรู้ก่อนการทำผิดพลาด
ยึดถือเรื่องโชค	ยึดถือเรื่องการทำงานอย่างหนัก
ติดนิสัยเดิมที่ไม่ดี	ฝึกฝนเพื่อสร้างนิสัยใหม่ที่ดี
คุยโอ้อวด	ทำต่อไปจนเสร็จ
ปลอดภัยไว้ก่อน	ยอมเสี่ยง
คิดเหมือนคนที่ตกเป็นเหยื่อ	คิดเหมือนผู้ที่ได้บทเรียน
พึ่งพาอาศัยความสามารถพิเศษ	พึ่งพาอาศัยลักษณะนิสัยที่ดี
พอเรียนจบก็หยุดเรียนรู้	ไม่เคยหยุดพัฒนา

2. ไม่รู้ว่าจะพัฒนาตนเองอย่างไร หรืออยากพัฒนาด้านไหน จึงทำให้ไม่ตัดสินใจที่จะเริ่มพัฒนา ดังนั้นตนเองต้องตัดสินใจว่าจะต้องพัฒนา ตนเองต้องเป็นผู้เลือกกว่าตนเองจะเรียนรู้อะไร แล้วพยายามทำให้สำเร็จอย่างมีวินัย ตามกำหนดการที่วางไว้ ดังนั้นควรมีแผนการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง การตัดสินใจที่จะพัฒนาตนเองจึงถือเป็นการตัดสินใจที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อการดำรงชีวิต เพราะถึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะทำให้มองเห็นโอกาสของการพัฒนาตนเอง

3. ไม่เริ่มลงมือทำ การยังรอคอยจังหวะหรือโอกาสในการเริ่มลงมือทำ ยังมีโอกาสมากขึ้นที่จะไม่ลงมือทำ ซึ่งถ้าหากไม่ลงมือทำสิ่งต่างๆในขณะที่ยังไม่พร้อม ก็อาจจะไม่มีโอกาสที่จะเริ่มลงมือทำ ดังนั้นถ้าตั้งใจจะพัฒนาตนเอง ต้องเริ่มพัฒนาตั้งแต่ตอนนี้ เพราะทันทีที่เริ่มตั้งใจพัฒนาตนเอง คุณจะพัฒนาตนเองขึ้นไปเรื่อยๆ พร้อมทั้งตั้งคำถามกับตนเองว่า คุณจะพัฒนาตนเองอะไรต่อไปดี

4. ไม่เรียนรู้จากความผิดพลาด หลากๆ คนกลัวการทำความผิดพลาดจนไม่กล้าเริ่มหรือลงมือทำ เพราะในหลายๆเรื่องผู้พัฒนาเองก็ไม่รู้คำตอบ ไม่รู้วิธีแก้ปัญหา ซึ่งอาจจะทำผิดพลาดบ้าง คน

ส่วนใหญ่ไม่ชอบในเรื่องนี้ ซึ่ง John C. Maxwell อ้างถึงคำกล่าวของ Warren Bennis ว่า “ความผิดพลาดเป็นแค่อีกวิธีหนึ่งของการทำสิ่งต่างๆ” ดังนั้นหากอยากพัฒนาตนเอง จึงต้องเอาชนะความกลัวว่าตนเองจะทำอะไรผิดพลาด

ซึ่งการพัฒนาตนเองสามารถสร้างแนวทางการพัฒนาตนเองได้จากตัวบุคคลที่ต้องการพัฒนา โดยเริ่มจากการเตรียมตัวพัฒนา ทั้งด้านความพร้อมเชิงทัศนคติ ความเข้าใจในการพัฒนา เป้าหมายที่ชัดเจน และเริ่มลงมือทำ พร้อมกับการเรียนรู้ในความผิดพลาดระหว่างลงมือทำ เพื่อนำกลับมาเป็นจุดที่ใช้ในการพัฒนาตนเองในเรื่องต่างๆต่อไป ดังนั้นกระบวนการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพเกิดจากการพัฒนาอย่างตั้งใจ

ณรงค์ ช่อนาม (2543) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณาได้แก่ 1) เป้าหมายชีวิต ถ้าผู้พัฒนาตนเองมีเป้าหมายชีวิตไม่ชัดเจน โอกาสพัฒนาตนเองก็จะน้อย เพราะ ไม่รู้ว่าตนเองต้องพัฒนาอะไร 2) สุขภาพ บุคคลที่สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงย่อมพัฒนาตนเองได้ดีกว่า เพราะไม่มีปัญหาด้านสุขภาพเป็นอุปสรรค 3) เวลา สิ่งสำคัญที่ทำให้บุคคลพัฒนาตนเองได้ประสบความสำเร็จคือ การมีเวลาในการพัฒนาตนเองและเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างเพียงพอ 4) บทบาท จะช่วยสร้างโอกาสในการพัฒนาตนเอง 5) ค่านิยมและอุดมการณ์ ที่สอดคล้องหรือไปทิศทางเดียวกับเรื่องที่จะพัฒนาตนเองจะเป็นปัจจัยเกื้อหนุนในการพัฒนา 6) ความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้าผู้พัฒนาตนเอง เชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ก็จะมีพลังและแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง 7) ปัญหาและอุปสรรค ถ้าผู้พัฒนาตนเองเชื่อว่าเป็นเจ้าของปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้น และเชื่อว่าปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้น จะแก้ไขได้ ผู้พัฒนาตนเองจะเรียนรู้วิธีการพัฒนาตนเองเพื่อผ่านพ้นปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้น

อนุชิต เอกา (2560) กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งแบ่งเป็น 7 ปัจจัย ดังนี้ 1) บรรยากาศเปิด คือ สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน มีสื่ออุปกรณ์หลากหลาย สนับสนุนให้เกิดความอยากรู้ อยากเห็น 2) ผู้นำกระบวนการเปิดกว้างให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น รับรู้ใหม่ ๆ ทันเหตุการณ์ มีการพัฒนาตนเองโดยศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ให้โอกาสซักถามปัญหาที่สงสัย เปิดโอกาสให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง 3) สื่อเปิด มีสื่อที่หลากหลายตามความสนใจ นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ สื่อพร้อมที่จะใช้งานและให้บริการ น่าสนใจเหมาะสมกับเนื้อหา สื่อต้องมีประสิทธิภาพแปลกใหม่ 4) มีความใฝ่เรียนรู้ ตั้งใจเรียนมีความพร้อมที่จะเรียน รับผิดชอบเวลาในการจัดกิจกรรม แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรม มีทักษะในการทำงาน มีพื้นฐานในเรื่องที่จะเรียน ต้องการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา คิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) ผู้นำกระบวนการใส่ใจ จัดกิจกรรมที่หลากหลาย กระตุ้นให้เด็กอยากเรียน ดูแลให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา มีการเตรียมการสอนล่วงหน้า สนใจเนื้อหาวิชาที่ถ่ายทอด อำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ยอมรับความคิดเห็นและความสามารถของผู้เรียน 6) ผู้อำนวยการ

สนับสนุน มีวิสัยทัศน์ ให้การสนับสนุนและทางงบประมาณ ให้ขวัญและกำลังใจ 7) แหล่งเรียนรู้ มีแหล่งเรียนรู้ตามธรรมชาติ เทคโนโลยีทันสมัย พร้อมใช้งาน

สุทธิพร รอดสุวรรณ (2560) กล่าวถึง ทักษะสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเอง มี 10 ทักษะ คือ

1. ทักษะการสังเกต คือ การสังเกตสิ่งที่เราเห็น สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่เราจะศึกษา โดยสังเกตเกี่ยวกับแหล่งที่มา ความเหมือน ความแตกต่าง สาเหตุของความแตกต่าง ประโยชน์ และผลกระทบ วิธีฝึกการสังเกต คือ การฝึกสมาธิเพื่อให้มีสติ และทำให้เกิดปัญญา มีโลกทรรศน์ มีวิสัยทัศน์

2. ทักษะการบันทึก คือ การบันทึกสิ่งที่ต้องจำหรือต้องศึกษา มีหลายวิธี ได้แก่ การทำสรุปย่อ การเขียนเค้าโครงเรื่อง การขีดเส้นใต้ การเขียนแผนภูมิ การทำเป็นแผนภาพ หรือทำเป็นตาราง เป็นต้น วิธีฝึกการบันทึก คือ การบันทึกทุกครั้งที่มีการสังเกต มีการฟัง หรือมีการอ่านเป็นการพัฒนาปัญญา

3. ทักษะการนำเสนอ คือ การทำความเข้าใจในเรื่องที่จะนำเสนอให้ผู้อื่นรับรู้ได้ โดยจดจำในสิ่งที่นำเสนอออกมาอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การทำรายงานเป็นรูปเล่ม การรายงานปากเปล่า การรายงานด้วยเทคโนโลยี เป็นต้น วิธีฝึกการนำเสนอ คือ การฝึกตามหลักการของการนำเสนอในรูปแบบต่าง ๆ ดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ จนสามารถนำเสนอ ได้ดีซึ่งเป็นการพัฒนาปัญญา

4. ทักษะการฟัง คือ การจับประเด็นสำคัญของผู้พูด สามารถตั้งคำถามเรื่องที่ฟังได้ รู้จุดประสงค์ในการฟัง ผู้เรียนจะต้องค้นหาเรื่องสำคัญในการฟังให้ได้ วิธีฝึกการฟัง คือ การทำเค้าโครงเรื่องที่ฟัง จดบันทึกความคิดหลัก หรือถ้อยคำสำคัญลงในกระดาษบันทึกที่เตรียมไว้ อาจตั้งคำถามในใจ เช่น ใคร อะไร ที่ไหน เมื่อไร เพราะเหตุใด อย่างไร เพราะจะทำให้การฟัง มีความหมายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. ทักษะการถาม คือ การถามเรื่องสำคัญ ๆ การตั้งคำถามสั้น ๆ เพื่อนำคำตอบมาเชื่อมต่อให้สัมพันธ์กับสิ่งที่เรารู้แล้วมาเป็นหลักฐานสำหรับประเด็นที่กล่าวถึง สิ่งที่ทำให้เราฟัง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การถามเกี่ยวกับตัวเราเอง การฝึกถาม-ตอบ เป็นการฝึกการใช้เหตุผล วิเคราะห์ สังเคราะห์ ทำให้เข้าใจในเรื่องนั้น ๆ อย่างชัดเจน ถ้าเราฟังโดยไม่ถาม-ตอบ ก็จะเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ ไม่ชัดเจน

6. ทักษะการตั้งสมมติฐานและตั้งคำถาม คือ การตั้งสมมติฐาน และตั้งคำถาม สิ่งที่เรารู้ไปแล้วได้อะไร มีประโยชน์อย่างไร ทำอย่างไรจึงจะสำเร็จได้ การฝึกตั้งคำถาม ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ ทำให้อยากได้คำตอบ

7. ทักษะการค้นหาคำตอบจากแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น จากหนังสือ อินเทอร์เน็ต คุยกับคนแก่ แล้วแต่ธรรมชาติของคำถาม การค้นหาคำตอบต่อคำถามที่สำคัญจะสนุก และทำให้ได้ความรู้มาก บางคำถามหาคำตอบทุกวิถีทางแล้วไม่พบ ต้องหาคำตอบต่อไปด้วยการวิจัย

8. ทักษะการทำวิจัยสร้างความรู้ การวิจัยเพื่อหาคำตอบเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการเรียนรู้ทุกระดับ การวิจัยจะทำให้ค้นพบความรู้ใหม่ ทำให้เกิดความภูมิใจ สนุก และมีประโยชน์มาก

9. ทักษะการเชื่อมโยงบูรณาการ คือ การเชื่อมโยงเรื่องที่เรียนรู้อย่าง ให้เห็นภาพรวมทั้งหมด มองเห็นความงดงาม มองให้เห็นตัวเอง ไม่ควรให้ความรู้นั้นแยกออกเป็นส่วน ๆ

10. ทักษะการเขียนเรียบเรียง คือ การเรียบเรียงความคิดให้ประณีตขึ้น โดยการค้นคว้าหาหลักฐานอ้างอิงความรู้ให้ถี่ถ้วนแม่นยำขึ้นการเรียบเรียงทางวิชาการจึงเป็นการพัฒนาปัญญาอย่างสำคัญ และเป็นประโยชน์ในการเรียนรู้ของผู้อื่นในวงกว้างออกไป

วัลภา สบายยิ่ง (2559) กล่าวถึง ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง คือ

1) สภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ (Active Participation) เช่น อภิปราย การแสดงความคิดเห็น การตอบปัญหา การทำแบบฝึกหัด การฝึกออกเสียงในการขับร้องหรือการสอนภาษา บ่อนข้อมูลย้อนกลับทันที (Immediate Feedback) ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นบวก จะเป็นการเสริมแรงกระตุ้นให้อยากกระทำซ้ำ 2) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความสามารถทางสติปัญญา อารมณ์ สังคม ความพร้อมของร่างกาย และจิตใจ และสร้างโอกาสให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยวิธีการหลากหลายและต่อเนื่อง 3) สาระการเรียนรู้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับวัย ความถนัด ความสนใจของผู้เรียนและความคาดหวังของสังคม ทั้งนี้ ผลการเรียนรู้จากสาระและกระบวนการ จะต้องทำให้ผู้เรียนมีความรู้ ความคิดความสามารถ ความดี และมีความสุขในการเรียน 4) แหล่งเรียนรู้มีหลากหลายและเพียงพอที่จะให้ผู้เรียนได้ใช้เป็นแหล่งค้นคว้าหาความรู้ตามความถนัด ความสนใจ 5) สาระและกระบวนการเรียนรู้เชื่อมโยงกับเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมรอบตัวของผู้เรียน จนผู้เรียนสามารถนำผลจากการเรียนรู้ ไปประยุกต์ใช้ได้ในชีวิตจริง 6) กระบวนการเรียนรู้มีการเชื่อมโยงกับเครือข่ายอื่นๆ เช่น ชุมชน ครอบครัว องค์กรต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกันให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้สูงสุด

โดยสรุป ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย องค์ประกอบการเรียนรู้ โดยมีจุดเริ่มต้นที่ตัวเอง เราจำเป็นต้องสำรวจตัวเอง พิจารณาวิวัฒนาการของตัวเอง ต้องเข้าใจตัวเอง ก่อนการพัฒนา, กระบวนการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายโดยมีผู้นำกระบวนการเปิดกว้างให้มีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น รับรู้ใหม่ ๆ ท้นเหตุการณ์ มีการพัฒนาตนเองโดยศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ให้โอกาสซักถามปัญหาที่สงสัย เปิดโอกาสให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง, ประเภทของการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมกับตัวเอง และต่อยอดการทำงานให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร และสิ่งที่สนับสนุนการเรียนรู้ อันได้แก่ บรรยากาศเปิด คือ สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้

สามารถเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน มีสื่ออุปกรณ์หลากหลาย สนับสนุนให้เกิดความอยากรู้ อยากเห็น มีสื่อเปิด มีสื่อที่หลากหลายตามความสนใจ นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ สื่อพร้อมที่จะใช้งานและให้บริการ น่าสนใจเหมาะสมกับเนื้อหา สื่อต้องมีประสิทธิภาพแปลกใหม่ อีกทั้งสภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ (Active Participation) เช่น อภิปราย การแสดงความคิดเห็น การตอบปัญหา การทำแบบฝึกหัด การฝึกออกเสียงในการขับร้องหรือการสอนภาษา บ้อนข้อมูลย้อนกลับทันที (Immediate Feedback) ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นบวก จะเป็นการเสริมแรงกระตุ้นให้อยากกระทำซ้ำ และผู้อำนวยการสนับสนุน มีวิสัยทัศน์ ให้การสนับสนุนและหางบประมาณ ให้ขวัญและกำลังใจถือเป็นปัจจัยที่สำคัญเช่นกัน

2.6 เครื่องมือ และกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาตนเอง

Maxwell (1976) ได้นำเสนอชุดของการตั้งคำถามที่มีประสิทธิผล เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการตั้งคำถามนั้นต้องปรับคำถามให้เข้ากับสถานการณ์ ซึ่งชุดคำถามที่ดีควรเป็นชุดคำถามที่ก่อให้เกิดคำตอบที่ช่วยให้ผู้พัฒนาตนเองได้รู้จักตนเองและเห็นความต้องการในการพัฒนาตนเองมากขึ้น

1. สิ่งที่มีค่าที่สุดในตัวของผู้พัฒนาตนเองคืออะไร ซึ่งคำตอบของคำถามนี้ จะช่วยกระตุ้นให้ผู้พัฒนาตนเองสร้างทัศนคติเชิงบวก ให้ผู้พัฒนาตนเองได้เห็นถึงความสามารถและศักยภาพของตนเอง
2. ข้อบกพร่องที่ใหญ่ที่สุดของผู้พัฒนาตนเองคืออะไร ซึ่งคำตอบของคำถามนี้ จะช่วยให้ผู้พัฒนาตนเองคาดหวังในตัวเองน้อยลง และปรับความคาดหวังที่มีต่อตนเองให้เป็นจริงมากขึ้น ช่วยให้สามารถสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จมากขึ้นเพราะเป็นการเข้าใจข้อบกพร่องของตนเอง
3. สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับผู้พัฒนาตนเอง คืออะไร ซึ่งคำตอบของคำถามนี้ จะทำให้ผู้พัฒนาตนเองเป็นถึงทรัพยากรที่มีค่าของตนเอง เพื่อเป็นแรงสนับสนุนในการพัฒนาตนเอง
4. สิ่งที่ย่ำแย่ที่สุดสำหรับผู้พัฒนาตนเอง คืออะไร ซึ่งคำตอบของคำถามนี้ จะทำให้ผู้พัฒนาตนเองอยู่กับปัจจุบันขณะ เพื่อดูแลไม่ให้ตนเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับสิ่งที่แย่ที่สุด

สมชาย หล้าคงคา (2560) ได้นำเสนอเครื่องมือที่ช่วยให้พัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งก็คือ แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) คือ แผนงานที่เฉพาะเจาะจงในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและทักษะต่างๆ ของพนักงานในองค์กรเป็นรายบุคคล เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานให้มีความพร้อมในเรื่องของคุณสมบัติ ความสามารถและศักยภาพที่จะเติบโตก้าวหน้าสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปและประสบความสำเร็จในสายอาชีพ แผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล สามารถแบ่งความสำคัญหรือประโยชน์ในการจัดทำ แผนพัฒนาได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับพนักงาน เพื่อเป็นการปรับปรุง พัฒนาความสามารถและเตรียมความพร้อมเพื่อ ความก้าวหน้า

ในหน้าที่การงานของพนักงานในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น 2) ระดับหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน 3) ระดับองค์กร เพื่อสนับสนุนความสำเร็จตามเป้าหมายของธุรกิจและสร้างความได้เปรียบในเชิงของการแข่งขันทางธุรกิจ

ซึ่งผู้ที่มีส่วนร่วมของการสร้างแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงาน ได้แก่ ฝ่ายพัฒนาบุคลากร จะร่วมกันกับต้นสังกัดของแต่ละหน่วยงาน ในการบริหารจัดการแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลร่วมกัน ได้แก่ 1) หัวหน้างานในแต่ละหน่วยงาน มีหน้าที่ในการทำความเข้าใจในเรื่องของ Competency กระบวนการของแผนพัฒนารายบุคคล แจ้งความคาดหวังที่ต้องการจากพนักงาน ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน ระบุหัวข้อที่เฉพาะเจาะจงในการพัฒนาพนักงาน ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน ติดตามและประเมินผลการจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคล ช่วยเหลือและสนับสนุนพนักงาน ในการพัฒนาตนเองแสดงบทบาทของตนในฐานะของ Coach และ Consultant 2) พนักงาน ประเมินความสามารถของตนเองในปัจจุบัน กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง ค้นหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของตนเอง หาโอกาสพูดคุยกับหัวหน้างานเพื่อขอคำปรึกษาและร่วมพัฒนาความสามารถในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ยอมรับคำแนะนำจากข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน พูดคุยกับหัวหน้างานเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าและทบทวนแผนอย่างน้อยทุกๆ 6 เดือน 3) ฝ่ายพัฒนาบุคลากร ให้ความรู้และความเข้าใจในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล จัดเตรียมแบบฟอร์มและเอกสารต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำ IDP ให้คำปรึกษาแนะนำกับ Line Manager หัวหน้างาน ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ให้คำปรึกษาแนะนำแก่พนักงานในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ออกแบบและแนะนำกิจกรรมเพื่อการพัฒนาพนักงาน จัดฝึกอบรม กิจกรรมเพื่อพัฒนาพนักงาน ติดตามผลการพัฒนาพนักงาน

กุลภัสสรณ์ พิทักษ์ศักดิ์ดาชัย (2560) เสนอแนวคิดการใช้ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล Individual Development Plan (IDP) เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน ถือได้ว่าเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรและของหน่วยงาน ซึ่งองค์กรบางแห่งเรียกแผนงานดังกล่าวนี้ว่า Employee Development Plan (EDP) หรือ Personal Development Plan หรือ Performance Development Plan (PDP) แผนพัฒนารายบุคคลจึงเป็นขั้นตอนที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการเตรียมการหรือวางแผนงานไว้ล่วงหน้า โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของพนักงานในองค์กร พบว่าลักษณะทั่วไปของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) เป็นกระบวนการที่เน้นระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ซึ่งผู้บังคับบัญชาและพนักงานคนนั้นจะต้องพูดคุยกันถึงความคาดหวังในการทำงาน และเป้าหมายในอาชีพ (Career Goals) ที่ผู้บังคับบัญชาได้วางไว้สำหรับพนักงานแต่ละคน รวมทั้งเป็นกระบวนการ

ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการติดตาม และให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Feedback) แก่พนักงานเป็นระยะ อย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

2) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานรายบุคคลให้ ตอบรับ หรือสนองต่อความต้องการในระดับองค์กร พบว่า IDP ที่ดีจะต้องเป็นแผนในการเพิ่ม พัฒนา และปรับปรุงระดับสมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) ในการทำงานของพนักงานในปัจจุบัน ซึ่งแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับ มอบหมายตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ อีกทั้งยังเป็นการช่วยให้พนักงานมีแนวทางในการวางแผน อาชีพ (Career Planning) ของตนเองนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานและ องค์กรต้องการ

3) เป็นแผนพัฒนาบุคลากรที่ถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของระดับสมรรถนะหรือสิ่งที่ ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากตำแหน่งงานหนึ่ง (Expected Competency) โดยการเปรียบเทียบกับ ระดับสมรรถนะในการทำงานจริงของพนักงานคนนั้น (Actual Competency) ซึ่งผู้บังคับบัญชา จะต้องเป็นผู้กำหนดว่าอะไรคือสิ่งที่พนักงานจะต้องพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น ด้วยการพิจารณา คัดเลือกเครื่องมือในการพัฒนา (Development Tools) ที่เหมาะสมในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน เช่น การฝึกอบรม การมอบหมายงาน การสอนงาน การให้พนักงานเรียนรู้ ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นพี่เลี้ยงแก่พนักงาน เป็นต้น

4) เป็นแผนงานที่เน้นข้อผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Agreement) ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ถือได้ว่าเป็นแผนงานที่ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน ร่วมกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดีจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้พนักงานไม่รู้สึกเบื่อไปกับการทำงานประจำวันที่ซ้ำซากจำเจ จะเห็นได้ว่าความรู้สึกเบื่อหน่ายใน การทำงานย่อมเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้องค์กรสูญเสียพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานดาวเด่นที่มีผล การปฏิบัติดีเลิศ และมีศักยภาพในการทำงานสูง (High Performance and High Potential)

5) เป็นระบบที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีการทบทวน ตรวจสอบ และ เปลี่ยนแปลงได้ ซึ่ง IDP ควรมีการทบทวนจากหัวหน้างานและพนักงานอย่างน้อยปีละครั้ง โดย ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการประเมินสมรรถนะของพนักงานก่อนการจัดทำ IDP โดยแผน IDP จะต้องจัดทำขึ้นก่อนปีงบประมาณ เพื่อนำข้อมูลจาก IDP ไปจัดทำแผนงบประมาณค่าใช้จ่ายในการ พัฒนาพนักงานที่รวมไปถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานด้วยเช่นกัน

ข้อควรคำนึงถึงในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ (2560) ได้สรุปเอาไว้ ดังนี้ ก็คือ แผนพัฒนารายบุคคลไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงาน หรือการปรับเงินเดือน และการให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าผู้บังคับบัญชาและพนักงานหลายคนมีความเข้าใจผิดอยู่มากและมองว่าแผนพัฒนา

รายบุคคลเป็นการลงโทษพนักงาน มองแผนพัฒนารายบุคคลในแง่ลบ ด้วยการมองว่าหากพนักงานคนใดที่ผู้บังคับบัญชามีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้ ก็เท่ากับว่าพนักงานคนนั้นทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีผลงานเท่าที่ควร จึงต้องได้รับการลงโทษจากผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้แผนพัฒนารายบุคคลไม่ใช่แผนงานที่จะรับประกันว่าหากพนักงานได้รับการพัฒนาแล้ว พวกเขาจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานทันที ซึ่ง แผนพัฒนารายบุคคล เป็นแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้มีคุณสมบัติ มีขีดความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่กำหนดขึ้น

ทั้งนี้เมื่อสร้างแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อพัฒนาตนเองแล้ว ก็ดำเนินการเรียนรู้ตามวิธีการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองที่ได้เขียนไว้ในแผน ซึ่งวิธีการเรียนรู้มีได้หลากหลายวิธี ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2544) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาตนเองไว้หลายรูปแบบ ดังนี้ 1) การสำรวจและประเมินตนเอง 2) การศึกษาเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน 3) การเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์กรวิชาชีพ 4) การแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากสื่อมวลชน 5) การศึกษาค้นคว้าและการทำงานทางวิชาการ 6) การศึกษาต่อ 7) การศึกษาดูงาน 8) การเข้ารับการฝึกอบรม 9) การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ 10) การพัฒนาตนเองในลักษณะอื่น ซึ่งวิธีการเรียนรู้ตามแต่ละวิธีนั้น มีรายละเอียด ข้อดีข้อเสีย ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับบริบทและผู้พัฒนาตนเอง

จากการที่ศึกษาเครื่องมือและกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาตนเอง สรุปได้ว่า เครื่องมือและกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาตนเองนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของผู้พัฒนา และบริบทของการพัฒนา ซึ่งการที่จะพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบนั้นควรมีเครื่องมือที่ช่วยเป็นแนวทางในการพัฒนา ซึ่งในองค์กรส่วนใหญ่นั้นนิยมการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งเป็นแผนพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานที่เน้นการสื่อสารแบบสองทาง ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน แผนพัฒนารายบุคคลจึงเป็นเสมือนเข็มทิศ หรือทิศทางในการวางแผนอาชีพของตนเองเพื่อสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้เกิดประโยชน์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความร่วมมือและมีการปฏิบัติตามแผนพัฒนารายบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ตอนที่ 3 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่

3.1 ทฤษฎีและหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

Knowles (1978) ได้นำเสนอทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) ซึ่งเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการช่วยให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ โดย ได้กล่าวถึงการจัดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ว่าควรจะมีการใช้สถานการณ์ต่างๆที่เอื้อต่อการเรียนรู้มากกว่าการเริ่มต้นจากเนื้อหาวิชา โดยแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่าสูงสุดในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ก็คือ ประสบการณ์ของผู้เรียนเอง เพราะประสบการณ์จะเป็นตำราที่มี

ชีวิตของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ และการศึกษาของผู้ใหญ่จะต้องดำเนินการควบคู่กันไประหว่างการกระทำและการคิด ซึ่ง สามารถสรุปหลักสำคัญในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ได้ดังนี้คือ

1. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีต่อเมื่อสิ่งที่เรียนรู้ตรงกับความต้องการ และความสนใจของผู้ใหญ่ ดังนั้นจึงควรเริ่มต้นการเรียนการสอนด้วยการให้ผู้เรียนได้รับรู้เข้าใจในสิ่งเหล่านี้
2. ต้องให้ผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ โดยการจัดสถานการณ์ในการเรียนรู้ให้เกี่ยวข้องกับชีวิตของผู้ใหญ่เป็นหลัก ไม่ใช่ยึดเนื้อหาวิชาเป็นหลัก
3. เนื่องจากประสบการณ์ของผู้ใหญ่เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุด ดังนั้น การจัดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จึงต้องมีการวิเคราะห์ประสบการณ์ของแต่ละคนอย่างละเอียดว่าจะมีส่วนใดของประสบการณ์ที่จะนำมาใช้ในการเรียนรู้ และใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร
4. ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำตนเองได้ ดังนั้น ผู้สอนจึงควรต้องแสดงบทบาทในกระบวนการค้นหาคำตอบร่วมกับผู้เรียน มากกว่าการชี้นำความรู้ให้แก่ผู้เรียน
5. ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น ดังนั้นการเรียนการสอนจึงต้องออกแบบจัดเตรียมให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความสามารถในการเรียนรู้ในแต่ละขั้นของผู้ใหญ่แต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน

Knowles (1990) ยังได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของผู้ใหญ่ ซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนี้คือ

1. รู้ความจำเป็นในการเรียนรู้ (Need to Known) ผู้ใหญ่จำเป็นต้องรู้ว่าทำไมต้องเรียนรู้ และการเรียนรู้นั้นก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไรต่อตนเอง ก่อนที่ผู้ใหญ่จะตัดสินใจเพื่อที่จะเรียนรู้
2. ลักษณะความเข้าใจตนเองหรือมีมโนภาพแห่งตน (Self-Concept) ผู้ใหญ่จะมีความคิดว่าสามารถนำตนเองได้ รู้จักเหตุผล ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ดังนั้นผู้ใหญ่อจึงต้องการให้คนอื่นยอมรับและปฏิบัติต่อตนด้วยความยกย่องนับถือ ให้โอกาสตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ซึ่งสามารถจะประยุกต์แนวคิดในการจัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้ใหญ่ได้ คือ

2.1 การสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นกันเอง เป็นมิตร ให้การยอมรับในประสบการณ์ และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใหญ่

2.2 การวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามวัยของผู้ใหญ่ โดยต้องจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับฐานะและบทบาทของผู้เรียนและสามารถนำไปใช้ได้จริง

2.3 การวางแผนการเรียนรู้ร่วมกัน ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการ และเนื้อหาวิธีการประเมินความก้าวหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ ต้องจัดรูปแบบการเรียนการสอนให้มีความหลากหลายทั้งเป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่ม

2.4 การดำเนินการเรียนการสอนที่เป็นการรับผิดชอบร่วมกัน โดยมีการปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความรู้กัน ช่วยเหลือกันในการเรียนรู้

2.5 การประเมินผลการเรียนรู้ ซึ่งผู้สอนจะต้องมุ่งเน้นให้ผู้เรียนสามารถจะประเมินผลด้วยตนเองได้ เพื่อให้ผู้เรียนได้รู้จุดเด่นจุดด้อย และวางแผนแก้ไขปรับปรุงด้วยตนเอง

3. ประสบการณ์ (Prior Experiences) ผู้ใหญ่จะมีประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการสะสมด้วยวิธีการที่แตกต่างกันมาตั้งแต่ในอดีตและเป็นสิ่งที่มีคุณค่าเป็นแหล่งทรัพยากรซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ คือ

3.1 ผู้ใหญ่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์กับผู้อื่นซึ่งเป็นการขยายโลกทัศน์ ของผู้ใหญ่ให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้นได้ ดังนั้น จึงควรให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งเป็นการสร้างการยอมรับทางสังคม เกิดความภูมิใจเห็นคุณค่าในตนเอง

3.2 ผู้ใหญ่สามารถนำเอาประสบการณ์เดิมเป็นพื้นฐานและนำไปเชื่อมโยงให้สัมพันธ์กับประสบการณ์ใหม่ๆได้ ซึ่งจะทำให้ประสบการณ์ใหม่มีความหมายมากขึ้น ดังนั้นจึงควรให้ผู้นำการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้

3.3 ผู้ใหญ่จะมีความเคยชินกับประสบการณ์เดิมที่ผ่านมา ซึ่งทำให้ผู้ใหญ่เปลี่ยนแปลงอะไรได้ยาก ดังนั้น จึงควรส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีโอกาสพัฒนาปรับปรุงตนเองโดยพิจารณาจากความสามารถที่เป็นประสบการณ์ของตนเอง

4. ความพร้อมในการเรียน (Readiness to Learning) ผู้ใหญ่จะมีความพร้อมในการเรียนรู้ได้ดีที่สุด เมื่อสิ่งที่เรียนนั้นเป็นประโยชน์และมีความจำเป็นที่จะต้องรู้ รวมทั้งมีแรงผลักดันจากความต้องการที่จะต้องพัฒนาตามภารกิจซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาททางสังคมก็จะส่งเสริมให้เกิดความพร้อมในการเรียนรู้ได้ยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงต้อง

4.1 กำหนดเวลาและกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจในช่วงวัยเวลาของผู้ใหญ่แต่ละคน

4.2 กำหนดกลุ่มผู้เรียนและกิจกรรมให้เป็นในแนวเดียวกัน เรียนรู้ร่วมกัน

4.3 ให้แรงเสริมเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

4.4 กำหนดเวลาในการเรียนการสอนไม่ให้เกิดความเหนื่อยล้าที่จะมีผลต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

5. แนวโน้มต่อการเรียนรู้ (Orientation to Learning) ผู้ใหญ่จะมีการเรียนรู้โดยอาศัยปัญหาเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นผลมาจากความต้องการในการเรียนที่มุ่งหวังจะให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้ผลจริงในปัจจุบันนั้น เป็นการเรียนรู้เพื่อตอบสนองการแก้ไขปัญหาในชีวิตประจำวัน ดังนั้นหลักสูตรการเรียนการสอนจึงควรมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะนำไปใช้ได้จริง รวมทั้งในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จึงควรยึดปัญหาและกระบวนการแก้ปัญหาเป็นหลัก

6. แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation) แรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เกิดได้จากทั้งภายในและภายนอก เป็นแรงขับเคลื่อนที่ช่วยให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้เพื่อผลักดันให้ผู้ใหญ่ไปถึงเป้าหมายการเรียนรู้ที่ผู้ใหญ่ต้องการได้

นอกจากนี้ ในส่วนสำคัญสำหรับการจัดการศึกษาให้ผู้ใหญ่ คือ การเข้าใจความต้องการในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังที่ Lorge (1947) ได้ระบุความต้องการของผู้ใหญ่ในการเรียนรู้ไว้ 4 ด้าน คือ

1. เพื่อที่จะได้เพิ่มพูนบางสิ่งบางอย่าง (To gain something)
2. เพื่อที่จะได้เป็นบางสิ่ง (To be something)
3. เพื่อที่จะได้ทำบางสิ่ง (To do something)
4. เพื่อที่จะประหยัดบางอย่าง (To save something)

และ Pike (1989) ได้อธิบายหลักการในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ โดยมีกฎที่สำคัญ 4 ข้อคือ 1) ผู้ใหญ่เป็นเด็กเล็กๆ ในร่างกายที่ใหญ่ 2) คนเรามักจะไม่ขัดแย้งกับข้อมูลที่เราถืออยู่ 3) ถ้าคุณรู้สึกสนุกมากเท่าไร การเรียนรู้ก็มีมากขึ้นเท่านั้น 4) การเรียนรู้จะยังไม่เกิดขึ้น หากพฤติกรรมไม่ได้เปลี่ยนแปลง

ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปจากแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ต่างๆ ของผู้ใหญ่ว่า การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ ขอบเขตเนื้อหาความรู้ และการจัดกระบวนการเรียนการสอนให้แก่ผู้ใหญ่ในสถานประกอบการจะต้องคำนึงถึงรูปแบบวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่แตกต่างกัน เพราะจะส่งผลโดยตรงต่อระดับการเรียนรู้ โดยผู้ใหญ่จะเรียนรู้เมื่อมีความพร้อม สิ่งที่เราเรียนต้องมีคุณค่า และต้องการชี้นำตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ซึ่งการจัดการเรียนรู้ต้องสอดคล้องกับประสบการณ์ของผู้เรียนและคำนึงถึงผู้ใหญ่ให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้อย่างแท้จริง

นอกจากนักทฤษฎีต่างประเทศจะให้นิยามทฤษฎีการเรียนรู้ต่างๆ ของผู้ใหญ่อย่างหลากหลายแล้ว นักวิจัยชาวไทยยังให้นิยามที่มีความสอดคล้องกัน ดังเช่น สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2547) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งจะสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และช่วยให้ผู้ใหญ่สามารถเรียนรู้ได้ดี โดยปัจจัยที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เหล่านี้ มีส่วนสัมพันธ์กันอย่างมากในการเรียนรู้และการฝึกอบรมผู้ใหญ่ โดยจะคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ควรพิจารณาและให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการเรียน นั่นคือ บุคคลจะเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากมีความต้องการในการเรียนสิ่งนั้น ๆ
2. สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ ต้องมีความสะดวกสบายเหมาะสม ตลอดจนได้รับความไว้วางใจและการให้เกียรติผู้เรียน
3. ควรคำนึงถึง ความต้องการในการเรียนของแต่ละบุคคลและรูปแบบของการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย
4. ต้องคำนึงถึง ความรู้เดิมและประสบการณ์ อันมีคุณค่า

5. ควรได้พิจารณาถึงการดูแลและให้ความสำคัญกับเนื้อหา และกิจกรรมในการเรียนรู้
6. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ ปัญหาที่สอดคล้องกับความจริง และนำการเรียนรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหา
7. ต้องให้การเอาใจใส่กับการมีส่วนร่วมทั้งทางด้านสติปัญญาและทางด้านร่างกาย ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
8. ควรให้มีเวลาอย่างพอเพียงในการเรียนรู้โดยเฉพาะการเรียนรู้ข้อมูลใหม่ การฝึกทักษะใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ
9. ให้โอกาสในการฝึกภาคปฏิบัติจนเกิดผลดี หรือการนำความรู้ไปประยุกต์ได้
10. ให้ผู้เรียนได้แสดง ศักยภาพ หรือสมรรถภาพในการเรียนรู้จนกระทั่งเขาได้แลเห็นถึงความก้าวหน้าว่า สามารถบรรลุเป้าหมายได้

และ สุมาลี สังข์ศรี (2545) ได้สรุปลักษณะธรรมชาติในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จาก นักจิตวิทยาและนักการศึกษาผู้ใหญ่ไว้ ดังนี้

1. วัยที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ (Adulthood) เป็นช่วงที่บุคคลต้องการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า ต้องการพัฒนาตนเองถ้ามีโอกาสเพื่อให้มีความก้าวหน้าทัดเทียมบุคคลอื่น ๆ ในสังคมเพื่อให้พัฒนาตนได้อย่างสมบูรณ์ จึงกลับเข้าสู่การเรียนรู้อีกครั้งหนึ่ง
2. ความตั้งใจและความต้องการ ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่เข้ามาเรียนด้วยความตั้งใจ และมีความต้องการต่าง ๆ กัน นักการศึกษาและนักจิตวิทยาได้แบ่งความต้องการ หรือแรงจูงใจของผู้ใหญ่ในการมาเรียนไว้ 3 ลักษณะด้วยกัน คือ

2.1) มาเรียนเพื่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้เรียนผู้ใหญ่จะตั้งเป้าหมายเช่น เรียนเพื่อจะความรู้ไปแสวงหาอาชีพการงานที่ดี เพื่อนำความรู้ไปพัฒนาอาชีพ เพื่อนำความรู้ไปแก้ปัญหาต่าง ๆ ฯลฯ

2.2) มาเรียนเพื่อกิจกรรมทางสังคม ผู้เรียนผู้ใหญ่มาเรียน เพราะต้องการจะพบปะผู้คน ต้องการมีเพื่อน ต้องการจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม

2.3) มาเรียนเพื่อต้องการความรู้ เรียนเพื่อต้องการรู้ในเรื่องที่สนใจต้องการรู้เพื่อให้เกิดความรอบรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน ผู้เรียนผู้ใหญ่จะเรียนได้ดีถ้าสิ่งที่เรียนตรงกับความต้องการ ความสนใจของเขา

3. ความคาดหวัง ผู้เรียนผู้ใหญ่เข้ามาเรียนด้วยความคาดหวังต่าง ๆ กันบางคนคาดหวังว่าจะได้รับการอบรมสั่งสอนทุกอย่างจากผู้สอน ซึ่งเป็นผู้รอบรู้ในทุกสิ่งทุกอย่างความคาดหวังจะมีผลกระทบต่อการเรียน ทำให้บางคนต้องการเรียนลักษณะที่เป็นอิสระ ต้องการจะนำตนเองโดยที่ผู้สอนเป็นผู้ชี้แนะเท่านั้น

4. ความสนใจ ผู้เรียนผู้ใหญ่มีความสนใจหลายด้านที่ต้องทำไปพร้อมกัน ผู้เรียนผู้ใหญ่จะมีภาระหน้าที่ที่จะต้องกระทำหลายอย่าง ซึ่งแตกต่างไปจากเด็ก เด็กอาจจะมีหน้าที่เรียนอย่างเดียวแต่ผู้ใหญ่มีการกิจเกี่ยวกับอาชีพการงาน เกี่ยวกับครอบครัว เกี่ยวกับสังคมที่จะต้องรับผิดชอบไปพร้อม ๆ กัน ทำให้ผู้ใหญ่ไม่มีเวลามากสำหรับการเรียนจึงพบว่าผู้เรียนผู้ใหญ่ส่วนมาก จะเรียนแบบบางเวลาเท่านั้น

5. จุดมุ่งหมายของสิ่งที่เรียน ผู้เรียนผู้ใหญ่จะเรียนได้ดีถ้าเขาเข้าใจเป้าหมายจุดมุ่งหมายของสิ่งที่เรียนนั้น

6. เรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพการณ์การดำเนินชีวิต ผู้ใหญ่จะเรียนได้ดีถ้าเรื่องนั้นเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับเขา เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ของชีวิตการดำเนินชีวิตประจำวัน

7. บรรยากาศในการเรียน ผู้ใหญ่จะเรียนได้ดีในบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นกันเองผู้สอนต้องช่วยสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง ซึ่งผู้เรียนได้รู้จักมักคุ้นระหว่างกันบรรยากาศ แห่งการยอมรับการให้เกียรติยกย่อง

8. สถานที่และสภาพการณ์ในการเรียนรู้ ผู้เรียนผู้ใหญ่ชอบให้การจัดสถานที่เรียนการจัดสภาพการณ์การเรียนรู้ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดโต๊ะเรียนควรเป็นลักษณะอย่างเรียบง่าย ๆ ให้ทุกคนได้พบปะหารือพูดคุยกันกันได้ ไม่ให้มีความรู้สึกว่าเป็นวิชาการมากเกินไป

9. การมีส่วนร่วมของผู้เรียน ผู้เรียนผู้ใหญ่จะเรียนได้ดีถ้าได้มีส่วนร่วมในการเรียน มีความรับผิดชอบต่อกระบวนการเรียนรู้ ถ้าผู้เรียนได้ร่วมกิจกรรมในขั้นตอนต่าง ๆ จะทำให้เกิดความกระตือรือร้น มีความสนใจ

10. ประสบการณ์ของผู้เรียน ผู้เรียนผู้ใหญ่ต่างมีประสบการณ์เดิมมามากมาย ซึ่งเป็นประโยชน์มาก ควรส่งเสริมให้ได้นำประสบการณ์เดิมมาแลกเปลี่ยนกัน และส่งเสริมการเรียนรู้สิ่งใหม่ เพราะผู้เรียนผู้ใหญ่จะโยงสิ่งที่เรียนรู้ใหม่เข้ากับประสบการณ์เดิม

11. การเป็นผู้นำตนเอง ผู้เรียนผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะนำตนเองซึ่งจะทำให้เขาเกิดความมั่นใจ และเกิดความภาคภูมิใจการจัดการเรียนการสอนควรส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง นำตนเองมากกว่าผู้สอนจะเป็นผู้ถ่ายทอดเองทั้งหมด

12. ความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้เรียนผู้ใหญ่มีความแตกต่างกันในด้านพื้นฐานความรู้ ความคิด ความสนใจ ความต้องการ ทักษะคติ ความสามารถ ฯลฯ การจัดการเรียนการสอนควรให้ผู้เรียนได้พัฒนาไปตามศักยภาพของแต่ละบุคคล บางคนอาจเรียนเร็ว บางคนอาจเรียนได้ช้า

13. รูปแบบการเรียนรู้ ผู้เรียนผู้ใหญ่แต่ละคนมีรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง เนื่องจากแต่ละคนได้สั่งสมประสบการณ์มานานจนรู้ว่าตนเองจะเรียนได้ดีโดยวิธีใด เช่น บางคนเรียนดีด้วยการลงมือปฏิบัติ บางคนด้วยการฟังบรรยาย บางคนด้วยการอภิปรายแสดงความคิดเห็น ฯลฯ เพราะฉะนั้น การเรียนการสอนควรให้เสรีภาพในการเลือกวิธีเรียนที่เหมาะสมแก่ตนเอง

14. การมีเวลาเรียนรู้ก่อนล่วงหน้า ควรให้ผู้เรียนรู้ใหญ่ได้มีเวลาเรียนรู้เนื้อหาวิชามาก่อนล่วงหน้า หรือการให้อ่านเนื้อหาวิชาก่อนเพื่อจะช่วยให้รู้ถึงสภาพการเรียนรู้ใหม่

15. การให้ผู้เรียนทราบผลการเรียนรู้ สำหรับผู้เรียนรู้ใหญ่นั้นควรให้ทราบผลการเรียนรู้ในทันทีทันใดเพื่อจะได้พัฒนาการเรียนรู้ของตนต่อไป

16. การเสริมแรง การสร้างแรงบันดาลใจ ควรให้การเสริมแรงแก่พฤติกรรมที่ประสบผลสำเร็จ ควรมีการเสริมแรงที่มากพอ เช่น การกล่าวชม การประกาศถึงผลสำเร็จ ฯลฯ

17. การจัดองค์ประกอบที่ไม่พึงประสงค์ ในการเรียนการสอนผู้ใหญ่นั้นควรพยายามจัดและลดองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความไม่สุขสบาย ความเหน็ดเหนื่อยความเคร่งเครียด

18. ระยะเวลาของแต่ละบทเรียน บทเรียนแต่ละบทเรียนควรเป็นบทเรียนที่ค่อนข้างสั้น เพราะผู้ใหญ่จะเกิดความเหนื่อยล้าเร็วกว่าเด็กหรือหนุ่มสาว

19. การกำหนดเป้าหมายระยะสั้น ๆ การเรียนการสอนผู้ใหญ่นักกำหนดเป้าหมายสั้น ๆ เพื่อให้ผู้เรียนไปถึงเป้าหมายได้ แล้วผู้เรียนจะเกิดความภาคภูมิใจ เกิดความมั่นใจที่จะเรียนต่อไป

20. การใช้เวลาเพียงพอ การเรียนการสอนผู้ใหญ่นักควรจะให้เวลาแก่ผู้เรียนที่จะทำความเข้าใจบทเรียน หรือประกอบกิจกรรมในบทเรียนนั้น ๆ อย่างเพียงพอไม่เร่งรัด

21. การช่วยเหลือความบกพร่องทางร่างกาย ในกรณีผู้เรียนรู้ใหญ่ที่มีอายุมากอาจมีความบกพร่องในการมองเห็น และการได้ยินเสียง ดังนั้นผู้จัดหรือผู้สอนต้องให้บริการความช่วยเหลือ เช่น แสงสว่างให้เพียงพอ ผู้สอนเสียงดังฟังชัด การเขียนหนังสือมีขนาดตัวหนังสือใหญ่ เป็นต้น

3.2 วิธีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

วิธีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ตามแนวคิดการศึกษาผู้ใหญ่ (Andragogy) ของ Knowles (1990) มีขั้นตอน 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. เตรียมความพร้อมผู้เรียน (Preparing the learner) เตรียมความพร้อมของผู้เรียนเกี่ยวกับเนื้อหาการเรียนรู้ ลักษณะของประสบการณ์เรียนรู้ และ แนวทางในการช่วยพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (Setting a Climate for Learning) ให้ความเป็นกันเองเป็นการแสดงการยอมรับในเอกลักษณ์ของผู้เรียนแต่ละคน แสดงความยินดีที่ได้รู้จักและยอมรับในความแตกต่างและความเป็นตัวเองของแต่ละคน ซึ่งเป็นการเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของแต่ละบุคคลความรู้สึกนี้จะพัฒนาต่อไปเป็นความรู้สึกเคารพซึ่งกันและกัน เป็นความรู้สึกไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศด้วยเสียงเพลงบรรเลง

3. วางแผนการเรียนรู้ร่วมกัน (Establishing a Structure for Mutual Planning) ผู้สอนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเสนอวิธีการเรียนรู้และกิจกรรมในการเรียนรู้โดยใช้วิธีการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น บรรยาย การสาธิต การอภิปราย เป็นต้น โดยการวางแผนร่วมกันใช้การจัดกลุ่มให้สามารถล้อมวงคุยกัน เพื่อเอื้อต่อการสื่อสารแบบสองทางของสมาชิกทุกคน ขณะพูดทุกคนได้มองเห็นผู้พูด ทั้งนี้เพื่อมุ่งกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ผู้เรียนรู้สะสมติดตัวมา

4. วิเคราะห์ความต้องการการเรียนรู้ร่วมกัน (Diagnosing Needs for Learning) ผู้สอนต้องช่วยแนะนำวิธีการหรือเครื่องมือในการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน เช่น ความต้องการการเรียนรู้ด้านสมรรถนะ หรือต้องการการเรียนรู้ทางด้านความรู้หรือพฤติกรรม ผู้สอนต้องให้ข้อมูลกับผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ความต้องการของตนเองได้ อาจได้มาจากงานวิจัยข้อสรุปของผู้เชี่ยวชาญ การวิเคราะห์งานที่เกิดขึ้น การมีส่วนร่วมของกลุ่ม

5. ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ (Formulating Directions (Objectives) for Learning) ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นจริงและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ในทางการศึกษานั้น การเขียนความต้องการให้อยู่ในรูปของวัตถุประสงค์การศึกษาที่เหมาะสม ผู้เรียนผู้ใหญ่บางคนอาจสามารถเขียนวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ด้วยตนเอง ซึ่งหากติดขัดขึ้นมา ผู้สอนต้องช่วยแนะนำและให้ความสะดวกแก่ผู้เรียน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จแก่ผู้เรียน

6. ออกแบบการเรียนรู้ (Designing a Pattern of Learning Experiences) โดยผู้เรียนเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้เรียนชอบและมั่นใจที่จะกระทำหากติดขัดผู้สอนต้องแนะทางเลือกช่วยบอกข้อดีข้อจำกัดของแต่ละวิธีการเรียนรู้ มอบการตัดสินใจให้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้เรียน สอดคล้องกับการรับรู้ของตนเองที่จะขึ้นาตนเองของผู้ใหญ่ และเปิดโอกาสให้ได้ใช้ประสบการณ์เดิมมาใช้ในการเรียนรู้อย่างเต็มที่

7. ดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับประสบการณ์ของผู้เรียน (Managing the Execution of the Learning Experiences) โดยผู้สอนมีหน้าที่ส่งเสริมให้ใช้ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม โดยต้องพิจารณาถึงเนื้อหาความรู้ของกิจกรรมให้สอดคล้องกับประสบการณ์ของผู้เรียน และสามารถทำให้ผู้เรียนนำเอาประสบการณ์ของตนเองมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับความรู้ใหม่ได้เป็นอย่างดี

8. ผู้เรียนประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นระยะ ๆ (Evaluating Results and Rediagnosing Learning Need) เพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจในการกระทำของตนเองตามกิจกรรมการเรียนรู้ได้ ถ้าจำเป็นต้องดัดแปลงหรือยืดหยุ่น สำหรับการประเมินในขั้นสุดท้ายเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ผู้เรียนจะทราบว่าตนเองถึงจุดมุ่งหมายที่ตนกำหนดไว้แล้วหรือไม่ การประเมินตนเองขั้นนี้ มีข้อดีที่กลายเป็นการวิเคราะห์ความต้องการหรือสิ่งที่ขาดของผู้เรียนด้วยตนเองอีกครั้ง ถ้ายังไปไม่ถึงจุดหมายที่ต้องการ ผู้เรียนเป็นผู้ระบุความต้องการเอง ทำให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ต่อไป

Kidd (1973) เสนอวิธีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ว่า การเรียนรู้ของผู้ใหญ่มักจะเกี่ยวพันกับการงาน บทบาท ความเป็นอยู่ และภารกิจของบุคคลนั้น ฉะนั้นลักษณะของกิจกรรมที่เหมาะสมสนองต่อความต้องการของผู้ใหญ่และผู้ใหญ่สามารถเรียนรู้ได้ดี ได้แก่

1. กิจกรรมการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้ใหญ่โดยตรง เช่น การเรียนรู้ที่เกี่ยวกับงานอาชีพ ซึ่งหมายรวมถึงทักษะ ความรู้ และเจตคติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ
2. กิจกรรมการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนรู้สึกได้ว่าตนเองประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว
3. กิจกรรมที่ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา เพราะการเร่งในเรื่องของเวลา ทำให้ประสิทธิภาพของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ลดน้อยลงตามอายุที่มากขึ้น
4. กิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาในชีวิตประจำวัน ที่ผู้ใหญ่เห็นว่าจำเป็น สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ เช่น การซ่อมแซมบ้าน การดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ
5. กิจกรรมการเรียนรู้ที่ใช้เหตุผล ผู้ใหญ่มีประสบการณ์มาก สามารถวิเคราะห์ให้เหตุผลได้ดีกว่าการให้จดจำ
6. กิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ต้องใช้พลังกำลังมาก
7. เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลงของชีวิตในแต่ละช่วงวัยเพื่อการปรับตัวต่อบทบาทใหม่

อีกทั้ง อาชัญญา รัตนอุบล (2542) ยังกล่าวถึงวิธีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ว่า ดังนี้ 1) ผู้ใหญ่ควรได้รับทราบเป้าหมาย และจุดมุ่งหมายของสิ่งที่ตนจะเรียนรู้นั้นอย่างชัดเจน 2) ผู้ใหญ่ควรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนรู้ของตนเอง 3) เนื้อหาหลักสูตรควรจะเป็นเนื้อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของผู้ใหญ่โดยตรง 4) บรรยากาศในการเรียนรู้ควรจะเป็นกันเอง มีการยอมรับ ยกย่อง และให้เกียรติซึ่งกันและกัน 5) สถานที่และสถานการณ์การเรียนรู้ ควรจะมีลักษณะอย่างไม่เป็นทางการ 6) การได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ทุกขั้นตอน จะช่วยให้ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่เกิดความกระตือรือร้น และเพิ่มความสนใจได้เป็นอย่างดี 7) ประสบการณ์ของผู้เรียนผู้ใหญ่แต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน และผู้ใหญ่แต่ละคนจะมีรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง 8) ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ต้องการที่จะนำตนเองมากกว่าจะคอยรับจากผู้สอนทั้งหมด 9) รูปแบบการเรียนรู้ของผู้ใหญ่แต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน และผู้ใหญ่แต่ละคนจะมีรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง 10) ควรมีการเสริมแรง และให้กำลังใจแก่ผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ 11) ควรคำนึงถึงความพร้อมของผู้เรียนเป็นสำคัญ 12) ควรจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ เช่น สภาพแวดล้อมที่จะทำให้ผู้เรียนเรียนอย่างไม่เป็นสุข หรือเคร่งเครียด เช่น เสียงดัง ห้องไม่สว่าง ไม่มีเก้าอี้ นั่ง เป็นต้น 13) ควรจะคำนึงถึงช่วงระยะเวลาของความสนใจของผู้เรียนในแต่ละบทเรียน 14) ควรกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้เป็นเป้าหมายการเรียนรู้สั้น ๆ เพื่อให้ผู้เรียนแต่ละคนสามารถไปถึงเป้าหมายที่ตนวางไว้ได้ และทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกรักภูมิใจในตนเอง

15) ควรให้เวลาอย่างเพียงพอแก่ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ เพื่อที่จะทำความเข้าใจบทเรียนได้อย่างไม่เร่งรัดจนเกินไป

ทั้งนี้ Jarvis (1983) ได้จำแนกวิธีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ออกเป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ วิธีการสอนโดยใช้ผู้สอนเป็นศูนย์กลาง วิธีการสอนโดยใช้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และวิธีการสอนโดยใช้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางรายบุคคล

1. วิธีการสอนโดยใช้ผู้สอนเป็นศูนย์กลาง (Teacher-Centered Methods) เป็นวิธีการที่มีผู้สอนหรือวิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้นำและผู้ดำเนินการจัดเป็นวิธีการสอนที่จะพยายามให้ความรู้ ข้อมูล และข้อเท็จจริงแก่ผู้เรียนหรือผู้เข้าอบรมเป็นสำคัญ โดยอาจมีการใช้ศิลปะในการตั้งคำถามของผู้สอนหรือวิทยากร เป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการสนองตอบในการเรียน อย่างไรก็ตามผู้สอนบางคนหรือในการสอนบางครั้งก็ไม่สามารถใช้เทคนิคในการตั้งคำถามได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าไม่มีเวลาหรือเป็นเพราะว่าผู้เรียนมีจำนวนมากจนไม่สามารถที่จะถามได้อย่างทั่วถึงทุกคน

2. วิธีการสอนโดยใช้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-Centered Methods) เป็นวิธีการสอนที่มีลักษณะที่ผู้เรียนสามารถจะเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างพวกเขาตนเองเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ก็จะเป็นการนำเอาความรู้จากประสบการณ์ของผู้เรียนมาสู่สถานการณ์การเรียนการสอนด้วยเพื่อน (Peer Teaching) แต่ก็มีบางคนกล่าวแย้งว่าวิธีการสอนแบบนี้มีลักษณะคล้ายกับ คนตาบอดจูงนำทางคนตาบอดด้วยกันอย่างไรก็ตาม ความจริงแล้วก็มีความรู้หลายสิ่งหลายอย่าง que ผู้เรียนเองสามารถจะเป็นแหล่งความรู้ได้อย่างดี ซึ่งกรณีนี้ผู้สอนก็จะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator)

3. วิธีการสอนโดยใช้ ผู้เรียน เป็นศูนย์กลางรายบุคคล (Individual Student-Centered Methods) เป็นวิธีการที่มีทั้งส่วนคล้ายและแตกต่างจากแบบที่ 2 ทั้งนี้เป็นวิธีการสอนซึ่งเน้นเฉพาะผู้เรียนแต่ละบุคคลเท่านั้น เพื่อผู้เรียนจะสามารถนำไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมกับตนเอง โดยมีลักษณะที่หลากหลายในวิธีการเรียน จากการเลือกเรียนด้วยตนเอง (Self-selected Learning) หรือการให้ผู้สอนกำหนดกิจกรรมได้

กล่าวโดยสรุป วิธีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ นั้น จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับประสบการณ์ของผู้เรียน และให้ผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยมีการวางแผน วิเคราะห์ความต้องการการเรียนรู้ ออกแบบการเรียนรู้ร่วมกัน โดยจะต้องคำนึงถึงรูปแบบวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่แตกต่างกัน เพราะจะส่งผลโดยตรงต่อระดับการเรียนรู้ โดยผู้ใหญ่จะเรียนรู้เมื่อมีความพร้อม สิ่ง que เรียนต้องมีคุณค่า และต้องการซึ่่น้ำตดสติใจได้ด้วยตนเอง ซึ่งการจัดการเรียนรู้ต้องสอดคล้องกับประสบการณ์ของผู้เรียนและคำนึงถึงผู้ใหญ่ให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยต้องมีการประเมินการเรียนรู้ตนเองเป็นระยะๆ ด้วย

3.3 แรงจูงใจการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

การศึกษาของ Houle (1961) เกี่ยวกับแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมทางการเรียนรู้ โดยวิธีการสัมภาษณ์อย่างลึกซึ้ง (Houle's Depth Interview - Sensitive Study of the Motivations for Adult Learning) กับกลุ่มตัวอย่าง 22 คน พบว่าผู้ใหญ่ที่เข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ผู้เรียนที่มุ่งเป้าหมาย (goal-oriented learners) หมายถึง ผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาเพื่อสนองความต้องการเฉพาะอย่างของตน เช่น การฝึกพูดต่อหน้าสาธารณชน การแก้ไขปัญหาครอบครัว และการพัฒนาธุรกิจ ผู้เรียนประเภทนี้ไม่ยึดติดกับสถาบันใดสถาบันหนึ่งหรือกับวิธีการใดวิธีการหนึ่ง แต่จะมองหาสถาบันหรือวิธีการที่คิดว่าจะตอบสนองความมุ่งหมายของตนได้

2. ผู้เรียนที่มุ่งกิจกรรม (activity-oriented learners) หมายถึง ผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมทางการศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมายทางสังคมมากกว่าความต้องการเรียนรู้หรือพัฒนาทักษะของตนเองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างจริงจัง ผู้เรียนประเภทนี้เข้ามาเรียนเพื่อจะได้พบปะผู้คน เพื่อหลีกเลี่ยงจากความเหงา ความเบื่อหน่าย หรือความไม่สบายใจที่เกิดจากที่บ้านหรือที่ทำงาน หรือเพื่อหาคู่ครอง

3. ผู้เรียนที่มุ่งการเรียนรู้ (learning-oriented learners) หมายถึง ผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมทางการศึกษาเพราะมีความมุ่งมั่น ในการแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความสม่ำเสมอในการเรียนรู้ ชอบท่องเที่ยวเพื่อเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ จากสิ่งที่ได้พบเห็น กระทั่ง บางครั้งตัดสินใจเปลี่ยนงานเพราะเห็นว่างานใหม่สามารถทำให้เขาได้เรียนรู้มากขึ้น

Tough (1968) ศึกษาโดยวิธีการสัมภาษณ์เพื่อทำความเข้าใจถึงแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ใหญ่เข้าร่วมในโครงการศึกษาต่อเนื่อง พบว่าผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่เกือบทุกคนมิได้เข้าเรียนด้วยเหตุผลจูงใจเพียงอย่างเดียว แต่มีแรงจูงใจหลายอย่างประกอบกัน ผู้ใหญ่ส่วนมากเข้าเรียนเพราะมีความต้องการที่จะนำความรู้หรือทักษะไปใช้ ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่บางคนรู้ว่าตนเองจะต้องทำหรือได้รับมอบหมายงานใหม่ที่ต้องใช้ความรู้ทักษะใหม่ๆ และผู้ใหญ่บางคนเข้าเรียนเพราะต้องการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับ Verner and Davison (1971) โดยกล่าวว่าผู้ใหญ่ทั่วไปจะเกิดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้เมื่อตระหนักถึงคุณค่าของสิ่งที่จะเรียนรู้นั้น ยอมรับในสิ่งที่จะเรียนและวิธีเรียน มีความต้องการที่จะสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น และมีความมุ่งหวังในชีวิต ซึ่งโดยปกติ ผู้ใหญ่จะร่วมกิจกรรมด้วยความพร้อมที่จะเรียนรู้สูง (Axford, 1969) ถ้าผู้ใหญ่มองเห็นความสัมพันธ์ของความรู้ที่ได้ กับประสบการณ์เก่าหรือกับการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน แต่ถ้าไม่ ผู้ใหญ่ก็จะเลิกกลางคัน ฉะนั้น ช่วงเวลาที่บุคคลมีความต้องการทักษะหรือความรู้ที่สามารถช่วยปรับปรุงแก้ไขปัญหาในชีวิตเขาได้ บุคคลนั้นจะมีความพร้อมที่จะเรียนมากที่สุด

จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวข้างต้น แรงจูงใจการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เกิดขึ้น เมื่อผู้ใหญ่เห็นประโยชน์ของการเรียนรู้นั้น ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้นั้นต้องนำไปใช้งานได้และสามารถช่วยให้

ผู้ใหญ่แก้ปัญหาหรือพัฒนางานบางอย่างได้ซึ่งการสร้างบรรยากาศที่ดีที่มีการยอมรับคุณค่าของผู้เรียน และมีการสื่อสารแบบเปิด เป็นการสนับสนุนความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาให้เต็มศักยภาพเท่าที่จะเป็นไปได้อย่างสูงสุด (วิชัย วงษ์ใหญ่ , 2538) ส่งผลต่อผู้เรียนมีความมั่นใจ มีอิสระที่จะแสดงออก และสร้างสรรค์ยอมรับผู้อื่น พร้อมทั้งจะเรียน และส่งผลต่อการเรียนการสอน ทำให้เกิดความพยายาม สูง เกิดความพอใจ มีความร่วมมือ ช่วยกันทำ มีประโยชน์ มีความรู้สึกถึงความสำเร็จ ไว้วางใจ และชอบวิชาเรียน

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้ของผู้ใหญ่เกิดขึ้นเมื่อผู้ใหญ่รู้เหตุผลในการเรียนรู้ และผู้ใหญ่จะเรียนรู้ก็ต่อเมื่อเขาต้องการจะเรียน เนื่องจากผู้ใหญ่รู้ว่าตนเองมีความรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจของตนเองได้ ก่อนการเรียนรู้ผู้ใหญ่ มักต้องการจะรู้ว่า เพราะเหตุใดหรือทำไมเขาจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ เขาจะได้รับประโยชน์อะไร และจะสูญเสียประโยชน์อะไรถ้าไม่ได้เรียน โดยลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่ต้องการที่จะขึ้นนำตนเองมากกว่าจะให้ผู้สอนมาชี้นำ การสอนควรเป็นแบบแนะแนวมากกว่า ดังนั้นบทบาทของผู้สอนควรจะเป็นการเข้าไปมีส่วนร่วม (Facilitator) และ ประสบการณ์ของผู้ใหญ่เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ใหญ่มีความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้น การจัดกิจกรรมควรคำนึงถึงด้านความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย ควรใช้เทคนิคฝึกอบรมต่าง ๆ ที่เน้นการเรียนรู้โดยอาศัยประสบการณ์ (Experiential Techniques) เช่น การอภิปรายกลุ่มกิจกรรมแก้ปัญหากรณีศึกษา เป็นต้น ซึ่งแนวโน้มการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จะมุ่งเน้นไปที่ชีวิตประจำวัน หรือเน้นที่งาน หรือการแก้ปัญหา นั่นคือ ผู้ใหญ่จะสนใจหากช่วยให้การทำงานดีขึ้น หรือช่วยการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน การจัดหลักสูตรควรอาศัยสถานการณ์ต่าง ๆ รอบตัวเขา ทั้งนี้ ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีในบรรยากาศที่มีการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทั้งทางกายภาพ เช่น การจัดแสงสว่าง อุณหภูมิที่พอเหมาะ การจัดที่นั่งที่เอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์กัน และมีบรรยากาศของการยอมรับในความแตกต่างในทางความคิด และประสบการณ์ที่แตกต่างกันของแต่ละคน มีความเคารพซึ่งกันและกันมีอิสรภาพในการแสดงออกเป็นกันเอง

ตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบ

4.1 ความหมาย และประเภทของรูปแบบ

Raj (1996) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้ 1) รูปแบบ คือ รุ่ยย่อของความจริงของปรากฏการณ์ซึ่งแสดงด้วย ข้อความ จำนวน หรือภาพ โดยการลดทอนเวลา ทำให้เกิดความเข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น 2) รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ ซึ่งสอดคล้องกับ อุทุมพร จามรมาน (2541) ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ดังนั้นรูปแบบจึงน่าจะมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปร และ ตัวแปรดังกล่าวต่างมีความเกี่ยวข้อง (เชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผล) ซึ่งกัน

และกัน ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ (Bardo & Hardman, 1982) รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่งต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้น ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้น

Strockburger (1996) ยังได้กล่าวถึง ความหมายของรูปแบบว่ารูปแบบเป็นตัวอย่างที่มีการบรรจุโครงสร้างที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของวัตถุบางอย่างหรือเหตุการณ์ความเป็นจริงบนโลก โดยอาจยกตัวอย่างได้สองแบบหลักๆ ดังนี้ 1) เป็นวัตถุ เช่น ตัวอย่างแบบจำลองของเครื่องบิน หรือแบบจำลองอาคารของสถาปนิก 2) เป็นสัญลักษณ์บางอย่าง เช่น ภาษา โปรแกรมคอมพิวเตอร์ หรือสมการทางคณิตศาสตร์โดยในแต่ละรูปแบบจะมีลักษณะที่แน่นอน มีการนำเสนอโดยลักษณะธรรมชาติของรูปแบบนั้น

ทั้งนี้รูปแบบสามารถแบ่งประเภทได้หลายแบบ ตามแนวคิดต่างๆ กันดังนี้ Smith (1980) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบ ดังนี้ 1) รูปแบบเชิงกายภาพ แบ่งออกเป็นรูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนการทดลองจริง 2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพจนานาลักษณะงาน เป็นต้น รวมทั้งรูปแบบทางคณิตศาสตร์

(Steiner, 1988) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบ ออกเป็น 1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) เป็นแบบจำลองสิ่งของจากของจริง อาจจำลองสำหรับต้นแบบสินค้า โดยสร้างแบบจำลองเท่าของจริงก่อน แล้วผลิตสินค้าตามแบบจำลอง 2) รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นตามแนวคิดและทฤษฎีเพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง

Keeves (1988) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบ ออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ 1) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ เป็นรูปแบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบการทำนายจำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น 2) รูปแบบเชิงข้อความ เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น 3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้ นิยมใช้ทั้งในสาขาจิตวิทยา ศึกษาศาสตร์ และการบริหารการศึกษา 4)

รูปแบบเชิงสาเหตุ เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทางโดยนำเอาตัวแปรต่างๆ มาหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุป รูปแบบมีความแตกต่างหลากหลาย โดยการนำไปใช้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กร ทั้งนี้เพื่อความเหมาะสมกับบริบทต่างๆ

4.2 ลักษณะของรูปแบบ

Keeves (1988) ได้กำหนดลักษณะของรูปแบบ ไว้ดังนี้

1. แบบจำลองควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา
2. แบบจำลองใช้เป็นแนวทางการพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้แบบจำลอง สามารถตรวจสอบได้จากการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์
3. แบบจำลองควรระบุหรือชี้ให้เห็นกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา แบบจำลองจึงใช้เป็นเครื่องมือการพยากรณ์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. แบบจำลองควรใช้เป็นเครื่องมือการสร้างความคิดรวบยอดใหม่และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษา

พลสุข หิงคานนท์ (2540) ได้กำหนดลักษณะของรูปแบบไว้ว่า 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวม 2) รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลและสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์หากทดสอบแล้วไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แบบจำลองก็ต้องยกเลิกไป 3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน 4) รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ศึกษา 5) รูปแบบเรื่องใดและเป็นเช่นไร ย่อมขึ้นกับกรอบของทฤษฎีนั้น ซึ่งรูปแบบที่จะนำไปใช้ประโยชน์สูงสุดนั้น (บุญส่ง หาญพานิช , 2546) รูปแบบต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญคือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายความผลการทำนายได้กว้างขวางขึ้น และสามารถนำไปสู่แนวความคิดใหม่ ๆ ได้ ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นตรงกับรูปแบบการนำไปใช้ข้างต้นนี้

4.3 การพัฒนาและการตรวจสอบรูปแบบ

การพัฒนาแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไปโดยทั่วไปแบ่งได้ 2 ขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบและการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาแบบนั้นๆ การตรวจสอบรูปแบบโดยการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาความเหมาะสมของรูปแบบ ซึ่ง Willer (1967) ได้

สรุปการพัฒนาารูปแบบและการตรวจสอบได้ดังนี้ 1. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะดำเนินการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะประเด็นที่นำมาพิจารณา ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกัน วัตถุประสงค์หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจแต่จะประสมประสานปัจจัยต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน 2. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมินที่มีความละเอียดลึกซึ้ง และอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้นิฉัยเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง 3. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือการประเมิน จะถือว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาเกิดจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิเอง 4. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ย่อมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละบุคคล นับแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่น่าเชื่อถือของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ ดังนั้นสรุปได้ว่าการตรวจสอบรูปแบบสามารถดำเนินการได้ใน 2 ลักษณะ 1) การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณลักษณะ และ 2) การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ โดยแต่ละลักษณะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณลักษณะ สามารถดำเนินการโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ตรวจสอบ มักใช้ในการทดสอบแบบจำลองทางสังคมศาสตร์หรือพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อให้ได้ข้อสรุปของคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งทำการประเมินจึงต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้นิฉัย

2. การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ ใช้การตรวจสอบเชิงสถิติ โดยตรวจสอบคุณลักษณะ 2 ประการ ได้แก่ 1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเป็นเหตุเป็นผลของตัวแปร และ 2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปสร้างรูปแบบใหม่หรือปรับปรุงรูปแบบเดิม

ทั้งนี้ อุทุมพร จามารมาน (2541) เสนอการตรวจสอบรูปแบบควรใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะและเชิงปริมาณ โดยการตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงปริมาณ ใช้การตรวจสอบเชิงสถิติ โดยการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่างคือ 1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้อง เหตุและผลระหว่างตัวแปร 2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้ สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่

ได้ หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ การสร้างรูปแบบใหม่ หรือ การปรับปรุงรูปแบบเดิม

สรุปว่า ในการพัฒนารูปแบบ หรือแบบจำลองจะไม่มีข้อกำหนดตายตัว แต่โดยทั่วไปการพัฒนาแบบจำลองจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะพัฒนาแบบจำลองให้ชัดเจน จากนั้นจึงกำหนดหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลองที่จะพัฒนา และสร้างแบบจำลองขึ้น จากนั้นนำแบบจำลองไปตรวจสอบหาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ หรือทดลองใช้ต่อไป

ตอนที่ 5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ

5.1 ความหมายการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

Holloway (2010) ได้ให้ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ว่าหมายถึง การแสวงหาความรู้ภายใต้การดำเนินการของนักปฏิบัติที่กลายมาเป็นนักวิจัย หรือผู้ซึ่งทำงานเป็นหุ้นส่วนกับนักวิจัย เพื่อตรวจสอบประเด็นและปัญหาในสถานที่ทำงานของตนเอง เป็นการนำความคิดไปปฏิบัติผ่านกระบวนการที่เป็นวงจร ซึ่งแต่ละวงจะขึ้นกับวงก่อนหน้า การวิจัยเชิงปฏิบัติการไม่ใช่วิธีการวิจัยบริสุทธิ์ แต่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา และนักวิจัยสามารถใช้วิธีการเก็บและรวบรวมข้อมูลได้หลากหลายวิธี การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นทั้งการวิจัยและการปฏิบัติการ ดังนั้น (Streubert, H.J & Carpenter, D.R. , 2003) การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัยที่เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติการอย่างเป็นระบบระเบียบ (Improve practice and systematically) และเป็นการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์เฉพาะนั้น ๆ พร้อมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบของการแก้ปัญหาและได้คำตอบในการแก้ปัญหาดังกล่าว

ศิริพร จิรวัดกุล (2546) ได้ให้ความหมายการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ว่าเป็นการวิจัยที่มีเป้าหมายที่จะแก้ปัญหา พัฒนากิจกรรมโดยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (Improving by changing) โดยบุคคลที่เผชิญกับปัญหานั้นอยู่เอง เป็นรูปแบบของการทำความเข้าใจในการปรับปรุงสถานการณ์เฉพาะที่พบว่ามีปัญหา เพื่อต้องการพัฒนา หาหลักการ เหตุผลและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานนั้นและขณะเดียวกันก็เป็นการพัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น ๆ

ปริญญ อุปลา (2545) ได้ให้ความหมายการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ว่าเป็นการพยายามในการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในบริบทของงานที่ปฏิบัติด้วยมุมมองเพื่อแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนา โดยใช้ยุทธศาสตร์ การวางแผน การรวบรวมข้อมูล การประเมินผล เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ นำไปสู่ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ กิตติพร ปัญญาภิบุญผล (2549) ที่ให้ความหมายว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ หมายถึงการศึกษาค้นคว้าอย่างมีระบบถึงการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเอง เพื่อเข้าใจดีขึ้น หรือแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ มีการเปลี่ยนแปลง

เกิดขึ้น ซึ่งได้จากการรวบรวมการร่วมมือ การสะท้อนตนเองและการใช้วิจารณ์ญาณประกอบภายใต้กรอบจรรยาบรรณที่ยอมรับกัน

การวิจัยเชิงปฏิบัติการจึงมีความแตกต่างไปจากการแก้ปัญหาประจำวันเพราะมีการใช้วิธีการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ มีการศึกษาปัญหาอย่างเป็นระบบ และกระบวนการแก้ปัญหาที่ใช้หลักทฤษฎี เป็นการวิจัยที่มุ่งเน้นให้เกิดความร่วมมือกันในการที่จะทำให้คนเห็นปัญหา และวางเป้าหมายในการแก้ปัญหาไปด้วยกัน ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างนักวิจัยกับผู้รับบริการ เน้นให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้กันในกระบวนการวิจัย

Kemmis. & McTagart (1990) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ การรวบรวมปัญหาหรือคำถามจากการสะท้อนการปฏิบัติการของผู้ที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ ในสังคมใดสังคมหนึ่ง เพื่อต้องการพัฒนาหลักการ เหตุผล และวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้รูปแบบหรือแนวทางนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานนั้น และในขณะเดียวกันก็เป็นการพัฒนาความเข้าใจ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับภาวะของสังคมและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

จึงสรุปได้ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นกระบวนการวิจัยที่มีเป้าหมายที่จะแก้ปัญหา มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงโดยบุคลากรในระบบร่วมกับนักวิจัยเข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมบุคลากรในระบบในการพัฒนาตนเองและผู้อื่นให้เหมาะสมกับการดำเนินการ ไม่มีการแยกกลุ่มศึกษา กลุ่มทดลอง แต่เป็นการทดลองปฏิบัติในสถานการณ์ตามธรรมชาติ โดยวิเคราะห์สถานการณ์อย่างลึกซึ้งและเหมาะสม เน้นที่การสร้างความรู้ที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอนและบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องตลอดกระบวนการวิจัย จนเกิดองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้จากกระบวนการวิจัย นำมาประมวลเป็นแนวคิด หลักการและสร้างเป็นทฤษฎีได้ การดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการในปัจจุบันมีการนำมาใช้อย่างแพร่หลาย เพื่อการปรับปรุง พัฒนา เสริมศักยภาพบุคคลและองค์กร รวมทั้งการสร้างความรู้ที่สนับสนุนการปฏิบัติ ที่สามารถปฏิบัติจริงได้ กระบวนการวิจัยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูล หรือผู้ร่วมวิจัย หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดกระบวนการวิจัย ทั้งนี้มีพื้นฐานความเชื่อเกี่ยวกับการให้คุณค่ากับความรู้และประสบการณ์ชีวิตของผู้ร่วมวิจัยหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง การมีส่วนร่วมและศักยภาพที่ได้รับการปลดปล่อยให้เกิดความอิสระ(Emancipation) ของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถตระหนักถึงปัญหา วิเคราะห์หาแนวทางในการแก้ไข ร่วมกันลงมือปฏิบัติและประเมินผลจากการสะท้อนคิด อันนำไปสู่การวางแผนการดำเนินการ เพื่อปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น และให้ได้มาซึ่งความรู้ใหม่ หรือกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นของผู้ร่วมวิจัยหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการที่จะพัฒนาองค์กร ชุมชนของตนให้ดียิ่งขึ้น

5.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

Dick (2000) ได้อธิบายว่าการวิจัยปฏิบัติการ ประกอบด้วยวิธีวิทยาการการวิจัยที่ทำให้เกิดผลของการปฏิบัติ และผลของการวิจัย ในเวลาเดียวกัน โดยมีขั้นตอนการวิจัยที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วยผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการ ใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นข้อความที่เป็นภาษามากกว่าตัวเลข นอกจากนี้ยังมีการสะท้อนผลซึ่งครอบคลุมทั้งส่วนที่เป็นกระบวนการและผลลัพธ์ การวิจัยปฏิบัติการจึงเป็นกระบวนการที่มีความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ ทั้งนี้การวิจัยปฏิบัติการเป็นการวิจัยที่มีการสร้างสมมติฐานการวิจัยจากข้อมูลที่รวบรวมได้ระหว่างการทำวิจัย และสามารถใช้กระบวนการดังกล่าวเป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัยนาร่อง การนำไปใช้เป็นเครื่องมือวินิจฉัยจุดบกพร่องต่างๆ หรือใช้เพื่อการประเมินผล อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมไม่จำเป็นต้องมีตลอดการวิจัย อาจให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมเพียงแค่ผู้ให้ข้อมูล ลักษณะสำคัญ ซึ่ง ลักษณะสำคัญของการวิจัยปฏิบัติการเริ่มจากการปรับปรุงงานของตนเป็นรายบุคคล แล้วขยายวงกว้างออกไปเพื่อเผยแพร่ให้ผู้อื่นได้รับรู้ และยิ่งหากลักษณะปัญหาอย่างเดียวกันต้องได้รับการปรับปรุงหรือพัฒนางานเหมือน ๆ กันก็ร่วมมือกัน แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ดังนั้น ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ คือ

1. จ้างงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ลงมือดำเนินการด้วยสรรพวิธีเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข
2. กระบวนการดำเนินการโดยผ่านวงจรต่อเนื่องกันเป็นชุด ๆ เป็นวงจรเกลียวสว่าน (วงจรหนึ่งประกอบด้วย วางแผน ลงมือปฏิบัติ สังเกต-รวบรวมข้อมูล และสะท้อนผล) ซึ่งวนอย่างเป็นระบบ และปฏิบัติการอย่างมีวิจารณ์ญาณ การปฏิบัติมีความสอดคล้องรองรับกัน มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องต่อเนื่องกันจนเกิดผลการเปลี่ยนแปลงขึ้น
3. ลักษณะการตอบสนองทันเวลา ทันเหตุการณ์ในขณะปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับข้อมูลเชิงคุณภาพ
4. กิจกรรมทุกระยะสามารถเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับงานหรือผู้ร่วมงานรับรู้ เข้ามามีส่วนร่วมช่วยกันแลกเปลี่ยนความเห็น วิพากษ์วิจารณ์ถึงกระบวนการปฏิบัติงานและผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ และพยายามให้การร่วมด้วยช่วยกันดำรงคงอยู่ เพราะเป็นการช่วยควบคุมกระบวนการของการปฏิบัติให้มีความเหมาะสมไปในตัวด้วย

ในบางงานของวิจัยเชิงปฏิบัติการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม (participation) เพราะการมีส่วนร่วมทำให้เกิดข้อมูลผูกมัดให้ลงมือทำ เพื่อหวังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ควรเปิดให้เป็นทางเลือกกว่าวิจัยเชิงปฏิบัติการจะเน้นหนักไปทางใดระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพกับการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง เพราะยังต้องพิจารณาพร้อมกับปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายประการ และขึ้นกับการเน้นน้ำหนักระหว่างข้อดี ข้อเสียต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นตามมาอีกด้วย ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นประเด็นดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 สรุปลักษณะสำคัญของการวิจัยปฏิบัติการ

ประเด็น		ลักษณะสำคัญ
1	ปัญหาการวิจัย	เกิดจากการปฏิบัติงานจริง เป็นปัญหาที่พบในที่ทำงาน
2	วิธีการวิจัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. การวิจัยดำเนินการไปพร้อมกับการทำงานปกติเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน 2. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับให้เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงาน 3. กระบวนการวิจัยมีความเชื่อมโยงระหว่างการคิดเชิงสะท้อนและการปฏิบัติอย่างชัดเจน มีการพิจารณาทบทวนทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการวิจัย
3	ผลการวิจัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นการสะท้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง 2. ผลที่ได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น 3. ผลที่ได้นำไปสู่การปรับแผนการทำงาน เช่น การแก้ปัญหา การวางแผนการผลิต การวางแผนการตลาด หรือ การหาแหล่งทุนใหม่ เป็นต้น 4. ผลที่ได้นำไปสู่การประเมินผลเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น 5. ผลที่ได้จากการวิจัย เป็นผลที่อธิบายได้เฉพาะกรณีนั้นๆ ไม่เหมาะสมที่จะนำไปอธิบายกรณีอื่นๆ
4	เน้นการทำงานเป็นทีม	<ol style="list-style-type: none"> 1. การวิจัยปฏิบัติการใช้กระบวนการกลุ่มเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน 2. เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน มีส่วนวิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานและผลที่เกิดขึ้นจากการทำวิจัยปฏิบัติการ 3. เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้ร่วมทำวิจัย

McNiff and Whitehead (2006) ได้แบ่งสมมุติฐานของการวิจัยออกเป็น 3 ประเภท คือ
 1) Ontological assumption 2) Epistemological assumption และ 3) Methodological assumptions ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ไว้ดังนี้

1) Ontological assumption ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการคือ การวิจัยที่เชื่อในคุณค่า (Value laden) มีสัญญาใจ (Morally commit) และมีเป้าหมายที่จะเข้าใจว่า “ฉัน” หรือ “เรา” ที่เป็นผู้กระทำ ไม่ใช่ “พวกเขา” และผู้วิจัยต้องอยู่ในความสัมพันธ์กับพื้นที่ที่จะศึกษา ไม่สามารถหลุดพ้นจากการให้คุณค่าได้ (Value free) และจะนำคุณค่าที่มีไปใช้กับสิ่งที่ศึกษา

2) Epistemological assumption ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มี 3 ประการคือ

1. เป้าหมายของการค้นหาความรู้คือ “ตัวฉันเอง” (I) ไม่ใช่ไปศึกษา “ผู้อื่น” (Other people)

2. ความรู้เป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน ไม่ตายตัว มีหลายคำตอบ ไม่สามารถค้นพบได้เองแต่ต้องสร้างสรรค์ขึ้นมา

3. ความรู้เป็นลักษณะปัจเจก (Individual) สร้างได้จากกระบวนการความร่วมมือ (Collaborative Process)

3) Methodological assumption ของวิจัยเชิงปฏิบัติการ ไว้ 3 ประการ คือ

1. ผู้ปฏิบัติเป็นผู้วิจัย

2. วิธีวิทยามีลักษณะแบบยืดหยุ่นและการพัฒนาต่อเนื่องปรับตามสถานการณ์

3. เป้าหมายเพื่อ การปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยการเรียนรู้ร่วมกัน

Kemmis and McTaggart (1990) ได้สรุปลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการไว้ดังต่อไปนี้

1. เป็นวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงนั้น

2. เป็นการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานเอง เพื่อการพัฒนางานของตนเองและกลุ่มอาชีพของตนเอง

3. เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเป็นวงจร โดยเริ่มจาก การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การสังเกต และการสะท้อนผล เป็นวงจรเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ จนกว่างานนั้น จะได้รับการปรับปรุงตามที่ต้องการ

4. ต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง เน้นกระบวนการกลุ่ม

5. เกิดจากความเต็มใจ และเห็นความสำคัญ ของการปรับปรุงพัฒนางานของตนเอง

6. การอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยใช้ความรู้ และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานเองภายใต้เงื่อนไข และ สภาพแวดล้อมที่เป็นจริงมากกว่าจะเชื่อตามหรืออ้างอิงทฤษฎีจากภายนอกเพียงอย่างเดียว

7. เป็นกระบวนการที่มีความยืดหยุ่นสูง มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับข้อมูลและสถานการณ์ในขณะนั้น

8. เน้นการสังเกตและบันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละช่วงเวลา เพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปผลที่ถูกต้อง

9. เน้นทั้งผลที่เกิดขึ้นและกระบวนการปฏิบัติงาน

10. เน้นวิธีการเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ

Kemmis and McTaggart (1990) ยังกล่าวถึงจุดเน้นของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 17 ข้อ ดังต่อไปนี้ 1. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นวิธีการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และอาศัยการเรียนรู้จากผลสืบเนื่องของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัยที่ต้องนำตัวเองเข้าไปร่วมในกิจกรรม เป็นการวิจัยที่บุคคลจะต้องดำเนินการเพื่อที่จะปรับปรุงงานที่ตนปฏิบัติอยู่ (และสามารถใช้แนวทางปฏิบัติของบุคคลอื่นเป็นข้อมูลหุติภูมิ)

3. การวิจัยเชิงปฏิบัติการดำเนินการผ่านขั้นตอนของการสะท้อนภาพตนเองในลักษณะเกลียวสว่าน ซึ่งมีวัฏจักรของการวางแผน การดำเนินงาน (การใช้แผนดำเนินงาน) การสังเกต (อย่างมีระบบ) การสะท้อนข้อมูล และหลังจากนั้นก็ย้อนกลับไปวางแผน การดำเนินการ การสังเกต และการสะท้อนข้อมูลเพื่อการวางแผนต่อไปใหม่ จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนและมีระบบ โดยผ่านการกลั่นกรองวิพากษ์วิจารณ์จากกลุ่มผู้ดำเนินงานร่วมกัน

4. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการร่วมมือกันทำงาน การวิจัยประเภทนี้ต้องมีความรับผิดชอบในการกระทำเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น ขยายขอบเขตของความร่วมมือระหว่างกลุ่มที่ทำงานด้วยกัน โดยตรงให้กว้างที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อผลของการปฏิบัติที่จะตามมา

5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการก่อให้เกิดชุมชนแบบพัฒนาตนเอง โดยสมาชิกจะเข้าร่วมกิจกรรมและให้ความร่วมมือทุกขั้นตอนของกระบวนการวิจัย (การวางแผน การปฏิบัติงานตามแผน การสังเกตและการสะท้อนข้อมูล) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างชุมชนให้พึ่งตนเอง มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองในด้านความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ การปฏิบัติ และผลสืบเนื่องที่ตามมา มีความเป็นอิสระในการที่จะคิดเกี่ยวกับสถาบันและตนเอง เพื่อที่จะสร้างกฎระเบียบ และคุณค่าทางสังคมของตนเองขึ้น

6. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างมีระบบ ที่บุคคลปฏิบัติการตามเจตนาที่ไตร่ตรองดีแล้ว ซึ่งไม่ใช่การกระทำโดยบังเอิญ หรือไม่มีแผนงาน แต่เป็นกระบวนการของการใช้สติปัญญาอย่างรอบคอบ เพื่อที่จะดำเนินการใด ๆ ในการพัฒนาการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับ (มีข้อมูลพร้อมเพรียงที่จะยอมรับในการปฏิบัติ) โดยผ่านแนวทางของชีวิตที่แน่นอน มีคุณค่าทางการศึกษา

7. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับบุคคล ในการสร้างทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติสอบถามถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องระหว่างเหตุการณ์ การกระทำ และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นทำให้เข้าใจสภาพความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำ และผลของการกระทำที่กระทบต่อชีวิตของเขา ซึ่งทฤษฎีของการ

วิจัยเชิงปฏิบัติการได้พัฒนาตามแนวหลักการนี้ กล่าวคือ ใช้ผลของการกระทำเป็นแนวทางพินิจพิเคราะห์ เพื่อพัฒนาการกระทำที่ผ่านกระบวนการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

8. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการเปิดให้บุคคลทำการปฏิบัติตามแนวคิดของข้อสมมติเกี่ยวกับสถาบันที่ไม่ทดสอบ โดยเก็บรวบรวมกิจกรรมจากแนวปฏิบัติที่ผ่านมา ซึ่งมีความผิดพลาดมาตรวจสอบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติในครั้งต่อไป

9. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการเปิดใจกว้างในการรวบรวมเหตุการณ์ (หรือข้อมูล) โดยไม่เพียงแต่เก็บรายละเอียดที่จะอธิบายสิ่งที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจนถูกต้องที่สุดเท่านั้น (โดยกำหนดคำถามที่จะหาคำตอบและการเก็บข้อมูลจากชีวิตจริง) แต่จะรวบรวมและวิเคราะห์ด้วยตนเองพร้อมทั้งการตัดสินใจขาดปฏิบัติยาโต้ตอบ และความประทับใจกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในขณะนั้นด้วย

10. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการเก็บเรื่องราวส่วนตัว ซึ่งสามารถจะบันทึกความก้าวหน้าและสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ 2 ชุดคู่ขนานกัน คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติที่กำลังศึกษาอยู่ (การปฏิบัติของเรากำลังพัฒนาไปอย่างไร) และการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการ (การปฏิบัติการ) ของการศึกษา (โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการของเราดำเนินไปอย่างไร)

11. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นกระบวนการทางการเมือง เพราะการวิจัยนี้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลต่อผู้อื่น ด้วยเหตุนี้การวิจัยเชิงปฏิบัติการจะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทั้งในตัวเองของผู้วิจัยและผู้อื่นอีกด้วย

12. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวข้องกันคน ในการวิเคราะห์ชั้นวิกฤติเกี่ยวกับสถานการณ์ (ชั้นเรียน โรงเรียน ระบบ) ที่เขาดำเนินการอยู่ สภาพการณ์เหล่านี้เป็นระบบของสถาบัน หรือแบบของการต่อต้านที่นักวิจัยเชิงปฏิบัติการพบก็คือ การเปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างแนวทางใหม่กับแนวเดิมที่ได้รับการยอมรับในสถาบันอยู่แล้ว (การยอมรับในแง่ของการสื่อสาร การปฏิบัติ การตัดสินใจ และงานด้านการศึกษา) ด้วยการวิเคราะห์ในสถาบันนั้น นักวิจัยเชิงปฏิบัติการสามารถจะเข้าใจถึงรากฐานของการต่อต้านและความขัดแย้ง โดยมีการแข่งขันระหว่างการปฏิบัติ แนวคิดด้านการศึกษา และคุณค่าด้านองค์การ และการตัดสินใจ ซึ่งความเข้าใจนี้จะช่วยให้ นักวิจัยเชิงปฏิบัติการสามารถผ่านพ้นอุปสรรคและการต่อต้านนี้ไปได้ (ดังตัวอย่างเช่น การขอความร่วมมือกับผู้อื่นในกระบวนการวิจัย ชักชวนให้ผู้อื่นตรวจสอบการกระทำหรือการปฏิบัติงาน หรือโดยการทำงานร่วมกันในบริบทของโรงเรียนที่กว้างออกไป เพื่อที่จะเข้าใจระบบการศึกษาดีขึ้น เข้าใจระบบการตัดสินใจ และงานการศึกษาด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง)

13. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเริ่มต้นด้วยงานเล็ก ๆ โดยการทำงานผ่านกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นเพียงบุคคลเดียว (ตัวฉันเอง) ก็สามารถจะลองทำได้ และขยายงานต่อไป เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นการวิพากษ์วิจารณ์แนวคิดหรือสถาบัน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปนโยบายหรือแนวปฏิบัติในชั้นเรียน โรงเรียน หรือระบบในวงกว้างออกไป

14. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเริ่มจากวัฏจักรเล็ก ๆ ของการวางแผน การปฏิบัติ การสังเกต และการสะท้อนภาพ ซึ่งจะช่วยให้นิยามประเด็นปัญหา แนวคิด และข้อตกลงเบื้องต้นได้ชัดเจนขึ้น อันจะนำไปสู่การนิยามปัญหาที่มีความยากและซับซ้อนมากขึ้น เมื่อการดำเนินงานก้าวหน้าต่อไป

15. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเริ่มจากผู้ทำงานร่วมมือกันในกลุ่มเล็ก ๆ แล้วขยายวงกว้างสู่การปฏิบัติการในชุมชน

16. การวิจัยเชิงปฏิบัติการจะช่วยให้เราสามารถรวบรวมบันทึกความก้าวหน้าต่าง ๆ (ก) บันทึกเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมและการปฏิบัติ (ข) บันทึกความเปลี่ยนแปลงด้านสื่อ ภาษา คำอธิบายและวิจารณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (ค) บันทึกการเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์ทางสังคมและรูปแบบขององค์กร ที่อธิบายคุณลักษณะของการปฏิบัติของเรา และ (ง) บันทึกพัฒนาการให้มีความรอบรู้เกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการของเรา

17. การวิจัยเชิงปฏิบัติการทำให้สามารถแสดงให้เห็นถึงเหตุการณ์ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ และการตรวจสอบเหตุผลว่ากำลังทำอะไร ในการพัฒนาเหตุผลเหล่านี้ ซึ่งอาจจะขอให้ผู้อื่นพิจารณา การปฏิบัติงานในแง่ของทฤษฎีและหลักฐาน เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติที่ได้จากผู้อื่นร่วมกับส่วนของตนเองด้วย

จากกล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ หมายถึง กระบวนการวิจัยที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม (Participation) การร่วมมือ (Collaboration) ของบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กับปัญหาที่ต้องการแก้ไข โดยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงปัญหาให้ดีขึ้น (Improve) เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change) การสร้างความรู้ใหม่ (Constructive new knowledge) โดยการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะต้องบูรณาการความรู้กับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นตามสภาพจริงในบริบทนั้น ๆ นอกจากนั้นในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ นักวิจัยต้องใช้หลักการทำงานแบบหุ้นส่วน (Partnership) มีความเชื่อร่วมกันระหว่างนักวิจัยกับผู้ร่วมวิจัย เป็นการปลดปล่อยให้เกิดความอิสระ (Emancipation) นักวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยมีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกัน เป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต สามารถออกแบบการเก็บข้อมูลทั้งปริมาณและคุณภาพ ทำให้ตอบโจทย์ปัญหาวิจัยได้ครอบคลุม นำไปปฏิบัติได้จริง

กล่าวโดยสรุปว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นกระบวนการวิจัยที่มีเป้าหมายที่จะแก้ปัญหา มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงโดยบุคลากรในระบบร่วมกับนักวิจัยเข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากรในระบบในการพัฒนาตนเองและผู้อื่นให้เหมาะสมกับการดำเนินการ ไม่มีการแยกกลุ่มศึกษา กลุ่มทดลอง แต่เป็นการทดลองปฏิบัติในสถานการณ์ตามธรรมชาติ โดยวิเคราะห์สถานการณ์อย่างลึกซึ้งและเหมาะสม เน้นที่การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอนและบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องตลอด

กระบวนการวิจัย จนเกิดองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้จากกระบวนการวิจัย นำมาประมวลเป็นแนวคิด หลักการและสร้างเป็นทฤษฎีได้

5.3 ความเชื่อถือได้ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

Stringer (2007) ได้ให้ความหมายของ ความเชื่อถือได้ (Credibility) ว่าเป็น การตรวจสอบ ความสอดคล้องของข้อมูล และการตีความของผู้วิจัยกับความเป็นจริงระดับต่าง ๆ ในความคิดของผู้ให้ข้อมูลและนักวิจัย (Emic-Etic) โดยนักวิจัยต้องอยู่ในสนามเป็นช่วงระยะนาน (Prolonged engagement) จนสามารถจัดอคติและตรวจสอบความเข้าใจในประเด็นสำคัญ ๆ ได้ถูกต้อง สังเกตอย่างจริงจัง (Persistent observation) รวมทั้งเข้าใจสิ่งที่ผิดปกติพร้อมทั้งเข้าใจความหมายนั้นๆ ถ่ายทอด เล่า ตรวจสอบระหว่างเพื่อนร่วมวิจัย เพื่อดูความรู้อย่างแท้จริงและการพัฒนาการของความเข้าใจ ปรัชญาหรือเกี่ยวกับแนวทางการวิจัย รวมทั้งช่วยบอกเล่าแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งกันและกันทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาทางปัญญา ตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) คือ การตรวจสอบแหล่งที่มาต่าง ๆ ของข้อมูลของผู้สืบสวนข้อมูลหลาย ๆ คนที่ต่าง ๆ กัน ของมุมมองทางทฤษฎีหลายๆ ทฤษฎี ตรวจสอบซึ่งกันและกัน มีสารสนเทศต่าง ๆ ครอบคลุม เพียงพอทั้งเอกสาร รูปภาพ เทป วิดีโอ เป็นต้น โดยข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการวิจัยและการตีความเรื่องราวต่าง ๆ จะต้องผ่านการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ โดยผู้เกี่ยวข้องทุกขั้นตอน ตั้งแต่ต้นจนสุดท้ายของการศึกษา

Dependability หมายถึง กระบวนการวิจัยมีความชัดเจนเปิดโอกาสให้ตรวจสอบได้อย่างละเอียด (Inquiry audit) อธิบายรายละเอียดการตรวจสอบกระบวนการต่าง ๆ ร่วมกันหลายวิธี เช่น การตรวจสอบความตรงของข้อมูล แนวคิดทฤษฎี การใช้นักวิจัยหลายคนร่วมสังเกตสิ่งเดียวกัน เป็นต้น เพื่อดูว่าผลลัพธ์ที่เกิดจะไปทิศทางเดียวกัน สนับสนุนกันหรือขัดแย้งกัน ซึ่งเป็นวิธีการตรวจสอบแบบ สามเส้า (Theoretical, Data, Methodological, Investigator, Analysis and, Multiple triangulation)

Transferability หมายถึง ความสามารถอ้างผลการวิจัยไปยังสภาพการณ์ในบริบทที่คล้ายคลึงกัน อธิบายรายละเอียดครอบคลุม Context Activities และ Events เพื่อป้องกันจุดอ่อนของงานวิจัย การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ที่ครอบคลุมแนวคิดและมุมมองของทฤษฎีที่กำลังจะเกิดจากข้อมูล แหล่งข้อสนเทศในทุก ๆ ด้านอย่างครบถ้วน หาข้อมูลของแนวคิดในสมมุติฐานที่สร้างขึ้น เพื่อสร้างแนวทางอันอาจทำให้เกิดการถ่ายโอนผลวิจัยไปสู่บริบทอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกันได้

Conformability หมายถึง ความสามารถในการยืนยันผลอันเกิดจากข้อมูลจริง ต้องเป็นกลางไม่มีอคติ (Bias) จะเกิดเมื่องานวิจัยเชิงปฏิบัติการมี Credibility Dependability Transferability จึงจะ Conformability ได้ อันดับแรก ความสำคัญของการตรวจสอบความเที่ยงตรงของงานวิจัยเชิงปฏิบัติการ ที่บอกถึงความตั้งใจ และอธิบายรายละเอียดในการดำเนินการตามกระบวนการ เท่า ๆ กับความขัดแย้ง ความเที่ยงตรง ระหว่างการปฏิบัติ ทฤษฎีและการวิจัย อันดับ

2 อธิบายความรับผิดชอบด้านจริยธรรม ของผู้วิจัย ว่ามีความตระหนัก โดยนำเอาข้อมูลปัญหาของคนในพื้นที่ กระบวนการตัดสินใจไม่ใช่เพียงการปฏิบัติแต่รวมถึงการรู้ว่าจะไม่ปฏิบัติเมื่อไหร่ด้วย ผู้วิจัยต้องมีความรับผิดชอบในการให้เหตุผลในการตัดสินใจและการโต้แย้งสาเหตุ เหตุผลสูงสุด คือทำให้ชีวิตของคนดีขึ้น อันดับที่ 3 การสะท้อนงานวิจัยเชิงปฏิบัติการ ให้เป็นที่ยอมรับ การรายงานขั้นสุดท้าย คือ ของโครงการ วิจัยเชิงปฏิบัติการต้องมีการสะท้อนมุมมองที่หลากหลาย และการตรวจสอบมุมมอง ผู้วิจัยต้องทำหน้าที่หลายบทบาทในการวิจัย เดียวกัน เป็นผู้ร่วมวิจัย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้ประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยต้องสะท้อนท่าทีตามการปฏิบัติและข้อตกลงของตนเอง ประเมินคุณค่าตนเอง ผู้วิจัยต้องตระหนักถึงความลำเอียงและข้อจำกัดด้วย คุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่ง คือ วิจัยเชิงปฏิบัติการ มีมากกว่า 1 วง แต่ก็มึนักวิจัยบางคนมีไม่เกิน 1 วง

ความน่าเชื่อถือได้ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ผู้ให้ความร่วมมือต้องเห็นด้วยกับประเด็นโครงการของวิจัยเชิงปฏิบัติการ หลักใหญ่ ๆ คือ ทำให้คนที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ได้รับการพัฒนา และความเหมาะสมในวิธีการวิจัย ซึ่งขึ้นกับความกระตือรือร้นของผู้ให้ความร่วมมือด้วยเช่นกัน ดังที่ได้กล่าวมาเบื้องต้นแสดงให้เห็นว่า แนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้เป็นวิธีการ เพื่อเพิ่มความเชื่อถือได้ ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แม้ว่าจะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้หมด ก็ได้หมายความว่าความเชื่อถือจะเกิดโดยอัตโนมัติ แท้จริงแล้วการวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้น การเขียนรายงานใช้ภาษาธรรมดา ๆ ที่มนุษย์ใช้กัน มากกว่าภาษาสถิติ เขียนด้วยวิธีการจูงใจผู้อ่านให้เกิดความเข้าใจและเห็นความหมาย ซึ่งจะเกิดได้มากน้อยเพียงใดนั้น มีใช้อยู่ที่ผู้วิจัยแต่ฝ่ายเดียว แต่ย่อมจะขึ้นอยู่กับผู้อ่านด้วยเช่นกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความหมาย(Interpreting and analysis) การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาซึ่งเป็นการวิเคราะห์ตีความจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในภาคสนาม เริ่มแรกจากผู้วิจัยได้ให้รหัสข้อมูล (Coding) โดยตั้งข้อมูลที่เป็นกลุ่มคำ หรือเหตุการณ์ที่สำคัญออกมาให้รหัสโดยมีการให้รหัสเป็นชื่อเดียวกันในกรณีที่เป็นสิ่งเดียวกัน การให้รหัสข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งแรกควรจะทำโดยการวิเคราะห์บรรทัดต่อบรรทัด ข้อความต่อข้อความ คำต่อคำ เพื่อให้การตรวจสอบอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อน แล้วจึงให้ชื่อรหัสที่เหมาะสมในแต่ละประเด็น และใช้แผนที่ความคิด (Mind map) ช่วยในการจัดกลุ่มข้อความที่สำคัญที่เกี่ยวกับการให้คุณค่า ความหมาย วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริการ เปรียบเทียบข้อมูลแต่ละข้อมูล แต่ละเหตุการณ์เปรียบเทียบในผู้ให้ข้อมูลคนเดียวกันในแต่ละเหตุการณ์และเวลาที่ต่างกัน รวมทั้งเปรียบเทียบระหว่างผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกับผู้ให้ข้อมูลรายอื่น ๆ ในเหตุการณ์เดียวกันเพื่อหาความเหมือนและความต่างที่มีอยู่ในแต่ละประเด็นที่ศึกษา หลังจากนั้นจึงสร้างข้อสรุปซึ่งเป็นข้อสรุปชั่วคราว นำข้อสรุปที่ได้ชั่วคราวนี้ไปวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับแนวคิดหรือทฤษฎีที่มีอยู่เพื่อกำหนด Domain ที่ชัดเจนขึ้น ประเด็นไหนที่วิเคราะห์แล้วพบว่ายังไม่ชัดเจนได้นำกลับเข้าไปศึกษาหาข้อมูลเพิ่มเติมด้วยวิธีการต่าง ๆ เทคนิคช่วงที่วิเคราะห์ข้อมูลคือ ใช้การอ่านสิ่งที่วิเคราะห์ได้เบื้องต้นหลาย ๆ ครั้ง ระยะแรกข้อมูลที่จับกลุ่มข้อความที่สำคัญ

(Cluster of themes) อาจมีการเปลี่ยนไปมา หรือข้อมูลยังมีลักษณะที่แกว่งไปมาได้ยังไม่หยุดนิ่ง มีการเพิ่มข้อมูลหรือตัดทิ้งได้ตลอดเวลา จนกระทั่งได้แนวคิดหลักก่อนสรุปความหมายที่ละเอียดครอบคลุมยิ่งขึ้น มีการตีความ อธิบายสาเหตุและเชื่อมโยงข้อมูล สุดท้ายจึงสร้างเป็นข้อสรุปแบบอุปนัยหรือโครงสร้างสำคัญ (Essential structure) กระบวนการเหล่านี้เป็นกระบวนการที่ทำซ้ำไปซ้ำมา ระหว่างที่วิเคราะห์ข้อมูล ค้นประเด็นเพิ่มเติม ตรวจสอบข้อมูลใหม่ในบริบทที่ศึกษาและกลับมาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นระยะ ๆ จนกระทั่งเกิดการอิมตัวของข้อมูล หมายถึงไม่มีข้อมูลอะไรที่จะวิเคราะห์เพิ่มเติมหรือตัดออกอีก เมื่อถึงระยะนี้นับได้ว่าการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสมบูรณ์ เชื่อถือได้ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพนี้เป็นขั้นตอนที่เราต้องทำไปพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะ เนื่องจากการทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการนี้ ข้อมูลจากหลาย ๆ ส่วนที่เกี่ยวข้องจะหลั่งไหลเข้าสู่ผู้วิจัยที่เป็นผู้รวบรวมข้อมูลการวิจัยด้วยตนเอง การประมวลข้อมูลจัดแยกกลุ่มข้อมูล ต้องสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ไม่สะสมทิ้งไว้โดยไม่ได้จัดการให้เป็นระบบแต่เนิ่น ๆ เพราะอาจทำให้ผู้วิจัยที่ไม่บังคับวินัยในตัวเองในการจัดการข้อมูลนี้ ในระยะต่อมาอาจจะรู้สึกได้ว่าถูกข้อมูลถาโถมหนักอึ้งและยากต่อการวิเคราะห์ได้อย่างเที่ยงตรงและถูกต้องต่อไป ซึ่งประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่ามันจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

โดยสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพนั้น เป็นกระบวนการที่นำข้อมูลที่เป็นตัวอักษร คำบรรยาย รูปภาพ เป็นต้น นำมาจัดหมวดหมู่ข้อมูลลงรหัสดังที่กล่าวมาแล้วในเบื้องต้น จากนั้นแยกประเภทเพื่อนำมาสรุปประมวลเป็นหลักการหรือข้อเสนอเชิงทฤษฎี (Proposition) โดยใช้เทคนิคการรวบรวมข้อเท็จจริงก่อนแล้วจึงสรุปเป็นหลักการทั่ว ๆ ไปภายหลัง ซึ่งเป็นการสรุปจากสิ่งที่เป็นรูปธรรมให้เป็นนามธรรม การวิเคราะห์ข้อมูลจะเกิดขึ้นทุกขั้นตอนของวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการดังที่กล่าวมาแล้ว รวมทั้งการวิเคราะห์ครั้งสุดท้ายเพื่อเขียนสรุปรายงานการวิจัย เทคนิคสำคัญที่ต้องใช้ในทุกระยะของการวิจัย คือ เทคนิคการประมูมกลุ่มเพื่อการวิเคราะห์ วิเคราะห์สถานการณ์อย่างลึกซึ้ง (Critical reflection technique) ลำดับได้ดังนี้

1. อธิบายสถานการณ์
2. ตรวจสอบข้อมูลให้แน่ใจว่าข้อมูลถูกต้อง
3. จัดหมวดหมู่ และแยกประเภทตามกลุ่มข้อมูลตามหัวข้อ(Theme) ที่เหมาะสม
4. เปรียบเทียบข้อแตกต่าง ความคล้ายคลึงของข้อมูลแต่ละประเภท โดยการวิเคราะห์ วิเคราะห์อย่างลึกซึ้งกับทีมงานที่ร่วมวิจัย สรุปประมวลเป็นหลักการ คือ ข้อเสนอเชิงทฤษฎี หรือทฤษฎี ซึ่งต้องอาศัยหลักตรรกวิทยาโดยวิธีการอุปนัย (Induction) และความรู้เชิงทฤษฎีของผู้วิจัยต่อไป

Kathryn Herr and Gary Anderson (2015) ได้อธิบายการ กำหนดเกณฑ์สำหรับพิจารณาความตรงของวิจัยเชิงปฏิบัติการ คือ ความตรงด้านประชาธิปไตย (democratic validity) ความตรงด้านผลลัพธ์ (outcome validity) ความตรงด้านกระบวนการ (process validity) ความ

ตรงด้านจุดประกายขยายผล (catalytic validity) และ ความตรงด้านการพูดถึงงานวิจัย (dialogic validity) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความตรงด้านประชาธิปไตย เป็นความตรงที่เกี่ยวข้องกับการได้ข้อมูลความเห็นของหลาย ๆ ฝ่ายที่เป็นผู้มีส่วนร่วมทั้งหมดในงานวิจัยเชิงปฏิบัติการ (ครู ครูใหญ่ ผู้ปกครอง และนักเรียน) สิ่งสำคัญสำหรับนักวิจัย คือ ทำอย่างไรจึงจะแน่ใจได้ว่าความเห็นต่าง ๆ ของผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายได้รวบรวมอย่างครบถ้วนแล้วหรือไม่ ทางหนึ่งที่จะแน่ใจว่ามีความตรงด้านประชาธิปไตยในงานวิจัยเชิงปฏิบัติการ คือ ให้ครูผู้วิจัยกับผู้บริหารร่วมมือกันกับผู้เข้าร่วมทุกฝ่ายที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา ต้องมั่นใจว่าปัญหาจากบริบทเฉพาะ และการแก้ปัญหาใช้วิธีที่เหมาะสมกับบริบทนั้น ๆ

ความตรงด้านผลลัพธ์ เป็นความตรงที่ได้จากการลงมือทำโดยวิธีที่คิดขึ้น แล้วนำไปสู่ผลสำเร็จของการแก้ปัญหา นั่นคือเรื่องที่ศึกษามีความตรง คือ เรื่องที่นักวิจัยลงมือทำเพื่อแก้ปัญหา ขณะทำได้เรียนรู้บางอย่างและสามารถทำให้ดีขึ้นในวงจรถัดไปได้ เป็นเหตุให้ปัญหาที่เคยมีลดลงหรือหมดไป หรือเกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นของชั้นเรียน หรือโรงเรียนซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ความตรงด้านกระบวนการ เป็นความตรงที่ได้จากกระบวนการวิจัยที่เกิดจากการขัดเกลาในระหว่างปฏิบัติงานวิจัย กล่าวคือ นักวิจัยเฝ้าสะท้อนถึงความเหมาะสมของเทคนิค การรวบรวมข้อมูลและปรับเปลี่ยนยุทธวิธีการรวบรวมข้อมูลทุกโอกาสที่พบว่า ข้อมูลที่รวบรวมมานั้นยังไม่ตอบคำถามที่นักวิจัยกำหนดขึ้น

ความตรงด้านจุดประกายขยายผล เกณฑ์ของความตรงด้านนี้ คือ ต้องการผู้มีส่วนร่วมในเรื่องที่วิจัยลุกขึ้นมาลงมือทำวิจัย เมื่อมีความเข้าใจกลุ่มที่ศึกษามากขึ้น ก็จะเป็นผู้ชักชวนและดึงคนอื่น ๆ เข้ามาร่วมกันลงมือทำ เพื่อการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างขึ้น การวิจัยเชิงปฏิบัติการที่มีความตรงด้านจุดประกายขยายผลได้ ต่อเมื่องานวิจัยถึงท่านและบุคคลอื่น ๆ ให้มาร่วมมือทำการเปลี่ยนแปลง

ความตรงด้านการพูดคุยถึงงานวิจัย ความตรงประเภทนี้ได้จากการพูดคุยหรือสนทนาอย่างมีวิจารณ์ญาณกับบุคคลอื่น ๆ เกี่ยวกับข้อค้นพบ และการนำไปใช้ที่ได้จากงานวิจัยของครู นักวิจัย ซึ่งเป็นเพื่อนครูด้วยกัน ความดีงามของงานวิจัยเกิดขึ้น จากการศึกษาค้นคว้าของผู้สืบค้นที่สนใจงานวิจัยเชิงปฏิบัติการของเพื่อนครู แล้วนำไปสู่การพูดคุยในเวทีเสวนาทางวิชาการ

Harry F. Wolcott (1994) อธิบายถึง ความน่าเชื่อถือของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ขึ้นอยู่กับข้อมูลดิบที่ผู้วิจัยสามารถพบจากการวิจัย เช่นเมื่อมีการสัมภาษณ์หรือสนทนาแบบไม่เป็นทางการ ผู้วิจัยควรพูดน้อยฟังมาก อดทนรอคำตอบ และซักไซ้ด้วยคำถามหลากหลายเพื่อให้เกิดความกระจ่างหรือมีรายละเอียดมากขึ้นในประเด็นของสาระที่ต้องการได้ข้อมูล และ บันทึกการสังเกตการณ์อย่างถูกต้อง โดยปกตินักวิจัยอาจมีความยากลำบากที่จะบันทึกการสังเกตพร้อม ๆ กับการสอน อย่างไรก็ตามควรบันทึกทันทีที่สามารถบันทึกได้หลังการสอน และอาจใช้การบันทึกเสียง

หรือบันทึกวิธีที่ค้นพบและได้ข้อมูลถูกต้องตามความจริงด้วย แต่นักวิจัยส่วนใหญ่ก็ยังพึ่งการบันทึก เพราะได้บันทึกการสะท้อนความคิดและบันทึกเตือนความทรงจำไว้ การเขียนบันทึกเรื่องการสอนหรือ การสังเกตการณ์จะช่วยเป็นหลักฐานแก่นักวิจัยเองว่ายังมีช่องว่างอะไรที่ต้องเติม เช่น จะถามอะไร อีกในวันถัดไปหรือต้องเพิ่มการสังเกตอะไรอีก รายงานรายละเอียดทุกอย่างที่พบ ในการตอบคำถาม วิจัยและผลของการแก้ปัญหาเรามักละเลยข้อมูลที่ขัดแย้งหรือตรงข้ามกัน ที่ถูกแล้วเราไม่ควรกลัว ข้อมูลขัดแย้ง ควรจะติดตามและค้นหาคำอธิบายต่อไปเพื่อเข้าใจว่าเกิดอะไรขึ้นในชั้นเรียน เปิดเผย และตรงไปตรงมา นักวิจัยควรเปิดเผยและตรงไปตรงมาในงานของตนด้วยการเขียนบรรยายใน รายงานวิจัยให้ชัดเจน เพราะเป็นการง่ายที่ใช้การบรรยายในการตรวจหาความตรง การเปิดเผยและ ตรงไปตรงมายังให้โอกาสที่ทำให้เหตุการณ์ทุกอย่างที่เกิดขึ้นระหว่างวิจัยมีความชัดเจนขึ้น ซึ่งส่งผลถึง ผลการวิจัย รับฟังความเห็นต่อรายงานวิจัยจากบุคคลอื่น ๆ รับฟังความคิดเห็นต่อรายงานวิจัยจาก บุคคลอื่น ๆ เช่น ผู้ร่วมงาน (หรือนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้อาสาสมัคร และผู้บริหาร) ผู้อ่านจะช่วยตั้ง คำถามเกี่ยวกับความถูกต้องหรือชี้จุดที่คลุมเครือเพื่อช่วยให้นักวิจัยปรับให้ถูกต้องหรือขยายความให้ ชัดเจนขึ้น เขียนรายงานถูกต้องชัดเจน เมื่อเขียนรายงานวิจัยเชิงปฏิบัติการเสร็จ นักวิจัยควรให้เพื่อน สนิทอ่านเพื่อค้นหาสิ่งขัดแย้งในเนื้อความ เพราะคนนอกอ่านอาจเห็นได้ชัดกว่าเจ้าของเรื่อง ทั้งนี้ เนื่องจากความถูกต้องเป็นเรื่องสำคัญของความตรง

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Malloch and Hase (1998) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเรียนรู้ในที่ทำงาน : การประยุกต์ใช้ ความสามารถตามรูปแบบการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยสำคัญของการเรียนรู้ในที่ทำงาน มีดังนี้ 1) ความ เคารพนับถือจากผู้เรียน เมื่อผู้เรียนพบกับนักการศึกษา ผู้บริหารผู้ประกอบธุรกิจ รวมถึงผู้ให้การ สนับสนุนของสถานที่ทำงาน ผู้เรียนควรแสดงความเคารพนับถือไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะอยู่ในวัยใด อายุ ใดก็ตาม หากว่าบุคคลนั้นมีส่วนในการฝึกอบรมและการจัดการศึกษาขั้นสูง 2) ภาระพันธผูกพันใน การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตควรให้ความสำคัญในการจัด ฝึกอบรมซ้ำๆบ่อยๆ การทวนซ้ำหรือย้อนกลับนั้นจะเป็นการสนับสนุนต่อความสนใจทางเศรษฐกิจของ ประเทศ และยังเป็นการสนับสนุนส่งเสริมนักพัฒนาบุคลากร 3) แนวคิดความเชื่อเกี่ยวกับค่านิยมของ การเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมต่างๆการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและในทุก ๆ สภาพแวดล้อม ทั้งที่มี รูปแบบเป็นทางการ ไม่เป็นทางการในมหาวิทยาลัย หรือในที่ทำงาน 4) ความมีส่วนร่วม วิทยาลัยสห วิทยาการ และมหาวิทยาลัย รวมถึงหน่วยงานทางธุรกิจที่มีส่วนในการจัดทำโครงการ ทำหน้าที่ผู้ให้ ความช่วยเหลือสนับสนุน หรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรม นอกจากนี้แล้วยังมีการประสานความ ร่วมมือกันระหว่างผู้เรียนและที่ทำงานซึ่งจัดอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนด้วย

Lami (2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การใช้แนวคิดเรื่องการพัฒนาส่วนบุคคล ซึ่งแพร่หลายไปในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือกและการฝึกอบรม โดยทำการวิจัยกับ กลุ่มผู้จัดการ และ ผู้จัดอบรม สํารวจโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งทั้งสองกลุ่มสามารถให้แนวความคิดนี้ได้อย่างอิสระ ซึ่งทั้งสองกลุ่มให้ความหมายของการพัฒนาทักษะ และความสำเร็จของเป้าหมายว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงภายนอก ในขณะที่การเติบโตส่วนบุคคลเป็นการเปลี่ยนแปลงภายใน (วิธีการเป็นมากกว่าการกระทำ) ซึ่งต้องพึ่งพา 'สัญญาญาณ' พื้นฐานจะเกี่ยวกับ "คุณสมบัติส่วนบุคคล" ซึ่งทั้งสองกลุ่มระบุข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญ ว่าเกี่ยวข้องกับ “เป็น” (ความตระหนัก) และ “ทำ” (ปรับปรุงประสิทธิภาพ) ความแตกต่างจะปรากฏชัดระหว่างการพัฒนาบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและบุคคลจะเติบโต ซึ่งเป็นการเพิ่ม "ทักษะ" ส่วนตัวและเพิ่มคุณภาพ “ส่วนบุคคล” จากการค้นคว้าวิจัยได้จัดทำรายการ Key Insights ซึ่งสิ่งสำคัญที่สุดคือ "Self" ความตระหนักในตนเอง เห็นได้ชัดว่าผู้จัดการมองไปไกลกว่าความรู้ความสามารถของในมิติของความรู้ ทักษะ โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเชื่อค่านิยมและบุคลิกภาพ ทั้งในการคัดเลือกและการฝึกอบรมพนักงาน จึงเสนอให้เรื่องการพัฒนาส่วนบุคคลและการเติบโตส่วนบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญที่กลุ่มผู้จัดการ และ ผู้จัดอบรม ต้องทำความเข้าใจในเรื่องนี้มากขึ้น

Lorwatanapongsa (2001) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการเรียนรู้ในที่ทำงาน ของครูใหญ่โรงเรียนนานาชาติในกรุงเทพมหานคร (ประเทศไทย) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการเรียนรู้ในที่ทำงานของครูใหญ่แผนกนานาชาติ และครูใหญ่แผนกไทย โดยคำถามวิจัยคือ ครูใหญ่ของโรงเรียนนานาชาติในกรุงเทพมหานคร (ประเทศไทย) มีวิธีการเรียนรู้ในการบริหาร บทบาททางวิชาการและความรับผิดชอบอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า ในด้านการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อโรงเรียนทำให้โรงเรียนต้องกำหนดกลยุทธ์หรือแผนระยะยาวให้มีความยืดหยุ่น โดยครูใหญ่มีบทบาทสำคัญคือ บทบาทในการจัดการและบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านครูพบว่า ครูใหญ่ทำงานใกล้ชิดกับครูในด้านวิชาการ และด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน โดยอาศัยการนิเทศชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการนิเทศมีส่วนช่วยให้ครูใหญ่เข้าใจถึงสิ่งที่กังวลเกี่ยวกับครูและนักเรียน ซึ่งครูต้องการให้ครูใหญ่ให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนบุคคลและความต้องการทางวิชาชีพของครู

Darin and Alan (2002) ได้ศึกษา เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างชนิดของวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนความรู้ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนความรู้ในวัฒนธรรมองค์กรระดับสูงคือ การเปิดสู่การเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรมที่ช่วยในการเปลี่ยนแปลง พนักงานมีแนวโน้มจะสะสมความรู้และสมมติฐานในปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรแบบระดับขั้นสูงและการแข่งขันต้องเผชิญกับการใช้การ

สะสมความรู้ ซึ่งได้ศึกษากรณีตัวอย่างของ การศึกษาข้าราชการทหารอากาศ ชั้นยศนาวาอากาศโท ของประเทศมาเลเซีย จำนวน 22 คน โดยใช้แบบสอบถามพบว่า ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนความรู้เป็นอย่างไร ซึ่งพบว่ามี 4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนความรู้คือ 1) ช่องทางการสื่อสารในแนวราบการ 2) การมีส่วนร่วมของความรู้ของบุคคลในองค์กร 3) ผลประโยชน์ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล และ 4) ด้านคุณภาพของการถ่ายโอนความรู้จะเป็นความรู้ภายในบุคคลและการสื่อสารแบบสองทาง

Rowden and Conine (2005) ได้ศึกษาผลกระทบของการเรียนรู้ในที่ทำงานที่มีต่อความพึงพอใจในงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กในสหรัฐอเมริกา โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือเพื่อสำรวจการเรียนรู้ในที่ทำงานและความพึงพอใจในงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กในสหรัฐอเมริกา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสำรวจโดยใช้กระบวนการสหสัมพันธ์จากการศึกษาพบว่า การเรียนรู้ในที่ทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Joseph (2010) ได้ศึกษา การประยุกต์หลักการและวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่สำหรับผู้บริหารในการพัฒนาการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ และ พฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยใช้สมรรถนะหลักขององค์กรในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ และพฤติกรรมในการปฏิบัติที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการประเมิน Kirkpatrick's Four-Level เน้นการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ พฤติกรรมการเรียนรู้ และผลการปฏิบัติของบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความเชื่อมโยงการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรด้วยการเพิ่มขึ้นของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร และสมรรถนะของบุคคลรวมถึงการผลักดันขององค์กร

Timothy (2013) ได้ศึกษาแนวทางการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์สำหรับการพัฒนาตนเองในระดับปริญญาตรีและวิธีที่นักเรียนจะตอบสนองต่อวิธีการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ในสถานศึกษา โดยจะพิจารณาถึงการใช้วิธีการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์หลาย ๆ อัน ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ระดับปริญญาตรี โดยงานวิจัยนี้นำเสนอเรื่องราวการเรียนรู้ของนักศึกษาปริญญาตรีจำนวน 6 คน โดยศึกษาจากการสัมภาษณ์ สังเกตพฤติกรรม และ ผลงานของนักเรียน เช่น ผลการเรียนรู้ และงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อวิเคราะห์รายละเอียดการเดินทางของนักเรียนแต่ละคนผ่านและประสบการณ์ของแต่ละโมดูล ซึ่งได้ผลการวิจัยคือ 1) การศึกษากรณีศึกษาของแต่ละบุคคลมีความเป็นปัจเจกบุคคล นักเรียนมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันต่อรูปแบบการจัดการเรียนรู้เดียวกัน 2) ความประณีตประณีตและยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน มีผลต่อการพัฒนาตนเอง 3) การสร้างกิจกรรมเพื่อให้เกิดประสบการณ์จริงมีผลต่อการพัฒนาตนเอง เช่น การฝึกงานในภาคอุตสาหกรรมจะเป็นช่องทางเพื่อให้

ได้ความรู้ใหม่และเป็นโอกาสที่จะให้นักเรียนได้รับคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ยังจะทำให้นักเรียนสามารถค้นพบตัวเองเพื่อวางแผนการเดินทางของตนเอง

อุษณีย์ ศุขสุทธี (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครบทั้ง 5 ขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของกรมอาชีวศึกษา คือ การสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการสำรวจ การวิเคราะห์ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความต้องการในการพัฒนา การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การวางแผนการพัฒนาบุคลากรมีการกำหนดแผนพัฒนาเน้นด้านวิชาการโดยกำหนดในปฏิทินปฏิบัติงานของสถานศึกษา การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลใช้วิธีอบรมสัมมนา เชิงปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน โดยสถานศึกษาจัดดำเนินการเองภายในสถานศึกษา การติดตามประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการติดตามประเมินผลด้วยวิธีการสังเกต พฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป และการสอบถาม โดยเน้นประเมินผลในด้านประโยชน์ที่ได้รับและการนำไปปฏิบัติ

สุรรา ทวิชศรี (2545) ศึกษาการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของพนักงานการประปานครหลวงพบว่าการเรียนรู้ของพนักงานในปัจจุบันมีการเรียนรู้ตลอดเวลาโดยเฉพาะวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการอ่านโดยมีการอ่านหนังสือความรู้ที่เกี่ยวกับการทำงานและการอ่านหนังสือพิมพ์รายวันเป็นประจำ และยังมีการเรียนรู้จากการทำงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับคนเก่งโอกาสที่จะเติบโตในตำแหน่ง และการดูแลครอบครัวในฐานะแม่บ้านเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเลือกที่จะพัฒนาตนเองน้อย และ ผู้ที่มีอายุมากและอยู่ในตำแหน่งสูงสุดตามความสามารถของตนแล้ว และเมื่อมีความเชื่อว่าความรู้และความสามารถที่มีอยู่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานมีความต้องการให้หน่วยงานสนับสนุนในเรื่องทุนการศึกษาการอบรมที่ทันสมัยและเพียงพอ การลาศึกษาต่อที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้า ห้องสมุดการจัดหาคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอ การหมุนเวียนงานและการเพิ่มสาระความรู้ในวารสารองค์การวิธีการเรียนรู้ของพนักงานพบว่า พนักงานมีวิธีการเรียนรู้ในระดับมากจากการทำงาน ด้วยการไม่ปฏิเสธการมอบหมายงานใหม่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการร่วมงานกับคนที่มีความสามารถที่จะช่วยถ่ายทอดความรู้ความสามารถในงานที่เป็นประโยชน์

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ได้กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบว่า ผู้วิจัยจะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้าง

รูปแบบนำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบ กำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจนเพื่อนำไปสู่ผลสรุปเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัย มีการทดสอบและปรับปรุงรูปแบบก่อนการนำรูปแบบไปใช้จริง ประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้จริง ซึ่งสอดคล้อง

นฤมล วงศ์ชัชวาล (2547) ศึกษาการพัฒนาตนเองของพนักงานในศูนย์ปฏิบัติการเอกสาร สัญญาธนาคารกรุงเทพจำกัดมหาชนพบว่าพนักงานมีการพัฒนาระดับปานกลางใน 4 ด้านได้แก่การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในงานการพัฒนาทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน การศึกษาด้วยตนเองและการพัฒนาสุขภาพปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองได้แก่ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบไปด้วยเพศอายุระดับการศึกษาสถานภาพอายุการทำงานตำแหน่งงานซึ่งพบว่าตัวแปรอายุการทำงานจะมีความสำคัญกับการศึกษาด้วยตนเองส่วนปัจจัยด้านงานประกอบด้วยอายุการทำงานและตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองทั้ง 4 ด้านและหากพิจารณาถึงตัวแปรตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับการศึกษาด้วยตนเอง

อมรรัตน์ ปักโคทานัง (2548) ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการมหาวิทยาลัยมหิดลวิทยาเขตศาลายาพบว่า 1 การศึกษาต่อบุคลากรมีความต้องการให้ส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อในเวลาราชการรองลงมาคือควรให้ทุนการศึกษาสำหรับบุคลากรควรส่งเสริมการศึกษาให้ตรงกับหน้าที่การปฏิบัติงาน ควรสนับสนุนให้การศึกษาต่อด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ การวิเคราะห์ตลอดจนควรศึกษาในด้านที่มีประโยชน์กับหน่วยงานเพื่อนำความรู้มาพัฒนาหน่วยงาน 2 ด้านการฝึกอบรมบุคลากรมีความต้องการให้มีการจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรตื่นตัวอยู่เสมอรองลงมาคือควรจัดฝึกอบรมให้ตรงกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบควรจัดฝึกอบรมนอกสถานที่ควรจัดฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศควรจัดฝึกอบรมด้านอื่นๆที่ไม่เกี่ยวกับงานตลอดจนควรจัดฝึกอบรมด้านการพัฒนาจิตใจอารมณ์เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน 3 ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง บุคลากรมีความต้องการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศลงมาคือเรียนรู้จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานเรียนรู้จากการได้ไปอบรมแล้วมาเล่าสู่กันฟังเรียนรู้จากห้องสมุดของมหาวิทยาลัยเรียนรู้จากเหตุการณ์รอบตัวอยู่ตลอดเวลาตลอดจนรู้จากการอ่านหนังสือต่างๆจากห้องนันทนาการ

รัชณี ชังชู (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างหรือพัฒนารูปแบบประกอบด้วย 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดหลักการหรือองค์ประกอบของแบบจำลอง 3) การร่างแบบจำลอง 4) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปหรือการทดลองใช้แบบจำลอง ในการพัฒนารูปแบบหรือแบบจำลองจะไม่มีข้อกำหนดตายตัวแต่โดยทั่วไปการพัฒนาแบบจำลองจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะพัฒนาแบบจำลองให้ชัดเจน จากนั้น

จึงกำหนดหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลองที่จะพัฒนา และ สร้างแบบจำลองขึ้น จากนั้นนำแบบจำลองไปตรวจสอบหาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ หรือ ทดลองใช้ต่อไป ศักดา สถาพรวงษา (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบ ขั้นตอน ที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

ศศลักษณ์ ทองปานดี (2551) ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงาน บริษัท พาวเวอร์บีม จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและเปรียบเทียบระดับความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงาน 3 แห่งในกรุงเทพ ในด้านการศึกษาต่อ การฝึกอบรม และด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานพบว่าพนักงานมีความต้องการพัฒนาตนเองทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเพศที่ต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองในภาพรวมและรายได้ ได้แก่ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง และด้านการฝึกอบรมแตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุและวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาตนเองในภาพรวม ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง และด้านการศึกษาต่อ แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความต้องการพัฒนาตนเองในภาพรวมและทุกๆด้านแตกต่างกัน โดยได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาว่า ควรจัดให้ทุนการศึกษาสำหรับบุคลากร ควรจัดฝึกอบรมให้ตรงกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ และควรส่งเสริมด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากเทคโนโลยีสารสนเทศ

ชนิดา คล้ายสกุล (2552) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อาหารยอดคุณ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เปรียบเทียบความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานที่มีสถานภาพ ได้แก่ เพศ อายุ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน และศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเอง พบว่าพนักงานมีความต้องการพัฒนาตนเองในภาพรวม และรายด้านได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการศึกษาอยู่ในระดับปานกลางโดยที่เพศมีผลต่อความต้องการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกัน อายุมีผลต่อความต้องการพัฒนาตนเองในภาพรวม และ ด้านการศึกษาต่อ การฝึกอบรมและด้านการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ระดับการศึกษามีความแตกต่างในด้านการศึกษาต่อและการฝึกอบรม และส่วนตำแหน่งมีผลต่อด้านภาพรวม ด้านการฝึกอบรม และด้านการเรียนรู้ด้วยตนเองที่แตกต่างกัน

พชชนัน นิรมิตรไชนนธ์ (2552) ได้ทำการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของนักวิจัยสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จากกลุ่มตัวอย่าง 480 คน พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลการเรียนรู้ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมสูงถึงร้อยละ 94

โดยการถ่ายทอดทางสังคม สภาพแวดล้อมในการทำงานและการเรียนรู้ในสถานประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการทำงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในบริบทต่างๆ พบว่า การพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยที่จำเป็น และเป็นสิ่งที่สถานประกอบการต้อง ควรให้มีการพัฒนาในหลายวิธี หลายกิจกรรม ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆที่จะมาช่วยสนับสนุน และหน่วยงานจำเป็นต้องทราบความต้องการเหล่านี้ของบุคลากร เพื่อที่จะทำให้สามารถนำวิธีการหรือกิจกรรมการพัฒนามาใช้ได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากร และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งพนักงานจะได้รับการตอบสนองตามที่ตนเองต้องการ และส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพเพิ่มทักษะ ส่วนองค์กรก็จะได้รับประโยชน์ในด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

ตอนที่ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง ว่ามีองค์ประกอบ วิธีการ ปัจจัย และ เงื่อนไขอย่างไรที่จะส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อสังเคราะห์เป็นรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานอื่นๆขององค์กรเอกชนนั้น ตลอดจนองค์กรเอกชนอื่นๆอย่างไร ซึ่งผลจากการศึกษานี้เองสามารถนำมาใช้เป็นเป็นแนวคิดในการค้นหาคำตอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับลักษณะของงานและองค์กรแต่ละประเภทเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานขององค์กร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เอกชน การพัฒนาตนเอง การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การพัฒนารูปแบบ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า ทำการศึกษารวบรวมข้อมูล แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน โดยมีการศึกษาข้อมูลพื้นฐานดังนี้

1.1 กระบวนการพัฒนาตนเอง ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษารวบรวมข้อมูล แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นกระบวนการพัฒนาตนเอง จากแนวคิดและทฤษฎีของ Megginson and Pedler (1992), Pedler (1990), John Maxwell (2012), เรียม ศรีทอง (2542) ธัญญภัทร์ ศิรธันราโรจน์ (2559) ธงชัย สันติวงศ์ (2539) และ ประทีป โชติคุณเศรษฐ (2544) โดยกระบวนการพัฒนาตนเองที่ได้จากการสังเคราะห์ประกอบด้วย

1.1.1 การตั้งเป้าหมายการพัฒนาตนเอง เป็นการกำหนดและสร้างข้อตกลงเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ว่าตนเองต้องการเรียนรู้และพัฒนาเรื่องใด โดยกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ของการพัฒนาตนเองที่ชัดเจน สามารถวัดผลได้เชิงรูปธรรม

1.1.2 วิเคราะห์ตนเอง เป็นการสำรวจความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง และเชื่อมโยงประสบการณ์เดิม ความรู้เดิม เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง

1.1.3 เลือกวิธีการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งวิธีการเรียนรู้มีหลายรูปแบบ และแต่ละคนเหมาะสมกับรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงเป็นการออกแบบวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง

1.1.4 เรียนรู้ตามแผนที่ตนเองวางไว้ เป็นการดำเนินการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองตามแผน และวิธีการที่ตนเองวางไว้

1.1.5 สะท้อนผลการเรียนรู้ของตนเอง เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองตามเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ ว่าได้ผลตามเป้าหมายหรือไม่อย่างไร และพึงพอใจกับการเรียนรู้หรือไม่

1.2 การเรียนรู้ในสถานประกอบการ ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษารวบรวมข้อมูล แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นแนวคิดพื้นฐานของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ จากแนวคิดและทฤษฎีของ The staff Development and training Unit (2003), Alastair (1994), Australian National Training Authority (2002), Honold (2000), Van der Krogt & Warmerdam (1993) และบุญเกื้อ ควรหาเวช (2542) โดยแนวคิดพื้นฐานของการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ได้จากการสังเคราะห์ประกอบด้วย

1.2.1 มีความสำคัญกับสถานประกอบการ การเรียนรู้ในสถานประกอบการต้องมีความเกี่ยวข้องกับการทำงานในสถานประกอบการ เป็นการเพิ่มความสามารถอย่างใดอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์จริงในสถานประกอบการ

1.2.2 มีความหมายต่อพนักงาน การเรียนรู้ต้องเกิดจากความต้องการของพนักงานเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน พัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงาน

1.2.3 รูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบท สามารถยืดหยุ่นตามสถานการณ์และกระบวนการเรียนรู้ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

1.2.4 เชื่อมโยงกับความรู้เดิม เชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้เข้ากับประสบการณ์เดิม และงานที่ปฏิบัติอยู่

1.2.5 เกิดแนวคิดใหม่หรือความรู้ใหม่ จากสิ่งที่ได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ

1.3 รูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษารวบรวมข้อมูล แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการ จาก แนวคิดและทฤษฎีของ Cliffore and Thorpe (2007), Billett (2002), Honold (2000), Van der Krogt (1998), Schein (1993), กาญจนนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) โกศล ดิษฐ์ธรรม (2546) อรุณ รัก ธรรม (2534) โดยรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ได้จากการสังเคราะห์ประกอบด้วย

1.3.1 จัดขึ้นโดยสถานประกอบการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากหน่วยงานภายใน สถานประกอบการและหน่วยงานนอกสถานประกอบการ

1.3.2 ซึมซับจากบุคคล สภาพแวดล้อม เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน ทั้ง ที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ

1.3.3 ดำเนินการด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้ที่ตนเองจัดการเรียนรู้ให้กับตนเองอย่างมี เป้าหมาย เพื่อตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง

1.4 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผู้วิจัยใช้แนวคิดการศึกษาผู้ใหญ่ (Andragogy) ของ Knowles(1990) ซึ่งกล่าวถึงวิธีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ดังนี้

1.4.1 เตรียมความพร้อมผู้เรียน เกี่ยวกับเนื้อหาการเรียนรู้ ลักษณะของ ประสบการณ์เรียนรู้ และ แนวทางในการช่วยพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ตรงตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

1.4.2 สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ให้ความเป็นกันเองเป็นการแสดงการยอมรับใน เอกลักษณ์ของผู้เรียนแต่ละคน แสดงความยินดีที่ได้รู้จักและยอมรับในความแตกต่างและความเป็น ตัวเองของแต่ละคน ซึ่งเป็นการเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของแต่ละบุคคลความรู้สึกนี้จะพัฒนา ต่อไปเป็นความรู้สึกเคารพซึ่งกันและกัน เป็นความรู้สึกไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.4.3 วางแผนการเรียนรู้ร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเสนอวิธีการเรียนรู้และ กิจกรรมในการเรียนรู้โดยใช้วิธีการเรียนรู้ต่างๆ โดยการวางแผนร่วมกันใช้การจัดกลุ่มให้สามารถล้อม วงคุยกัน เพื่อเอื้อต่อการสื่อสารแบบสองทางของสมาชิกทุกคน ขณะพูดทุกคนได้มองเห็นผู้พูด ทั้งนี้ เพื่อมุ่งกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ผู้เรียนรู้สะสมติดตัวมา

1.4.4 วิเคราะห์ความต้องการการเรียนรู้ร่วมกัน แนะนำวิธีการหรือเครื่องมือในการ วิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน ต้องให้ข้อมูลกับผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ความ ต้องการของตนเองได้ อาจได้มาจากการวิจัยข้อสรุปของผู้เชี่ยวชาญ การวิเคราะห์งานที่เกิดขึ้น การมี ส่วนร่วมของกลุ่ม

1.4.5 ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ ที่เป็นจริงและสอดคล้องกับ ความ ต้องการของผู้เรียนในทางการศึกษานั้น การเขียนความต้องการให้อยู่ในรูปของวัตถุประสงค์การศึกษา

ที่เหมาะสม ผู้เรียนผู้ใหญ่บางคนอาจสามารถเขียนวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ด้วยตนเอง ซึ่งหากติดขัดขึ้นมา ต้องช่วยแนะนำและให้ความสะดวกแก่ผู้เรียน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จแก่ผู้เรียน

1.4.6 ออกแบบการเรียนรู้ โดยผู้เรียนเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้เรียนชอบและมั่นใจที่จะกระทำ หากติดขัดต้องแนะทางเลือกช่วยบอกข้อดีข้อจกัของแต่ละวิธีการเรียนรู้ มอบการตัดสินใจให้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้เรียนสอดคล้องกับการรับรู้ของตนเองที่จะชี้นำตนเองของผู้ใหญ่ และเปิดโอกาสให้ได้ใช้ประสบการณ์เดิมมาใช้ในการเรียนรู้อย่างเต็มที่

1.4.7 ดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ได้เหมาะสมกับประสบการณ์ของผู้เรียน ส่งเสริมให้ใช้ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม โดยต้องพิจารณาถึงเนื้อหาความรู้ของกิจกรรมให้สอดคล้องกับประสบการณ์ของผู้เรียน และสามารถทำให้ผู้เรียนนำเอาประสบการณ์ของตนเองมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับความรู้ใหม่ได้เป็นอย่างดี

1.4.8 ผู้เรียนประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจในการกระทำของตนเองตามกิจกรรมการเรียนรู้ได้ ถ้าจำเป็นต้องดัดแปลงหรือยืดหยุ่น สำหรับการประเมินในขั้นสุดท้ายเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ผู้เรียนจะทราบว่าตนเองถึงจุดมุ่งหมายที่ตนกำหนดไว้แล้วหรือไม่ การประเมินตนเองขั้นนี้ มีข้อดีที่กลายเป็นการวิเคราะห์ความต้องการหรือสิ่งที่ขาดของผู้เรียนด้วยตนเองอีกครั้ง ถ้ายังไม่ถึงจุดหมายที่ต้องการ ผู้เรียนเป็นผู้ระบุความต้องการเอง ทำให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ต่อไป

2. กระบวนการ

เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการนำปัจจัยนำเข้าทั้งหมดมาพัฒนาเป็นรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน โดยดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ(Action Research) โดยผู้เข้าร่วมวิจัยดำเนินการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ ตามระเบียบวิจัยเชิงปฏิบัติการ Kemmis and Tagart (1990) ได้แก่ ขั้นตอนวางแผน (plan) ขั้นปฏิบัติการ(action)และการสังเกตผล (observe) ขั้นการสะท้อนผล (reflect) ดังนี้

ตารางที่ 8 สรุปการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการของผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมวิจัย

ขั้นตอนวิจัยเชิงปฏิบัติการ	การดำเนินการของผู้วิจัย	การดำเนินการของผู้เข้าร่วมวิจัย
1. ขั้นวางแผน (plan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษารวบรวมข้อมูลแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบการวิจัย 2. คัดเลือกบริษัทที่จะศึกษาเป็นกรณีศึกษา 3. สืบสารโครงการวิจัยกับบริษัทในพื้นที่วิจัย 4. ประสานงานกับผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อประชาสัมพันธ์โครงการวิจัย 5. สืบสารวัตถุประสงค์การวิจัยกับผู้สนใจเข้าร่วมการวิจัย 6. สืบสาร และพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคล เพื่อบันทึกข้อมูลพื้นฐานของผู้เข้าร่วมวิจัย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้เข้าร่วมวิจัยตั้งเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นเป้าหมายที่มีความสำคัญกับสถานประกอบการ และมีความหมายต่อพนักงาน วิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ และกำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ 2. วิเคราะห์ตนเองโดยเชื่อมโยงจากความรู้เดิม 3. เลือกวิธีการเรียนรู้ของตนเองออกแบบการเรียนรู้ของตนเองโดยเลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบท สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และวางแผนการเรียนรู้ร่วมกัน
2. ขั้นปฏิบัติ (action)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้วิจัยจัดกระบวนการสืบสารและพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคล โดยผู้วิจัยใช้กระบวนการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกให้ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถวิเคราะห์ตนเอง 2. ผู้วิจัยพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคล เพื่อดึงเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง 3. ผู้วิจัยได้จัดกระบวนการกลุ่ม โดยให้ผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมดออกแบบวิธีการเรียนรู้ของตนเอง โดยผู้วิจัยใช้สัญญาณการเรียนรู้เป็นเครื่องมือให้ผู้ร่วมวิจัยได้เชื่อมโยงเป้าหมายการเรียนรู้ของตนเอง และออกแบบวิธีการเรียนรู้ที่ผู้ร่วมวิจัยคิดว่าเหมาะสมกับตนเอง 4. ผู้วิจัยทำหน้าที่สังเกตการณ์และเก็บข้อมูลการวิจัยที่เกิดขึ้นระหว่างแต่ละกิจกรรมโดยใช้แบบบันทึกภาคสนามเป็นเครื่องมือในการวิจัย 	<p>เป็นการเรียนรู้ตามแผนที่ตนเองวางไว้ และดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับประสบการณ์</p>
3. การสังเกตผล (observe)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นFacilitatorในกระบวนการนี้ผู้วิจัย โดยผู้เข้าร่วมวิจัยใช้แบบบันทึกเส้นทางการเรียนรู้บันทึกเส้นทางการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อเป็นข้อมูลในการพูดคุยกับผู้วิจัยเพื่อสะท้อนผลการพัฒนาตนเองระหว่างผู้เข้าร่วมวิจัยกับผู้วิจัย 	<p>ผู้เรียนประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นระยะๆ</p>

ขั้นตอนวิจัยเชิงปฏิบัติการ	การดำเนินการของผู้วิจัย	การดำเนินการของผู้เข้าร่วมวิจัย
	2. ผู้วิจัยทำหน้าที่สังเกตการณ์และเก็บข้อมูลการวิจัยที่เกิดขึ้นระหว่างแต่ละกิจกรรมโดยใช้แบบบันทึกภาคสนามเป็นเครื่องมือในการวิจัย	
4. การสะท้อนผล (reflect)	<p>ผู้วิจัยได้จัดกระบวนการเพื่อสร้างเวทีการสะท้อนคิดการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัย ซึ่งเป็นขั้นตอนการสะท้อนคิดการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัยที่มีต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การสะท้อนคิดการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัย 2. การประเมินความพึงพอใจในการพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย 3. การประเมินความพึงพอใจในการเข้าร่วมการวิจัย เพื่อทราบถึงความพึงพอใจหลังจากการเข้าร่วมวิจัยในครั้งนี้ 	เป็นการสะท้อนคิดวิธีการที่ปรากฏโดยตรงจากการปฏิบัติว่ามีอะไรเกิดขึ้น ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบของกระบวนการ การสะท้อนจะพิจารณาโดยการอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้ร่วมวิจัย

ในกระบวนการวิจัยผู้วิจัยทำหน้าที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ สร้างแรงจูงใจ ใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมวิจัยเรียนรู้ได้ตรงตามเป้าหมายที่ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ตั้งไว้ และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ และ พนักงานอื่นๆ ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นของแต่ละบริบทในระหว่างการเรียนรู้ตามเงื่อนไขความเป็นไปได้ของสถานประกอบการ โดยผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการวิจัยเป็นรูปแบบส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน

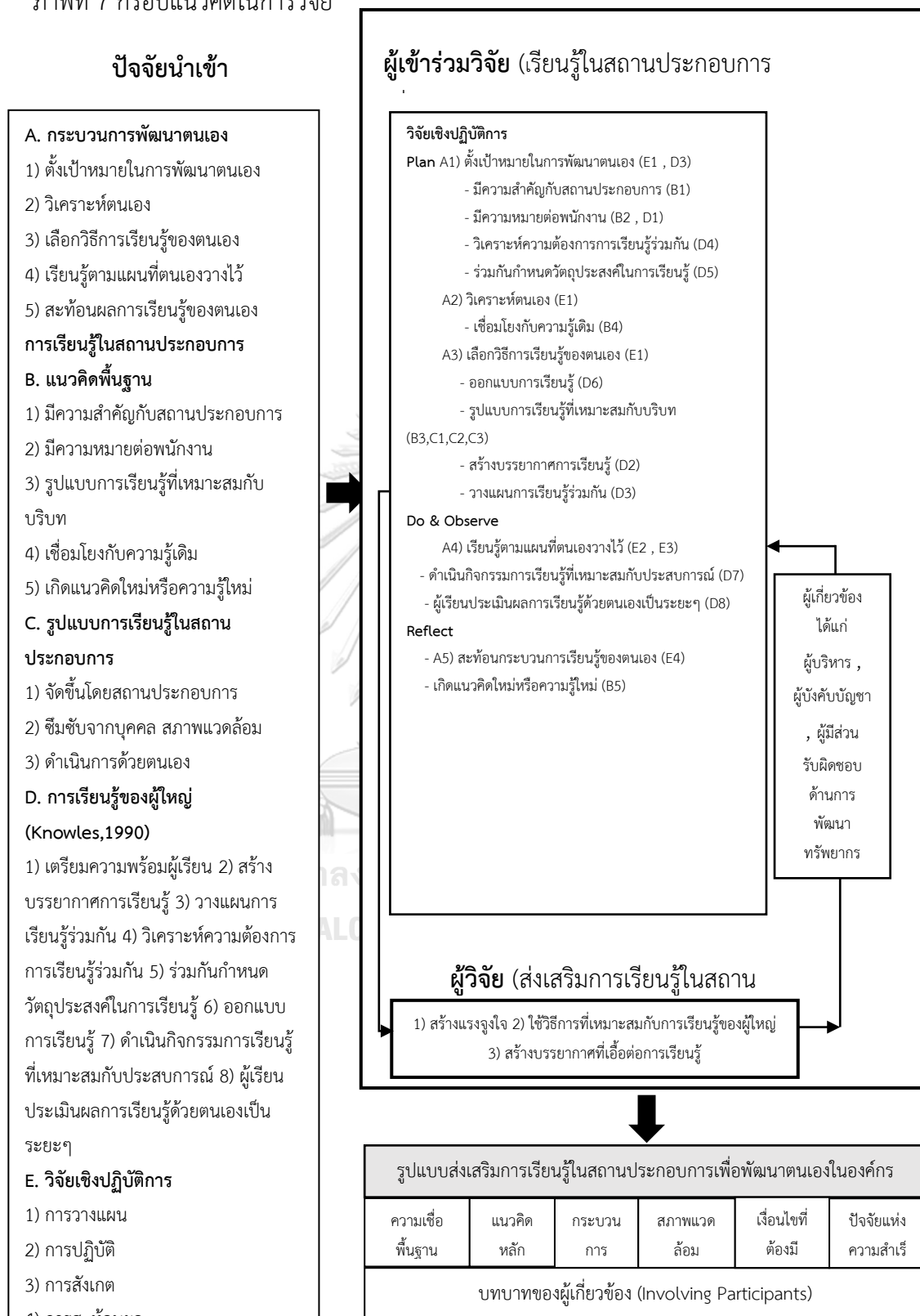
ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษารวบรวมข้อมูล แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นปัจจัยสำคัญในด้านต่างๆ ของรูปแบบการส่งเสริมจาก Rowden (2007), Nystrom and Starbuck (1984), Honold (2000), Cliffore and Thorpe (2007) ธวัช หมดเต๊ะ (2559) และ สมชัย วรานุกุลรักษ์ (2545) ซึ่งผลที่ได้จากการสังเคราะห์ปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ประกอบด้วย

- 1) ความเชื่อพื้นฐาน ซึ่งรวมถึง ความเชื่อเดิมขององค์กร ความพอใจต่อสิ่งต่างๆ ของสมาชิกในองค์กร ข้อคิดที่ใช้เป็นมูลฐานในการตัดสินใจ และจุดมุ่งหมายที่สถานประกอบการต้องการ
- 2) แนวคิดหลัก ซึ่งรวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ สิ่งที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ ความต้องการในการเรียนรู้ บริบทการเรียนรู้ในสถานประกอบการ
- 3) กระบวนการ ซึ่งรวมถึงวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการ กิจกรรม

การเรียนรู้ในสถานประกอบการ ขั้นตอนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ 4) สภาพแวดล้อม ทั้งบรรยากาศองค์กร และบรรยากาศผู้ร่วมเรียนรู้ 5) เงื่อนไขที่ต้องมี ซึ่งรวมถึง โครงสร้างขององค์กร เงื่อนไขขององค์กร 6) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งรวมถึง มุมมองของพนักงานในการเรียนรู้ สิ่งที่เคยทำในอดีต พื้นฐานการเรียนรู้ของพนักงาน การรับฟัง ทรัพยากร และ 7) บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ตลอดจนพนักงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน และระดับต่ำกว่า ซึ่งมีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 7 ดังนี้



ภาพที่ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชนและนำเสนอปัจจัยเงื่อนไขการนำไปใช้

วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน ผู้วิจัยได้แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ระยะที่ 1) เพื่อสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อดำเนินการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (planning) ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติ (activity) ขั้นตอนที่ 3 การสังเกต (observing) ขั้นตอนที่ 4 การสะท้อนผล (reflecting) และระยะที่ 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน โดยการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, ผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยินดีเข้าร่วมการวิจัย และผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ระยะที่ 1. การสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน

ในระยะนี้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยด้วยวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อศึกษาถึงความเชื่อพื้นฐานแนวคิดหลัก กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ เงื่อนไขที่ต้องมี และบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวางแผน (planning)

1.1 การเตรียมพื้นที่วิจัยและกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1.1.1 การคัดเลือกบริษัทที่จะศึกษาเป็นกรณีศึกษา

การวิจัยนี้มีขอบเขตด้านพื้นที่ โดยพิจารณาถึงหน่วยงานที่เหมาะสมที่จะสามารถเป็นตัวแทนของ การส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกพื้นที่ คือ ต้องเป็นพื้นที่ที่มีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองอย่างเป็นรูปธรรม มีความหลากหลาย และ ครอบคลุมทุกกิจกรรมการปฏิบัติงานในสถานประกอบการ อีกทั้งพื้นที่จะต้องมีความเต็มใจและยินดีที่จะร่วมมือกับผู้วิจัย ยินยอมที่จะให้ข้อมูลที่สนับสนุนการวิจัยในด้านของการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง และพร้อมร่วมมือกับนักวิจัยได้อย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการวิจัย

ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้อำเภอเอกชน ภายใต้เครือ เอส.ซี.จี. ซิเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง เนื่องจากเป็นองค์กรเอกชนที่มีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเห็นได้จากนโยบายการเรียนรู้ของบริษัท (ประกาศนโยบายการเรียนรู้ ปี 2560) ว่า “เอสซีจีส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งพนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อค้นหาศักยภาพในตนเองและบรรลุเป้าหมายในชีวิตการทำงานที่ต้องการ” อีกทั้งเป็นองค์กรที่มีความหลากหลายเชิงบริบท เพราะภายใต้เครือ เอส.ซี.จี. ซิเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ยังมีบริษัทเอกชนอยู่ถึง 27 แห่งที่อยู่ภายใต้องค์กรเอกชนนี้ ซึ่งแต่ละแห่งมีความแตกต่างทั้งเรื่องของทำเลที่ตั้ง วัฒนธรรมภายในสถานประกอบการ ทรัพยากร และอื่นๆ ซึ่งรวมแล้วมีพนักงานปฏิบัติการถึง 2,200 คน และครอบคลุมทุกกิจกรรมการปฏิบัติงาน (ข้อมูลการประกอบกิจการ ปี 2560)

เครือ เอส.ซี.จี. ซิเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพิจารณาได้จากงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อปี โดยข้อมูลงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉลี่ยต่อปี สูงถึง 120 ล้านบาท (ข้อมูลงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปี 2560) ซึ่งงบประมาณส่วนใหญ่ถูกใช้กับการจัดอบรมแบบในชั้นเรียน แต่ในทางกลับกัน ความรู้ ความสามารถและทักษะของพนักงานที่ทำงานในสถานประกอบการ ก็ยังไม่เป็นไปตามที่สถานประกอบการคาดหวัง โดยจากผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน เทียบกับ สมรรถนะ(Competency)รายปี ซึ่งประเมินโดยผู้บังคับบัญชา พบว่า มีพนักงานกว่า 82% มีผลการประเมินการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ “พอใช้” (50 – 60%) จากความคาดหวัง 90% (ข้อมูลการประเมิน Competency ของพนักงานปฏิบัติการปี 2560) จึงทำให้สถานประกอบการ มีความต้องการที่จะทบทวนวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันและยินดีเข้าร่วมในกระบวนการวิจัย

และเครือ เอส.ซี.จี. ชิเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง เป็นพื้นที่ ที่ยินดีที่จะร่วมมือกับผู้วิจัย ยินยอมที่จะให้ข้อมูลที่สนับสนุนการวิจัยในด้านของการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อ พัฒนาตนเอง และพร้อมร่วมมือกับนักวิจัยได้อย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการวิจัย ผู้วิจัยจึงเลือกเครือ เอส.ซี.จี. ชิเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง มาเป็นพื้นที่ของกลุ่มเป้าหมายที่สามารถเข้าร่วมการวิจัย

เนื่องจาก มีบริษัทเอกชนอยู่ 27 แห่งที่อยู่ภายใต้ภายใต้เครือ เอส.ซี.จี. ชิเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ผู้วิจัยจึงเลือกพื้นที่ที่มีความเหมาะสมตามเงื่อนไขในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้จัด กระบวนการสื่อสารโครงการวิจัยกับตัวแทนจากบริษัทเอกชนภายใต้เครือ เอส.ซี.จี. ชิเมนต์-ผลิตภัณฑ์ ก่อสร้าง เพื่อทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานวิจัย เพื่อเลือกพื้นที่ที่มีความ เหมาะสมตามเงื่อนไขในการทำวิจัย โดยเชิญพนักงานคณะกรรมการจากบริษัทเอกชนภายใต้เครือ เอส. ซี.จี. ชิเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ทั้ง 27 แห่ง จำนวน 7 คน มาเข้าร่วมรับฟังถึงวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของงานวิจัย เพื่อเลือกพื้นที่วิจัย

ผลการสื่อสารโครงการวิจัยกับตัวแทนจากบริษัทเอกชนภายใต้เครือ เอส.ซี.จี. ชิเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ทั้ง 27 แห่ง เพื่อทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานวิจัย เพื่อเลือกพื้นที่ที่มีความเหมาะสมตามเงื่อนไขในการทำวิจัย สรุปผลการสื่อสารได้พื้นที่เป็น บริษัท กระจกกระเบื้องไทย (โรงงานสระบุรี) โดยมีพนักงานรวมทุกระดับ 192 คน ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความ ต้องการที่จะทบทวนวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และ เป็นพื้นที่ที่กำลังประสบปัญหาเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถและทักษะของพนักงานที่ทำงานในสถาน ประกอบการ ที่ยังไม่เป็นไปตามที่สถานประกอบการคาดหวัง เนื่องจากบริษัทเองมีการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานใหม่ ตามการปรับตัวของบริษัท

1.1.2 การสื่อสารโครงการวิจัยกับบริษัทในพื้นที่วิจัย

เพื่อทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานวิจัย โดยการจัดกิจกรรม เชิญพนักงานระดับบังคับบัญชาทั้งหมด เข้าร่วมฟังถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานวิจัย ทั้งนี้ เพื่อเลือกพื้นที่ที่มีความเหมาะสมตามเงื่อนไขในการทำวิจัย

การสื่อสารโครงการวิจัยกับบริษัทในพื้นที่วิจัย ผู้วิจัยได้จัดกิจกรรมเชิญพนักงาน บังคับบัญชาของบริษัท กระจกกระเบื้องไทย (โรงงานสระบุรี) ทั้งหมด เข้าร่วมรับฟังถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของงานวิจัย (มีผู้เข้าร่วมจำนวน 28 คน จากพนักงานบังคับบัญชาทั้งหมด 35 คน) เพื่อ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการวิจัย โดยหลังจากการสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ งานวิจัย ผู้วิจัยได้ให้พนักงานบังคับบัญชาได้สอบถามและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปสื่อสารกับพนักงานได้บังคับบัญชา พบว่า พนักงานบังคับบัญชาให้ความสนใจกับ รูปแบบการวิจัย เพราะสามารถช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้น โดย พนักงานได้บังคับบัญชายังคงทำงานภายใต้ความรับผิดชอบไปพร้อมกับการพัฒนาตนเอง

1.1.3 ประสานงานกับผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผู้วิจัยได้ประสานงานและจัดกิจกรรมเชิญผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ หน่วยงานการบุคคล หน่วยงานบริหารงานบุคคล หน่วยงานส่งเสริมการเรียนรู้ เข้าร่วมรับฟังถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานวิจัย (มีผู้เข้าร่วมจำนวน 8 คน จากผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งหมด 8 คน) เพื่อรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการวิจัย โดยหลังจากการสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานวิจัย ผู้วิจัยได้ให้ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นและขอข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการร่วมดำเนินการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของคนในโรงงาน พบว่า ผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ให้ความสนใจกับการดำเนินการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง เพราะ คิดว่าจะช่วยแก้ปัญหาการจัดการอบรมแบบเดิม ที่ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมปล่อยผู้ใต้บังคับบัญชามาอบรม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มาเข้าอบรมตามแผน อีกทั้งการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองน่าจะตอบโจทย์และตรงกับบริบทในสถานประกอบการมากกว่า เพราะมาจากการสังเคราะห์การเรียนรู้ของคนในสถานประกอบการ และบริบทในสถานประกอบการเอง

อย่างไรก็ตาม ผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ก็มีความกังวลใจเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง ถึงประเด็นข้อจำกัดด้านทรัพยากรที่ใช้ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่นการเข้าถึงทรัพยากร ความทั่วถึงของคอมพิวเตอร์ในการใช้งาน การเข้าถึงการใช้งานอินเทอร์เน็ตของพนักงานแต่ละคน เป็นต้น

1.1.4 สื่อสารวัตถุประสงค์การวิจัยกับผู้สนใจเข้าร่วมการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับ กระบวนการเรียนรู้ของพนักงานในสถานประกอบการผลิตวัสดุก่อสร้าง ในส่วนของกระบวนการผลิต ตั้งแต่แผนกผสมวัตถุดิบ แผนกผลิตเนื้อ แผนกขึ้นรูป แผนกเคลือบสี แผนกคงคลัง แผนกจ่าย แผนกซ่อมบำรุง แผนกปรับปรุงการผลิต และ แผนกสนับสนุนการผลิต เพื่อพัฒนาตนเองในมิติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือส่งเสริมการปฏิบัติงานของตนเองในสถานประกอบการ โดยศึกษาถึงกระบวนการเรียนรู้ของพนักงานในการพัฒนาตนเอง และศึกษาถึงองค์ประกอบ วิธีการ ปัจจัย และ เงื่อนไขต่างๆ ในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้จัดกระบวนการเพื่อการสื่อสารและให้ข้อมูลเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานวิจัย (มีผู้เข้าร่วมรับฟังการสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จำนวน 5 คน) เพื่อรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการวิจัย โดยหลังจากการสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานวิจัย ผู้วิจัยได้ให้พื้นที่ให้ผู้สนใจเข้าร่วมการวิจัย ได้แสดงความคิดเห็นและขอข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการวิจัย เพื่อใช้ข้อมูลในการตัดสินใจว่าจะเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ พบว่า มีผู้เข้าร่วมรับ

ฟังการสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สนใจเป็นผู้เข้าร่วมการวิจัย จำนวน 5 คน เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนของกระบวนการผลิต ได้แก่

ตารางที่ 9 สรุปรายละเอียดผู้เข้าร่วมวิจัย

เป้าหมายที่	วุฒิการศึกษา	อายุตัว	อายุงาน	ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
1	ม.ปลาย	49	27	พนักงานคุมการผลิตเครื่องพ่นสี
2	ปวช.	51	29	พนักงานคุมการผลิตเครื่องผลิตเนื้อกระเบื้อง
3	ปวช.	43	20	ช่างชำนาญงานบำรุงรักษา
4	ปวช.	38	13	พนักงานคุมระบบผสม
5	ม.ปลาย	32	5	พนักงานเครื่องตัดและเรียงแผ่น

ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมดเป็นพนักงานที่ได้รับงานใหม่ หรือต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อใช้ในการทำงาน เนื่องจากการปรับเปลี่ยนผังองค์กร และนโยบายที่ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเดิม ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนการผลิต และ เป็นพนักงานประจำของสถานประกอบการและยังคงเป็นพนักงานอยู่ในช่วงเวลาที่ทำการวิจัย ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถเข้าร่วมอยู่ในกระบวนการวิจัยตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัย

1.1.5 สื่อสารและพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเพื่อบันทึกข้อมูลพื้นฐานเป็นรายบุคคล เป็นการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคล เพื่อสืบค้นแนวคิด ความเชื่อพื้นฐาน ความหมายที่มีต่อผู้เข้าร่วมวิจัย ที่เลือกตัดสินใจเข้าร่วมโครงการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน

1.2 การกำหนดบทบาทของผู้วิจัย

ผู้วิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมทำวิจัยภาคสนามเพื่อเก็บข้อมูลในบทบาทของ Facilitator ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในโครงการ ซึ่งเก็บข้อมูลโดยมีบทบาทในการสังเกต (Participant as observer) โดยผู้วิจัยทำกิจกรรมร่วมกับผู้เข้าร่วมวิจัย และขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่สังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมวิจัย เกี่ยวกับการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ในระยะแรกของการวิจัย ผู้วิจัยเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนสนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และ ผู้ที่มีอำนาจด้านการสนับสนุนทรัพยากรการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ซึ่งการรวมกลุ่มของผู้เข้าร่วมวิจัย เพื่อร่วมเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรื่องราวการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองของผู้วิจัย จะพบกันตาม วัน เวลา ตามที่ผู้เข้าร่วมวิจัยตกลงกันตามความสะดวก

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นปฏิบัติ (action)

เป็นการนำแผนสู่การปฏิบัติ เป็นวัฏจักรตามข้อกำหนดที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของผู้เข้าร่วมวิจัย และเก็บบันทึกข้อมูลไปพร้อมกับการปฏิบัติ เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่สะท้อนกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ตั้งแต่ผู้เข้าร่วมการวิจัยวิเคราะห์ตนเอง สำรวจความต้องการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ของตนเอง ออบแบบวิธีการการเรียนรู้ของตนเอง และการดำเนินการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองตามแผนที่ตนเองวางไว้ ประกอบด้วย

2.1 ผู้วิจัยสัมภาษณ์แบบเจาะลึกให้ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถวิเคราะห์ตนเอง

ผู้วิจัยจัดกระบวนการสื่อสารและพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคล โดยใช้กระบวนการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกให้ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถวิเคราะห์ตนเอง ประเมินความต้องการของตนเอง และสำรวจความต้องการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองโดยเชื่อมโยงกับความรู้เดิม ผ่านแผนการพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ เพื่อทราบข้อมูลของผู้เข้าร่วมวิจัย รวมถึงสร้างแรงจูงใจ และสืบค้นความต้องการการช่วยเหลือพื้นฐานที่จะสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีในสถานประกอบการ

2.2 ผู้วิจัยจัดกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเอง

ผู้วิจัยใช้กระบวนการพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคล เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ โดยพิจารณาถึงเป้าหมายของเรื่องที่จะพัฒนา ต้องมีความสำคัญกับสถานประกอบการ มีความหมายต่อพนักงาน ซึ่งทำการวิเคราะห์ความต้องการเรียนรู้ร่วมกันกับพนักงานอื่นๆ ในหน่วยงาน และร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้

2.3 ผู้วิจัยได้จัดกระบวนการกลุ่ม โดยให้ผู้เข้าร่วมวิจัยออกแบบวิธีการเรียนรู้ของตนเอง

ผู้วิจัยใช้สัญญาการเรียนรู้ (Learning Contract) เป็นเครื่องมือให้ผู้ร่วมวิจัยได้เชื่อมโยงเป้าหมายการเรียนรู้ของตนเอง และ ออกแบบวิธีการเรียนรู้ที่ผู้ร่วมวิจัยคิดว่าเหมาะสมกับตนเอง ผู้เข้าร่วมวิจัยออกแบบวิธีการเรียนรู้ของตนเองที่สามารถนำพาตนเองไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นการจัดกระบวนการกลุ่ม โดยให้ผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมดออกแบบวิธีการเรียนรู้ผ่านการพูดคุยถึงประเด็นการทำงานหรือสิ่งที่ติดขัดในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 3 การสังเกตผล (observe)

ผู้วิจัยทำหน้าที่สังเกตการณ์และเก็บข้อมูลการวิจัยที่เกิดขึ้นระหว่างแต่ละกิจกรรม โดยผู้วิจัยใช้แบบบันทึกภาคสนามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยดำเนินการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองตามแผนที่วางไว้ตามความเหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงานของตนเอง โดยผู้วิจัยทำหน้าที่ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นFacilitator

ในกระบวนการนี้ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้แบบบันทึกเส้นทางการเรียนรู้บันทึกเส้นทางการเรียนรู้

ของตนเอง เพื่อเป็นข้อมูลในการพูดคุยกับผู้วิจัยเพื่อสะท้อนผลการพัฒนาตนเองระหว่างผู้เข้าร่วมวิจัยกับผู้วิจัย

3.2 ผู้วิจัยทำหน้าที่สังเกตการณ์และเก็บข้อมูลการวิจัยที่เกิดขึ้นระหว่างแต่ละกิจกรรมโดยใช้แบบบันทึกภาคสนามเป็นเครื่องมือในการวิจัย

3.2.1 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) ผู้วิจัยสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมวิจัยในขณะที่เรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง โดยผู้วิจัยจะวางตนในฐานะผู้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง (Participant as observer) และทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ในการดำเนินการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อการพัฒนาตนเอง รวมทั้งทำหน้าที่ในการสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมวิจัยซึ่งผู้วิจัยมีขอบข่ายในการสังเกตดังนี้

- พฤติกรรม (acts) คือ สิ่งที่ผู้เข้าร่วมวิจัยแสดงออกเชิงพฤติกรรมขณะการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง
- กิจกรรม (activities) คือ การปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อเสริมทักษะการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง
- ความหมาย (meanings) คือ การแปลความจากข้อมูลที่พบจากการทำวิจัย เพื่อนำมาถอดรหัสเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์
- ความสัมพันธ์ (Relationship) คือ ความเกี่ยวข้องกันของปัจจัยต่างๆ
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรม (Participant) คือ การมีส่วนเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นของคนที่อยู่ร่วมกันในเหตุการณ์นั้นๆ
- สภาพสังคม (Setting) สภาพบริบทของสิ่งแวดล้อมที่ผู้วิจัยใช้เป็นพื้นที่ในการศึกษาในขณะนั้น

3.2.2 การสังเกตทางอ้อม (indirect observation) เป็นการสังเกตที่ผู้วิจัยไม่ได้เห็นเหตุการณ์และพฤติกรรมด้วยตนเอง แต่อาศัยการถ่ายทอดด้วยเครื่องมือ การที่ผู้อื่นเล่าถึงพฤติกรรมของผู้ถูกสังเกต หรือวิธีการใดวิธีการหนึ่ง

3.2.3 การสัมภาษณ์ (interview) ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์ แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) เป็นการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพที่ผู้สัมภาษณ์ทำการสัมภาษณ์ตามโครงสร้างคำถามที่สร้างขึ้น ดังนั้นจึงมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดที่อนุญาตให้ตอบโดยการอธิบายคำตอบ ซึ่งลักษณะการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) สัมภาษณ์แบบเปิดกว้าง โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เล่าเรื่องราวเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาตนเอง 2) สัมภาษณ์แบบมีจุดความสนใจเฉพาะ (Focus interview) เพื่อสัมภาษณ์เจาะลึกหารายละเอียดของแต่ละขั้นตอนในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ 3) การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant interview) ผู้วิจัย

จะกำหนดผู้ถูกสัมภาษณ์ที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองได้ดีและลึกซึ้ง ในผู้เข้าร่วมวิจัยบางคน 4) การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เป็นคำถามปลายเปิดที่สามารถอธิบายคำตอบ และ แทะรอย (tracking) ซึ่งเป็นการติดตามข้อมูลขยายความลึก ซึ่งเป็นการถามเจาะลึก (probe) เป็นการถามสิ่งที่ไม่ชัดเจน คลุมเครือ ไม่สมบูรณ์ ให้มีความชัดเจนมากขึ้น

3.2.4 การจัดกลุ่มสนทนา (focus group) เป็นการสัมภาษณ์กลุ่ม (group interview) เพื่อตรวจสอบในรายละเอียดว่าสมาชิกในกลุ่มคิดและรู้สึกอย่างไรซึ่งมุ่งเน้น (focus) ไปที่กลุ่ม วิธีการรวบรวมและแปลผลข้อมูลเป็นการเติมเต็มของวิธีการเชิงคุณภาพ ให้ได้มาของข้อมูลสารสนเทศที่มีความหมายรวมสิ่งอื่นๆด้วย ซึ่งแต่ละคนจะมีโอกาสบรรยายประสบการณ์ และนำเสนอสิ่งที่รับรู้ร่วมกับนักวิจัย

ขั้นตอนที่ 4 การสะท้อนผล (Reflecting)

เป็นการค้นหา ความคิดของกระบวนการ ประเด็นและวิธีการที่ปรากฏโดยตรงจากการปฏิบัติว่ามีอะไรเกิดขึ้น ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบของกระบวนการ การสะท้อนจะพิจารณาโดยการอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้ร่วมวิจัย ที่จะนำไปสู่การปรับสถานการณ์ การสะท้อนผล (Reflecting) ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ดังนี้

4.1 การสะท้อนคิดการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัย เมื่อผู้เข้าร่วมวิจัยได้ดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองตามแผนที่ตนเองออกแบบไว้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว ผู้วิจัยจะจัดกิจกรรมสร้างเวทีสะท้อนผลการเรียนรู้ของตนเอง และประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นระยะผ่านวิธีการพูดคุยเป็นกระบวนการกลุ่ม โดยบรรยากาศต้องเป็นไปในลักษณะที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผ่อนคลาย และไม่กดดัน

4.2 การประเมินความพึงพอใจในการพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย เพื่อทราบถึงระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมวิจัยในการพัฒนาตนเองเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตนเองวางไว้ โดยผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นผู้ประเมินเทียบจากผลลัพธ์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ว่าพึงพอใจกับผลลัพธ์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นหรือไม่ ถ้าไม่พึงพอใจ ต้องเรียนรู้อะไรเพิ่มเติมหรือไม่อย่างไร ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อการพัฒนาตนเองตามวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการจะสิ้นสุดลงเมื่อ ผู้วิจัยพึงพอใจกับผลลัพธ์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น

4.3 การประเมินความพึงพอใจในการเข้าร่วมการวิจัย เพื่อทราบถึงระดับความพึงพอใจในกระบวนการวิจัย หลังจากการเข้าร่วมวิจัยในครั้งนี้

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยระยะที่ 1. การสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน

ผู้วิจัยได้แบ่งเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยตามขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ขั้นวางแผน (Planning)

เครื่องมือวิจัยในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบข้อคิดเห็น สภาพบริบทในสถานประกอบการ และพฤติกรรมของพนักงานในสถานประกอบการ เมื่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์โครงการวิจัย ซึ่งอยู่ในขั้นวางแผน (Planning) ซึ่งเป็นขั้นตอนของการเตรียมผู้เข้าร่วมวิจัย เป็นการประชาสัมพันธ์ชี้แจงที่มาและรายละเอียดของกิจกรรม เพื่อให้ได้ผู้เข้าร่วมวิจัยในขอบเขตการวิจัยที่มีความสนใจ สมัครเข้าร่วมกิจกรรม โดยมี 2 เครื่องมือ ดังนี้

1.1 แบบบันทึกการประชุม

1.2 แบบบันทึกภาคสนาม

2. ขั้นปฏิบัติ (Action)

เครื่องมือวิจัยในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบข้อคิดเห็น พฤติกรรม วิธีการกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของพนักงานในสถานประกอบการ ของผู้เข้าร่วมวิจัยในการตั้งเป้าหมายการพัฒนาตนเอง วิเคราะห์ตนเอง วางแผนการเรียนรู้ของตนเอง และ พัฒนาตนเองตามแผนที่ตนเองวางไว้ ซึ่งอยู่ในขั้นปฏิบัติ (Action) ซึ่งเป็นขั้นตอนของ

- การจัดกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยวิเคราะห์ตนเอง ประเมินความต้องการตนเอง และสำรวจความต้องการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง
- จัดกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมวิจัยตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ของตนเอง และวางแผนการเรียนรู้ของตนเอง

โดยมี 3 เครื่องมือ ดังนี้

2.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

เป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มในรูปแบบเจาะลึก (In-depth interview) เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยสามารถวิเคราะห์ตนเอง ประเมินความต้องการตนเอง และ สำรวจความต้องการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

2.2 สัญญาการเรียนรู้ (Learning Contract)

เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ และวางแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

2.3 แบบบันทึกเส้นทางการเรียนรู้

เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนที่ตนเองวางไว้อย่างมีแบบ

แผน และเพื่อให้ผู้วิจัยสามารถรวบรวมการเรียนรู้ เพื่อเป็นข้อมูลในการพูดคุยเพื่อสะท้อนผลการพัฒนาตนเองระหว่างทางของผู้เข้าร่วมวิจัย

2.4 แบบบันทึกภาคสนาม (field notes)

ใช้สำหรับบันทึกเหตุการณ์ ปรากฏการณ์ สิ่งที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับพฤติกรรม การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งทางตรง (ผู้เข้าร่วมวิจัย) และทางอ้อม (ที่ผู้ร่วมเรียนรู้(ถ้ามี) เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ) โดยการสังเกตที่เป็นทางการ และ อย่างที่ไม่เป็นทางการ (ตามสถานการณ์ และบริบท)

3. ขั้นสังเกตผล (Observe)

เครื่องมือวิจัยในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการของผู้เข้าร่วมวิจัย ว่าระหว่างดำเนินการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองตามแผนที่วางไว้ พบเงื่อนไขหรือข้อจำกัดอะไร และผู้เข้าร่วมวิจัยใช้วิธีการอะไรในการก้าวข้ามผ่านเงื่อนไขหรือข้อจำกัดที่พบเหล่านั้น ซึ่งเป็นขั้นตอนของ

- สังเกตการลงมือปฏิบัติตามแผนการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัย
- สร้างเวทีให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้สะท้อนกระบวนการเรียนรู้ของตนเองเป็นระยะ และ เก็บ

ข้อมูล ร่องรอยการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัย

3.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

เป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) เพื่อสัมภาษณ์ในรูปแบบเจาะลึก (In-depth interview) เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้เล่าถึงวิธีการ กระบวนการเรียนรู้ อุปสรรค ปัญหาที่พบ ในการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้วิจัยได้ถอดกระบวนการเรียนรู้ และ เพื่อเป็นข้อมูลในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้กับผู้เข้าร่วมวิจัย

3.2 แบบบันทึกภาคสนาม (field notes)

ใช้สำหรับบันทึกเหตุการณ์ ปรากฏการณ์ สิ่งที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับพฤติกรรม การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งทางตรง (ผู้เข้าร่วมวิจัย) และทางอ้อม (ที่ผู้ร่วมเรียนรู้(ถ้ามี) เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ) โดยการสังเกตที่เป็นทางการ และ อย่างที่ไม่เป็นทางการ (ตามสถานการณ์ และบริบท)

3.3 แบบบันทึกเส้นทางการเรียนรู้

เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนที่ตนเองวางไว้อย่างมีแบบแผน และเพื่อให้ผู้วิจัยสามารถรวบรวมการเรียนรู้ เพื่อเป็นข้อมูลในการพูดคุยเพื่อสะท้อนผลการพัฒนาตนเองระหว่างทางของผู้เข้าร่วมวิจัย

4. ขั้นสะท้อนผล (Reflecting)

เครื่องมือวิจัยในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบข้อคิดเห็น พฤติกรรม วิธีการ กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของบุคคลในสถานประกอบการ ของผู้เข้าร่วมวิจัยในการพัฒนา ซึ่งอยู่ในขั้นสะท้อนผล (Reflecting) ซึ่งเป็นขั้นตอนของ การสะท้อนคิดการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัย โดยมี 2 เครื่องมือ คือ

4.1 แบบบันทึกภาคสนาม (field notes)

ใช้สำหรับบันทึกเหตุการณ์ ปรากฏการณ์ สิ่งที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับพฤติกรรม การสะท้อนคิดการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัย

4.2 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

เป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) เพื่อสัมภาษณ์ในรูปแบบเจาะลึก (In-depth interview) เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้สะท้อนคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของตนเอง และ ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้วิจัยได้ถอด กระบวนการเรียนรู้ และ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ให้กับผู้เข้าร่วมวิจัย

ระยะที่ 2 การสังเคราะห์รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน

การดำเนินการวิจัย

เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการดำเนินการวิจัยด้วยวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการในระยะที่ 1 ผู้วิจัยจะ นำกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองไปสังเคราะห์ เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบ การส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน ไปสัมภาษณ์ในรูปแบบ เจาะลึก (In-depth interview) จาก ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 2 ท่าน ผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จำนวน 2 ท่าน ผู้บังคับบัญชาของพนักงานที่เข้าร่วมการวิจัย จำนวน 2 ท่าน ผู้ที่สนใจจะนำรูปแบบการส่งเสริมการ เรียนรู้ในสถานประกอบการไปใช้ จำนวน 1 ท่าน รวมทั้งหมดจำนวน 7 ท่าน

โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยินดีเข้าร่วมการวิจัย ผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และผู้สนใจจะนำรูปแบบส่งเสริมการเรียนรู้ไปใช้งาน โดยใช้คำถาม ปลายเปิด (Open-Ended Questions) เพื่อสัมภาษณ์ในรูปแบบเจาะลึก (In-depth interview)

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยระยะที่ 2. การสังเคราะห์รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยินดีเข้าร่วมการวิจัย และผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ในประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง ที่เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชน

เครื่องมือวิจัยในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชนที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ซึ่งเครื่องมือนี้ใช้เก็บข้อมูลที่ได้จากวิธีการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) เพื่อสัมภาษณ์ในรูปแบบเจาะลึก (In-depth interview) เพื่อช่วยให้ถูกสัมภาษณ์ได้เสนอแนะแนวทาง และความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง ที่เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชน

การวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยศึกษาถึงผลที่ได้จากการวิจัยซึ่งใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยนำข้อมูลที่ได้มารวบรวม และสรุปเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน โดยผู้วิจัยจะพิจารณาถึง ความเชื่อพื้นฐาน ส่งเสริมแนวคิดหลัก กระบวนการการเรียนรู้ สภาพแวดล้อม ส่งเสริมเงื่อนไขที่ต้องมี ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และบทบาทของผู้เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปกรอบวิธีวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการในการหาคำตอบการวิจัย และ 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน ได้ดังตารางที่ 10 นี้

ตารางที่ 10 กรอบวิธีการวิจัย

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการดำเนินงาน (กิจกรรม)	ผู้เกี่ยวข้อง/แหล่งข้อมูล	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล	ผลที่ได้รับ (ข้อมูลที่ต้องการ)
ระยะที่ 1. การสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน	ขั้นที่ 1 การวางแผน (planning)				
	1. การคัดเลือกบริษัทที่จะศึกษาเป็นกรณีศึกษา	องค์กรเอกชน ภายใต้เครือ เอส.ซี.จี. ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง	ศึกษานโยบายของบริษัท	-	บริษัทมีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองที่เป็นรูปธรรม
	2 การสื่อสารโครงการวิจัยกับบริษัทในพื้นที่วิจัย	พนักงานระดับบังคับบัญชาทั้งหมด	สื่อสารแบบเป็นทางการ กิจกรรมกลุ่ม	แบบบันทึกการประชุม	- ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินการวิจัย - ความคิดเห็นต่างๆ จากผู้เกี่ยวข้อง
	3 ประสานงานกับผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	หน่วยงานการบุคคล , หน่วยงานบริหารงานบุคคล , หน่วยงานส่งเสริมการเรียนรู้	สื่อสารแบบเป็นทางการ กิจกรรมกลุ่ม	แบบบันทึกการประชุม	ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการเรียนรู้ในสถานประกอบการ
	4 สื่อสารวัตถุประสงค์การวิจัยกับผู้สนใจเข้าร่วมการวิจัย	ผู้สนใจเข้าร่วมการวิจัย	สื่อแบบเป็นทางการ กิจกรรมกลุ่ม	แบบบันทึกภาคสนาม (field notes)	รายชื่อผู้สนใจเข้าร่วมการวิจัย
	5 สื่อสารและพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคลเพื่อบันทึกข้อมูลพื้นฐาน	ผู้เข้าร่วมการวิจัย	รายบุคคล	แบบบันทึกภาคสนาม (field notes)	ข้อมูลพื้นฐานของผู้เข้าร่วมวิจัย
	ขั้นตอนที่ 2 ขั้นปฏิบัติ (action)				
	1 ผู้วิจัยสัมภาษณ์แบบเจาะลึกให้ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถวิเคราะห์ตนเอง	ผู้เข้าร่วมวิจัย	การสังเกต การบันทึกภาคสนาม การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง	แบบบันทึกภาคสนาม (field notes)	ผลการวิเคราะห์ตนเอง ผลประเมินความต้องการของตนเอง และผลสำรวจความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง

ตารางที่ 10 กรอบวิธีการวิจัย (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการดำเนินงาน (กิจกรรม)	ผู้เกี่ยวข้อง/แหล่งข้อมูล	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล	ผลที่ได้รับ (ข้อมูลที่ต้องการ)
	2. ผู้วิจัยจัดกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเอง	ผู้เข้าร่วมวิจัย	การสังเกต การบันทึกภาคสนาม การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง	แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สัญญาการเรียนรู้	เป้าหมายการพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วม
	3. ผู้วิจัยได้จัดกระบวนการกลุ่มโดยให้ผู้เข้าร่วมวิจัยออกแบบวิธีการเรียนรู้ของตนเอง	ผู้เข้าร่วมวิจัย	การจัดกลุ่มสนทนา (focus group)	แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สัญญาการเรียนรู้แบบบันทึกภาคสนาม	รูปแบบวิธีการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัย
	ขั้นตอนที่ 3 การสังเกตผล (observe)				
	1. ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นFacilitator พูดคุยกับผู้วิจัยเพื่อสะท้อนผลการพัฒนาตนเอง	ผู้เข้าร่วมวิจัย	การสังเกต การบันทึกภาคสนาม	แผนการเรียนรู้ (Learning Plan) แบบบันทึกเส้นทาง การเรียนรู้	ผลการพัฒนาตนเองที่เกิดขึ้นจากผู้เข้าร่วมวิจัย
	2. ผู้วิจัยทำหน้าที่สังเกตการณ์และเก็บข้อมูลการวิจัยที่เกิดขึ้นระหว่างแต่ละกิจกรรม	ผู้เข้าร่วมวิจัย	การสังเกต การบันทึกภาคสนาม การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง	แบบบันทึกภาคสนาม (field notes) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง	ความคิดเห็นต่อผลการพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย
	ขั้นตอนที่ 4 การสะท้อนผล (Reflecting)				
	1 การสะท้อนคิดการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัย	ผู้เข้าร่วมวิจัย	การสังเกต การบันทึกภาคสนาม การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง	แบบบันทึกภาคสนาม (field notes) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง	ผลการสะท้อนการเรียนรู้ของตนเอง

ตารางที่ 10 กรอบวิธีการวิจัย (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการดำเนินงาน (กิจกรรม)	ผู้เกี่ยวข้อง/แหล่งข้อมูล	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล	ผลที่ได้รับ (ข้อมูลที่ต้องการ)
	2 การประเมินความพึงพอใจในการพัฒนาด้านตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย	ผู้เข้าร่วมวิจัย	การสังเกต การบันทึกภาคสนาม การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง	แบบบันทึกภาคสนาม (field notes) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง	ทราบถึงระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมวิจัยในการพัฒนาด้านตนเอง
	3 การประเมินความพึงพอใจในการเข้าร่วมการวิจัย	ผู้เข้าร่วมวิจัย	การสังเกต การบันทึกภาคสนาม การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง	แบบบันทึกภาคสนาม (field notes) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง	ทราบถึงระดับความพึงพอใจ หลังจากการเข้าร่วมวิจัยในครั้งนี้
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาด้านตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน	1. รับฟังข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปปรับประยุกต์ใช้	ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยินดีเข้าร่วมการวิจัย ผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร พนักงานอื่นๆ และ ผู้สนใจที่จะนำรูปแบบไปใช้งาน	สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง	แบบบันทึกการแสดงความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ
	2. สรุปและจัดทำข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้งาน	ผู้วิจัย	บันทึก	-	ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้งาน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน” ผู้วิจัยจะเสนอผลการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชนและนำเสนอปัจจัยเงื่อนไขการนำไปใช้

ระยะที่ 1 ผลการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน

ประกอบด้วยผลของกิจกรรม 4 ขั้นตอน ตามระเบียบวิจัยเชิงปฏิบัติการได้แก่ ขั้นวางแผน (plan) ขั้นการปฏิบัติ(action) ขั้นการสังเกตผล (observe) ขั้นการสะท้อนผล(reflect) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นวางแผน(plan)

- 1.1 ผลการคัดเลือกบริษัทที่จะศึกษาเป็นกรณีศึกษา
- 1.2 ผลการสื่อสารโครงการวิจัยกับบริษัทในพื้นที่วิจัย
- 1.3. ผลการชี้แจงการดำเนินการวิจัยให้ผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 1.4 ผลการสื่อสารวัตถุประสงค์การวิจัยกับผู้สนใจเข้าร่วมการวิจัย เพื่อหาผู้เข้าร่วมวิจัย
- 1.5 ผลการสื่อสารและพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเพื่อบันทึกข้อมูลพื้นฐานเป็นรายบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการปฏิบัติ(action)

เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้าร่วมวิจัยเริ่มกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งประกอบด้วยผลของกิจกรรม 3 กิจกรรมได้แก่

- 2.1 ผลการวิเคราะห์ตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย
- 2.2 ผลการกำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาตนเอง
- 2.3 ผลการออกแบบวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง

ขั้นตอนที่ 3 การสังเกตผล (observe)

ผู้วิจัยทำหน้าที่สังเกตการณ์และเก็บข้อมูลการวิจัยที่เกิดขึ้นระหว่างแต่ละกิจกรรม โดยผู้วิจัยใช้แบบบันทึกภาคสนามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยดำเนินการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองตามแผนที่วางไว้ตามความเหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงานของตนเอง โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็น Facilitator และสังเกตการณ์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย รวมถึงสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในสถานประกอบการตามบริบทของการทำงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่สะท้อนกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ตั้งแต่ผู้เข้าร่วมการวิจัยวิเคราะห์ตนเอง กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ของตนเอง ออกแบบวิธีการการเรียนรู้ของตนเอง และดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนที่ตนเองวางไว้ ซึ่งประกอบด้วยผลของกิจกรรม 4 กิจกรรม

- 3.1 ผลการดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง
- 3.2 วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง
- 3.3 ปัญหาที่ค้นพบระหว่างการพัฒนาตนเองตามแผนที่ตนเองได้วางไว้
- 3.4 ผลกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง

ขั้นตอนที่ 4 การสะท้อนผล(Reflect)

เป็นการค้นหา ความคิดของกระบวนการ ประเด็นและวิธีการที่ปรากฏโดยตรงจากการปฏิบัติว่ามีอะไรเกิดขึ้น ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบของกระบวนการ การสะท้อนจะพิจารณาโดยการอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้ร่วมวิจัย ที่จะนำไปสู่การปรับสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วยผลของกิจกรรม 3 กิจกรรม ได้แก่

- 4.1 ผลประเมินความพึงพอใจในการพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย
- 4.2 ผลสะท้อนคิดในกระบวนการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัย
- 4.3 ผลประเมินความพึงพอใจในกระบวนการวิจัย

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชนและนำเสนอปัจจัยเงื่อนไขการนำไปใช้

ประกอบด้วยข้อเสนอแนะในการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และการนำรูปแบบไปปรับประยุกต์ใช้ ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยทั้ง 2 ระยะ มีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยด้วยวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อศึกษาถึงความเชื่อพื้นฐาน แนวคิดหลัก กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ เงื่อนไขที่ต้องมี และบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นวางแผน (planning)

ประกอบด้วยผลของกิจกรรม 5 กิจกรรมได้แก่

1.1 ผลการคัดเลือกบริษัทที่จะศึกษาเป็นกรณีศึกษา

ประกอบด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นที่วิจัย และความต้องการที่จะพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงาน

พื้นที่วิจัยเป็นบริษัทที่ประกอบกิจการผลิตวัสดุก่อสร้างในจังหวัดสระบุรี มีพนักงานรวมทุกระดับ 192 คน ลักษณะการทำงานเป็นโรงงานการผลิตกระเบื้องหลังคา ประกอบด้วย แผนกผสมวัตถุดิบ แผนกผลิตเนื้อ แผนกขึ้นรูป แผนกเคลือบสี แผนกคงคลัง แผนกจ่าย แผนกซ่อมบำรุง แผนกปรับปรุงการผลิต และ แผนกสนับสนุนการผลิต ซึ่งเวลาในการทำงานจะแบ่งออกเป็น 3 กะ คือ กะที่ 1 เริ่มงานตั้งแต่ 8.00 น. จนถึง 16.00 น. กะที่ 2 เริ่มงานตั้งแต่ 16.00 น. จนถึง 24.00 น. และ กะที่ 3 เริ่มงานตั้งแต่ 24.00 น. จนถึง 8.00 น.

จากการสัมภาษณ์พนักงานจัดการประจำโรงงาน เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการที่จะพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงาน ณ วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2562 พบว่าพื้นที่วิจัยกำลังประสบปัญหาเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถและทักษะของพนักงานที่ทำงานในสถานประกอบการ ที่ยังไม่เป็นไปตามที่สถานประกอบการคาดหวัง โดยจากผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน เทียบกับ สมรรถนะ(Competency)รายปี ซึ่งประเมินโดยผู้บังคับบัญชา พบว่า มีพนักงานกว่า 82% มีผลการประเมินการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ “พอใช้” (50 – 60%) จากความคาดหวัง 90% (ข้อมูลการประเมิน Competency ของพนักงานปฏิบัติการปี 2560) จึงทำให้พื้นที่วิจัยมีความต้องการที่จะทบทวนวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน

1.2 ผลการสื่อสารโครงการวิจัยกับบริษัทในพื้นที่วิจัย

การสื่อสารโครงการวิจัยกับบริษัทในพื้นที่วิจัย ผู้วิจัยได้จัดกิจกรรมเชิญพนักงานบังคับบัญชาของพื้นที่วิจัยทั้งหมด เข้าร่วมรับฟังถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานวิจัย ณ วันที่ 11 มีนาคม 2562 มีพนักงานบังคับบัญชาเข้าร่วมจำนวน 28 คน จากพนักงานบังคับบัญชาทั้งหมด 35 คน เพื่อรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานวิจัย พบว่าพนักงานบังคับบัญชาให้ความสนใจกับรูปแบบการวิจัย และมีความกระตือรือร้นที่จะนำโครงการวิจัยไปสื่อสารต่อกับพนักงานใต้บังคับ ซึ่งให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสตัดสินใจเลือกที่จะเข้าร่วมโครงการวิจัยด้วยตนเอง และยังได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงการวิจัยว่าสามารถช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถทักษะที่เพิ่มขึ้น โดยพนักงานใต้บังคับบัญชายังคงทำงานภายใต้ความรับผิดชอบไปพร้อมกับการพัฒนาตนเอง ดังนี้

“ผมไปสื่อสารกับลูกน้องก่อน อยากให้เค้าสมัครใจเรียนรู้เอง” (พนักงานบังคับบัญชา 1 ให้สัมภาษณ์ 11 มีนาคม 2562)

“น่าสนใจดี เดี่ยวรีบเอาไปสื่อสารต่อในประชุมหน่วยงาน” (พนักงานบังคับบัญชา 2 ให้สัมภาษณ์ 11 มีนาคม 2562)

“อันนี้น่าสนใจกว่าแต่ก่อนที่ต้องให้ออกจากเครื่องมานั่งอบรม เพราะช่วงนี้คนขาด ถ้าออกมานั่งอบรมก็ไม่มีคนทำงานแทนจะได้พัฒนาทักษะไปพร้อมกับการทำงานปกติที่ทำอยู่” (พนักงานบังคับบัญชา 3 ให้สัมภาษณ์ 11 มีนาคม 2562)

1.3 ผลการชี้แจงการดำเนินการวิจัยให้ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การชี้แจงการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ประสานงานและจัดกิจกรรมเชิญผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ หน่วยงานการบุคคล หน่วยงานบริหารงานบุคคล หน่วยงานส่งเสริมการเรียนรู้ เข้าร่วมรับฟังถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานวิจัย ณ วันที่ 27 มีนาคม 2562 มีผู้เข้าร่วมจำนวน 8 คน จากผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งหมด 8 คน เพื่อรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการวิจัย พบว่า ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ให้ความสนใจกับการดำเนินการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง เนื่องจากคิดว่าจะช่วยแก้ปัญหาการจัดการอบรมแบบเดิมที่ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมปล่อยผู้ใต้บังคับบัญชามาอบรม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มาเข้าอบรมตามแผนการจัดอบรม อีกทั้งการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองน่าจะตอบโจทย์และตรงกับบริบทในสถานประกอบการมากกว่า เพราะมาจากการสังเคราะห์การเรียนรู้ของคนในสถานประกอบการ และบริบทในสถานประกอบการเอง ดังนี้

“เหมือนที่ผ่านๆมาเวลาจัดอบรมก็มาจากที่ผู้ใหญ่สั่งให้จัด พนักงานก็มาเข้าบ้าง ไม่มาเข้าบ้าง อยู่ไม่ครบทั้งการอบรมบ้าง ก็ต้องคอยมานั่งโทรตาม บางคนยืนยันเข้าอบรม

แล้วพอถึงวันก็ติดงาน บางคนก็บอกว่ามานั่งอบรมเสียเวลา ไม่ได้ใช้” (มานิดา ให้สัมภาษณ์ 27 มีนาคม 2562)

“ช่วงนี้กำลังหารูปแบบการพัฒนาพนักงานอยู่พอดี เพราะตอนนี้หัวหน้าให้ลดบจัดอบรม ซึ่งถ้าพนักงานเค้าสามารถพัฒนาตัวเองไปพร้อมกับการทำงานได้ แล้วเรื่องที่เค้าเรียนรู้ ก็มาจากตัวเค้าเอง ผมว่าน่าจะได้ประโยชน์มากกว่าเดิม ซึ่งถ้าเป็นแบบนี้ ผมก็ยังไม่รู้เนว่ารูปแบบออกมาจะเป็นยังไง แต่คิดว่าน่าจะเหมาะกับการใช้งานจริง เพราะสังเคราะห์กระบวนการมาจากคนที่นี่จริงๆ เรียนรู้จริงๆ ภายใต้อสภาพแวดล้อมจริงๆ” (กาจ ให้สัมภาษณ์ 27 มีนาคม 2562)

อย่างไรก็ตาม ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ก็มีความกังวลใจเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง ถึงประเด็นข้อจำกัดด้านทรัพยากรที่ใช้ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น พนักงานบางคนไม่มีคอมพิวเตอร์ใช้ พนักงานบางคนไม่สามารถใช้งานอินเทอร์เน็ตได้ ซึ่งมีความแตกต่างด้านการเข้าถึงทรัพยากร

“กังวลว่าพนักงานจะเรียนรู้จากช่องทางไหน บางคนก็ใช้งานอินเทอร์เน็ตไม่ได้ หรือบางคนไม่มีคอมพิวเตอร์ในการใช้งาน” (วี ให้สัมภาษณ์ 27 มีนาคม 2562)

1.4 ผลการสื่อสารวัตถุประสงค์การวิจัยกับผู้สนใจเข้าร่วมการวิจัย เพื่อหาผู้เข้าร่วมวิจัย

การสื่อสารวัตถุประสงค์การวิจัยกับผู้สนใจเข้าร่วมการวิจัย เป็นการจัดกระบวนการเพื่อการสื่อสารและให้ข้อมูลเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานวิจัย โดยมีผู้เข้าร่วมรับฟังการสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จำนวน 5 คน เพื่อรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการวิจัย โดยหลังจากการสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานวิจัย ผู้วิจัยได้ให้พื้นที่ผู้สนใจเข้าร่วมการวิจัยได้แสดงความคิดเห็นและขอข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการวิจัย เพื่อใช้ข้อมูลในการตัดสินใจว่าจะเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ พบว่าผู้เข้าร่วมรับฟังการสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จำนวน 5 คน สนใจเป็นผู้เข้าร่วมการวิจัย จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนของกระบวนการผลิต ได้แก่

ตารางที่ 11 สรุปรายละเอียดผู้เข้าร่วมวิจัย

เป้าหมายที่	วุฒิการศึกษา	อายุตัว	อายุงาน	ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
1	ม.ปลาย	49	27	พนักงานคุมการผลิตเครื่องพ่นสี
2	ปวช.	51	29	พนักงานคุมการผลิตเครื่องผลิตเนื้อกระเบื้อง
3	ปวช.	43	20	ช่างชำนาญงานบำรุงรักษา
4	ปวช.	38	13	พนักงานคุมระบบผสม
5	ม.ปลาย	32	5	พนักงานเครื่องตัดและเรียงแผ่น

1.5 ผลการสื่อสารและพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเพื่อบันทึกข้อมูลพื้นฐานเป็นรายบุคคล

เป็นการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคล เพื่อสืบค้นแนวคิด ความเชื่อพื้นฐาน ความหมายที่มีต่อผู้เข้าร่วมวิจัย ที่เลือกตัดสินใจเข้าร่วมโครงการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน ซึ่งได้ข้อสรุปดังนี้

1.5.1 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นต้องสนับสนุนงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ให้สามารถทำงานได้ สะดวกสบายมากขึ้น และช่วยแก้ไขปัญหามากมายที่พบในงานได้ ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยให้สัมภาษณ์ ณ วันที่ 30 เมษายน 2562 ดังนี้

“หลังจากที่มีการปรับระบบผสม ลดพนักงานลง ทางหัวหน้างานก็ให้ดูแลระบบลูกอัดที่เครื่องผลิตเนื้อ อยู่คู่กับคนเครื่องโดยให้ทำงานระบบผสมควบคู่ไปด้วย ซึ่งยังเหลืองานค้างอยู่ก็คืองานควบคุมน้ำคอนแทกซ์มันเป็นงานที่ค่อนข้างสำคัญเพราะถังคอนแทกซ์มันใหญ่แล้วก็มีวัตถุติดเป็นพวกปูนพวกแคลเซียมไปเกาะถ้าไม่มีการควบคุมที่ถูกต้อง มันจะเกิดการตัน ทำให้ผมต้องเดินไปเดินมา และมันอยู่สูงด้วยเลยอยากเรียนรู้หาวิธีที่ทำงานให้สบายขึ้น”(เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 30 เมษายน 2562)

“เป็นอะไรที่อยากแก้ไขอยู่แล้วเพราะทุกวันนี้ทำงานลำบาก แต่ยังไม่ออกว่าจะแก้ไขยังไง เลยอยากเรียนรู้ดู”(เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 30 เมษายน 2562)

“เวลาทำงานผมก็จะคิดไปเรื่อยถ้าเกิดวันนึงเราเครียดเราจะมี Logic อะไรมาช่วยเราแก้ปัญหาได้บ้าง ผมอยากเรียนรู้นะ เพราะผมอยากจะทำอะนั่น”(เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 30 เมษายน 2562)

1.5.2 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นมีความเกี่ยวข้องกับการเติบโตในสายอาชีพ ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง หรือปรับฐานเงินเดือน ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยให้สัมภาษณ์ ณ วันที่ 30 เมษายน 2562 ดังนี้

“ถ้าผมดูแลทั้งงานผสมกับลูกอัดได้ คิดว่ามีโอกาสได้ปรับเป็นคนเครื่อง”(เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 30 เมษายน 2562)

“ตอนประเมินผลปีที่แล้วหัวหน้าบอกยังไม่ปรับตำแหน่ง เนื่องจากยังไม่สามารถทำเรื่องเคสติดได้ เลยอยากเรียนรู้จริงๆ และพัฒนาความรู้ในเรื่องนี้”(เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 30 เมษายน 2562)

1.5.3 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้รับการให้ความสำคัญจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งมาจากการสื่อสารถึงความคาดหวังของการเรียนรู้ และการทำงาน ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยให้สัมภาษณ์ ณ วันที่ 30 เมษายน 2562 ดังนี้

“แผนกถามผมว่าสนใจไหม แผนกบอกว่าดูแวแล้วผมเหมาะกว่าคนอื่น ๆ น่าจะช่วยโรงงานได้ อยากให้มาลองดู” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 30 เมษายน 2562)

“แต่ก่อนเราอยู่หน่วยงานนี้เกี่ยวกับปัญหาหน่วยงานของเราอยู่แล้ว แต่หัวหน้ามาบอกว่าจริงๆ แล้วเรามีหน้าที่ทำยังไงให้โรงงานลดต้นทุนลงให้ได้” (เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 30 เมษายน 2562)

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการปฏิบัติ (activity)

เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้าร่วมวิจัยเริ่มกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งประกอบด้วยผลของกิจกรรม 3 กิจกรรมได้แก่

2.1 ผลการวิเคราะห์ตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย

เป็นกระบวนการที่ผู้วิจัยสื่อสารและพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคล โดยใช้กระบวนการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ให้ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถวิเคราะห์ตนเอง ประเมินความต้องการของตนเอง และสำรวจความต้องการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองโดยเชื่อมโยงกับความรู้เดิม ผ่านแผนการพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ เพื่อทราบข้อมูลของผู้เข้าร่วมวิจัย รวมถึงสร้างแรงจูงใจและสืบค้นความต้องการการช่วยเหลือพื้นฐานที่จะสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีในสถานประกอบการ โดยผู้วิจัยใช้กระบวนการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ใช้คำถามปลายเปิดเพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถวิเคราะห์ตนเอง และสำรวจความต้องการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง เพื่อนำไปสู่การตั้งเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ตนเองของเป้าหมายที่ 1

หัวข้อการวิเคราะห์ตนเอง	เหตุการณ์ปรากฏการณ์สิ่งที่สังเกตเห็น	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์	ผู้วิจัยดำเนินการปรับกระบวนการเพิ่มเติม	ผลที่ได้จากการปรับกระบวนการ	ผลการวิเคราะห์ตนเอง
สิ่งที่คิดว่าทำได้ดีในการทำงาน และสิ่งที่คิดว่ายังทำไม่ได้ดีในการทำงาน	ผู้เข้าร่วมวิจัย แสดงพฤติกรรมลงถึงผลการทำงานที่ผ่านมากังวลใจว่าจะเป็นมุมมองที่เอนเอียงเข้าข้างตนเอง	“อยากรู้ว่าหัวหน้ามองเราอย่างไร” (ให้สัมภาษณ์ 10 พฤษภาคม 2562)	จัดกระบวนการ เชิญผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมวิจัยมาให้ข้อมูล ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้าร่วมวิจัย (จัดกระบวนการ วันที่ 10 พฤษภาคม 2562)	ผู้เข้าร่วมวิจัยมีความมั่นใจมากขึ้นถึงผลการดำเนินงาน เนื่องจากได้ข้อมูลจากการสะท้อนของผู้บังคับบัญชา	ทำได้ดีในการทำงาน : การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทำได้ดีในการทำงาน : การทำงานเป็นทีมและประสานงานกับผู้อื่น
สิ่งที่อยากพัฒนาตนเอง	มีความมั่นใจในการสื่อสาร ซึ่งข้อมูลบางส่วน ถูกอ้างอิงถึงข้อมูลจากผู้บังคับบัญชา	“หัวหน้าอยากให้เราทำงานที่ท้าทายมากกว่านี้” (ให้สัมภาษณ์ 10 พฤษภาคม 2562)	-	-	ปรับตัวจากการทำงานแบบ Daily เป็น Value อยากเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ตัวเองยังไม่รู้
สิ่งที่พัฒนาสามารถนำมาช่วยในการทำงานได้อย่างไร	ผู้ร่วมวิจัยแสดงพฤติกรรมในการคิดใคร่ครวญเพื่อหาคำตอบ	“ผมรู้ว่าผมได้ประโยชน์แน่ๆเพราะผมเก่งขึ้นกว่าเดิม” (ให้สัมภาษณ์ 10 พฤษภาคม 2562)	ผู้วิจัยใช้การ Facilitate เพิ่มเติม โดยการตั้งคำถาม เพื่กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้เชื่อมโยงความคิด	สามารถเชื่อมโยงสิ่งที่ตนเองอยากพัฒนากับการทำงานได้	ทำให้งานที่ทำมีคุณค่ามากขึ้น ช่วยเหลือบริษัทได้มากขึ้น

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ตนเองของเป้าหมายที่ 2

หัวข้อการวิเคราะห์ตนเอง	เหตุการณ์ปรากฏการณ์สิ่งที่สังเกตเห็น	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์	ผู้วิจัยดำเนินการปรับกระบวนการเพิ่มเติม	ผลที่ได้จากการปรับกระบวนการ	ผลการวิเคราะห์ตนเอง
สิ่งที่คิดว่าทำได้ดีในการทำงาน และสิ่งที่คิดว่ายังทำได้ไม่ดีในการทำงาน	ผู้เข้าร่วมวิจัยตั้งคำถามให้กับตัวเองถึงมุมมองของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานเพื่ออยากได้ข้อมูลมากขึ้น เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ	“ผมอยากรู้ว่าในมุมมองของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานผมมีข้อดี-ข้อเสียอะไร” (ให้สัมภาษณ์ 9 พฤษภาคม 2562)	จัดกระบวนการ สร้างพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมวิจัยเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาได้พูดคุย สื่อสาร ถึงพฤติกรรมการทำงานในช่วงที่ผ่านมาของผู้เข้าร่วมวิจัย (จัดกระบวนการ วันที่ 13 พฤษภาคม 2562)	ผู้เข้าร่วมวิจัยได้รับมุมมองของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานซึ่งข้อมูลที่ได้สอดคล้องกับมุมมองของผู้เข้าร่วมวิจัย ทำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยมีความมั่นใจมากขึ้นในการจะนำข้อมูลมาตั้งเป็นสิ่งที่อยากพัฒนาตนเอง	ทำได้ดีในการทำงาน : มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ทำได้ไม่ดีในการทำงาน : การมองเห็นปัญหา Loss Reject ได้กว้างขึ้น และมีความเข้าใจเรื่อง Reject
สิ่งที่อยากพัฒนาตนเอง	ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถตอบคำถามได้อย่างมั่นใจและตรงประเด็น	“อยากรู้แหล่งที่มาของปัญหาเศรษกิจกระเบื้อง” (ให้สัมภาษณ์ 13 พฤษภาคม 2562)	-	-	เพิ่มเติมความรู้ความเข้าใจแหล่งที่มาของเศรษกิจกระเบื้อง
สิ่งที่พัฒนาสามารถนำมาช่วยในการทำงานได้อย่างไร	สามารถเชื่อมโยงสิ่งที่อยากพัฒนาตนเองกับการนำมาช่วยในการทำงานได้อย่างมั่นใจ โดยผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถสะท้อนประเด็นออกมาเอง	“ถ้าแก้ปัญหาเศรษกิจได้หมด ก็ช่วยโรงงานลดต้นทุนได้” (ให้สัมภาษณ์ 13 พฤษภาคม 2562)	-	-	ลดต้นทุนในกระบวนการผลิตได้

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ตนเองของเป้าหมายที่ 3

หัวข้อการวิเคราะห์ตนเอง	เหตุการณ์ปรากฏการณ์สิ่งที่สังเกตเห็น	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์	ผู้วิจัยดำเนินการปรับกระบวนการเพิ่มเติม	ผลที่ได้จากการปรับกระบวนการ	ผลการวิเคราะห์ตนเอง
สิ่งที่คิดว่าทำได้ดีในการทำงาน และสิ่งที่คิดว่ายังทำได้ไม่ดีในการทำงาน	ผู้เข้าร่วมวิจัยสะท้อนกระบวนการคิดของตนเอง ในประเด็นการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นว่าจะให้ความชัดเจนที่มากขึ้น และสามารถเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้กับสิ่งที่ตนเองคิด ว่าสอดคล้องกันหรือไม่	“มันชัดเจนดีนะ ว่าไม่ได้คิดเองเออเองคนเดียว ว่าเราเก่งหรือไม่เก่งอะไร เวลาที่มีคนอื่นมาบอกมันก็ทำให้เรารู้ว่า ที่เราคิดนั้นตรงกับที่คนอื่นเค้าคิดหรือเปล่า” (ให้สัมภาษณ์ 15 พฤษภาคม 2562)	จัดกระบวนการสร้างพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมวิจัย เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาได้พูดคุย สื่อสาร ถึงพฤติกรรมการทำงานในช่วงที่ผ่านมาของผู้เข้าร่วมวิจัย (จัดกระบวนการวันที่ 15 พฤษภาคม 2562)	ผู้เข้าร่วมวิจัยได้รับมุมมองของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งข้อมูลบางส่วนสอดคล้องกับมุมมองเดิมของผู้เข้าร่วมวิจัย แต่มีข้อมูลบางส่วนที่ไม่สอดคล้อง ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยได้ใช้พื้นที่ตรงนั้นในการพูดคุยเพิ่มเติมกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน	ทำได้ดีในการทำงาน : มุ่งมั่นในการทำงาน ทำอะไรต้องทำให้สำเร็จ ทำได้ไม่ดีในการทำงาน : หงุดหงิดง่าย เวลาที่แก้ปัญหาไม่ได้
สิ่งที่อยากพัฒนาตนเอง	ผู้เข้าร่วมวิจัยสะท้อนสาเหตุของความหงุดหงิดในการแก้ปัญหาว่ามาจากการไม่รู้ทฤษฎีในการทำงานช่วง เลยนึกไม่ออกว่าจะแก้ไขปัญหายังไร	“อยากเพิ่มทฤษฎีในการทำงานช่วงของผมให้เยอะขึ้น” (ให้สัมภาษณ์ 15 พฤษภาคม 2562)	ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เพิ่มเติมเพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถระบุนกรอบของทฤษฎีที่จะเรียนรู้เพิ่มเติม	ผู้เข้าร่วมวิจัย ไม่สามารถระบุนกรอบของทฤษฎีที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมได้ แต่สามารถระบุปัญหาที่อยากแก้ไขได้ ซึ่งไม่ทราบว่าจะต้องใช้ทฤษฎีอะไร	เพิ่มทักษะในการทำงาน ช่วง
สิ่งที่พัฒนาสามารถนำมาช่วยในการทำงานได้อย่างไร	สามารถเชื่อมโยงสิ่งที่อยากพัฒนาตนเองกับการนำมาช่วยในการทำงานได้อย่างมั่นใจ	“ช่วยให้สามารถทำงานได้ง่ายขึ้น ถ้ารู้เยอะ วิธีการแก้ก็เยอะ” (ให้สัมภาษณ์ 15 พฤษภาคม 2562)	-	-	ช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น วิธีการแก้ปัญหามากขึ้น

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ตนเองของเป้าหมายที่ 4

หัวข้อการวิเคราะห์ตนเอง	เหตุการณ์ปรากฏการณ์สิ่งที่สังเกตเห็น	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์	ผู้วิจัยดำเนินการปรับกระบวนการเพิ่มเติม	ผลที่ได้จากการปรับกระบวนการ	ผลการวิเคราะห์ตนเอง
สิ่งที่คิดว่าทำได้ดีในการทำงาน และสิ่งที่คิดว่ายังทำได้ไม่ดีในการทำงาน	ผู้เข้าร่วมวิจัยแสดงความต้องการ การสื่อสารจาก ผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานในช่วงที่ผ่านมา เพื่อนำข้อมูลมาประกอบในการตัดสินใจ	“ตั้งแต่ย้ายมาคุมระบบผสม แผนกไม่เคยบอกเลยว่าอะไรที่ผมทำได้ดี อะไรที่ต้องปรับปรุง” (ให้สัมภาษณ์ 22 พฤษภาคม 2562)	จัดกระบวนการเชิญผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมวิจัยมาให้ข้อมูลความคิดเห็น เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้าร่วมวิจัย (จัดกระบวนการ วันที่ 24 พฤษภาคม 2562)	ผู้เข้าร่วมวิจัยได้รับมุมมองจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานในช่วงที่ผ่านมา ซึ่งมีบางมุมมองที่ผู้เข้าร่วมวิจัยไม่เคยทราบมาก่อน เช่นสิ่งที่ทำได้ไม่ดีในการทำงาน คือการใส่ใจเรื่องเล็กน้อยๆ	ทำได้ดีในการทำงาน : การแก้ปัญหาหน้างานได้ไว เข้าใจระบบ ทำได้ไม่ดีในการทำงาน : การใส่ใจเรื่องเล็กน้อยๆ
สิ่งที่อยากพัฒนาตนเอง	ผู้เข้าร่วมวิจัยเล่าถึงปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ในการทำงาน ซึ่งปัญหาที่ทำให้รู้สึกหนักใจเกิดจากการไม่สามารถเข้าไปแก้ปัญหาในหน้างานได้เพราะขาดทักษะงานช่าง	“อยากพัฒนาทักษะงานช่างเพิ่ม” (ให้สัมภาษณ์ 24 พฤษภาคม 2562)	-	-	ทักษะงานช่าง
สิ่งที่พัฒนาสามารถนำมาช่วยในการทำงานได้อย่างไร	สามารถเชื่อมโยงสิ่งที่อยากพัฒนาตนเองกับการนำมาช่วยในการทำงานได้อย่างมั่นใจ	“สามารถแก้ไขปัญหาน้ำงานได้เอง ไม่ต้องรอช่าง” (ให้สัมภาษณ์ 24 พฤษภาคม 2562)	-	-	ลดเวลากระบวนการผลิตหยุดเนื่องจากรอการแก้ไข

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ตนเองของเป้าหมายที่ 5

หัวข้อการวิเคราะห์ตนเอง	เหตุการณ์ปรากฏการณ์สิ่งที่สังเกตเห็น	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์	ผู้วิจัยดำเนินการปรับกระบวนการเพิ่มเติม	ผลที่ได้จากการปรับกระบวนการ	ผลการวิเคราะห์ตนเอง
สิ่งที่คิดว่าทำได้ดีในการทำงาน และสิ่งที่คิดว่ายังทำได้ไม่ดีในการทำงาน	ผู้เข้าร่วมวิจัยสะท้อนตนเอง โดยไม่สามารถระบุสิ่งที่ตนเองทำได้ดี และสิ่งที่ตนเองทำได้ไม่ดีได้	“ผมไม่รู้ว่ามีแง่ อะไรและไม่แง่ อะไร” (ให้สัมภาษณ์ 6 พฤษภาคม 2562)	จัดกระบวนการสร้างพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมวิจัย เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาได้พูดคุย สื่อสาร ถึงพฤติกรรมการทำงานในช่วงที่ผ่านมาของผู้เข้าร่วมวิจัย (จัดกระบวนการวันที่ 8 พฤษภาคม 2562)	ผู้เข้าร่วมวิจัย ได้รับมุมมองจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตนเองต่อได้ “เรื่องบางเรื่องผมก็ ไม่รู้ว่ามีข้อดีแบบ นี้ด้วยหรือ” (ให้สัมภาษณ์ 8 พฤษภาคม 2562)	ทำได้ดีในการทำงาน : มีความคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ ทำได้ไม่ดีในการทำงาน : การสื่อสารกับคนในทีมงาน
สิ่งที่อยากพัฒนาตนเอง	ผู้เข้าร่วมวิจัยสะท้อนตนเองจากข้อมูลที่เป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาให้มา ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยเห็นสอดคล้องกับมุมมองดังกล่าว	“พัฒนาเรื่องการเข้าหาคน เพราะผมไม่ค่อยกล้าคุยกับใคร” (ให้สัมภาษณ์ 8 พฤษภาคม 2562)	-	-	พัฒนาเรื่องการเข้าหาคน
สิ่งที่พัฒนาสามารถนำมาช่วยในการทำงาน ได้อย่างไร	ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่อยากพัฒนาตนเอง กับการนำมาช่วยในการทำงาน โดยหยิบประเด็นการทำงาน ล่าช้าที่มาจาก การสื่อสารมาเล่าให้ฟัง	“สามารถช่วยในการทำงานในเรื่องที่เราจะเข้าไปปรับปรุง สามารถพูดคุยได้ง่ายขึ้นครับ” (ให้สัมภาษณ์ 8 พฤษภาคม 2562)	ผู้วิจัยใช้กระบวนการตั้งคำถามเพิ่มเติม ถึงผลลัพธ์ที่ได้กับการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม	ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถสะท้อนผลลัพธ์ดังกล่าวได้ “บางปัญหาที่ไม่ควรเกิดขึ้น ถ้ามาคุยกัน” (ให้สัมภาษณ์ 8 พฤษภาคม 2562)	ลดเวลาและความผิดพลาดในการทำงาน

จากกระบวนการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ที่ให้ผู้เข้าร่วมวิจัยวิเคราะห์ตนเอง ประเมินความต้องการของตนเอง และสำรวจความต้องการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองที่ได้ดำเนินการมาข้างต้น ผู้วิจัยพบว่า มุมมองของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นมุมมองที่ผู้เข้าร่วมวิจัยให้ความสำคัญ

และส่งผลต่อการวิเคราะห์ตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย เนื่องจากเป็นการรับข้อมูลจากภายนอกซึ่งช่วยลดมุมมองที่เอนเอียงเข้าข้างตนเอง สอดคล้องกับความคิดของเป้าหมายที่ 1 และ เป้าหมายที่ 3

ส่วนเป้าหมายที่ 2 เป้าหมายที่ 4 และเป้าหมายที่ 5 มองว่าผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ และส่งผลต่อการวิเคราะห์ตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย เนื่องจากเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดในการทำงาน และมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน โดยการได้มาซึ่งมุมมองของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยค้นพบประเด็นที่ผู้เข้าร่วมวิจัยไม่เคยทราบมาก่อน แต่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทราบในประเด็นเหล่านี้ ทำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถนำประเด็นที่ค้นพบมาประกอบการวิเคราะห์ตนเองได้

และจากการที่ผู้วิจัยจัดกระบวนการเพิ่มเติมขึ้นในหน่วยงาน สร้างพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมวิจัยเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาได้ พูดคุย สื่อสาร ถึงพฤติกรรมการทำงานในช่วงที่ผ่านมาของผู้เข้าร่วมวิจัย ว่าพฤติกรรมอะไรคือสิ่งที่ผู้เข้าร่วมวิจัยทำได้ดีและพฤติกรรมอะไรคือสิ่งที่ผู้เข้าร่วมวิจัยต้องพัฒนาเพิ่มเติม ทำให้ผู้วิจัยค้นพบว่าวัฒนธรรมของแต่ละหน่วยงานของผู้เข้าร่วมวิจัยมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะด้านการสื่อสารถึงพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมหน่วยงานของผู้เข้าร่วมวิจัยบางคนมีการสื่อสารถึงพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานอยู่เป็นระยะ แตกต่างกันไปตามแต่ละบริบท แต่บางหน่วยงานไม่มีการสื่อสารถึงพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเลย ส่งผลให้ผู้เข้าร่วมวิจัยไม่ทราบมุมมองของผู้บังคับบัญชาถึงพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่ความสัมพันธ์ของผู้เข้าร่วมวิจัยกับเพื่อนร่วมงานก็มีความแตกต่างกัน เช่น เป้าหมายที่ 1 และเป้าหมายที่ 4 มีความสัมพันธ์ที่สร้างความปลอดภัยซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้เพื่อนร่วมงานกล้าที่จะแบ่งปันข้อมูล ความคิดเห็น เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานอยู่ไประยะ แบบต่อเนื่อง อย่างไม่เป็นทางการ ไม่ต้องจัดกระบวนการเพิ่มเติม ทำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ใช้ประโยชน์จากการรับข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว

2.2 ผลการกำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาตนเอง

ผู้วิจัยใช้กระบวนการพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคล เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ โดยพิจารณาถึงเป้าหมายของเรื่องที่จะพัฒนา ต้องมีความสำคัญกับสถานประกอบการ มีความหมายต่อพนักงาน ซึ่งทำการวิเคราะห์ความต้องการเรียนรู้ร่วมกันกับพนักงานอื่นๆ ในหน่วยงาน และร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 17 ผลการกำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาตนเอง

เป้าหมายที่	เป้าหมายการพัฒนาตนเอง	จุดชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
1	เพิ่มความรู้เกี่ยวกับสาเหตุของกระเบื้องแตก เพื่อนำความรู้ดังกล่าวมาแก้ไขปัญหากระเบื้องแตกที่พบในหน้างาน	ปัญหาแตกร้าวในกระบวนการผลิตลดลงจาก 10% เหลือไม่เกิน 5%	“ปัญหานี้มีมาตั้งนานแล้ว ตั้งแต่ผมเริ่มเข้าทำงานเมื่อ 20 กว่าปีมาแล้ว แต่ก็ยังไม่มีใครแก้ไข มันเลยเป็นสิ่งที่อยากทำ อยากทำหายตัวเอง” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 27 พฤษภาคม 2562)
2	เพิ่มความรู้เกี่ยวกับแหล่งที่มาของเศษติดกระเบื้องเพื่อนำความรู้ดังกล่าวมาแก้ไขปัญหาเศษติดกระเบื้องที่พบในหน้างาน	ปัญหาเศษติดลดลงจาก 5% เหลือไม่เกิน 1%	“เรามีหน้าที่ทำยังไงให้โรงงานลดต้นทุนได้ ก็มองเห็นเศษติดเราก็เลยอยากเข้าไปทำ ก็เจาะไปที่เครื่องที่โรงงานเป็นตัวหลักคือ เครื่องผลิต 9 ที่เดินเป็นหลัก แล้วก็เข้าไปสังเกตดูปัญหาเศษติด ซึ่งยังมีปัญหาอยู่เยอะ” (เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 28 พฤษภาคม 2562)
3	การบริหารเวลา เพื่อนำไปแก้ไขการบริหารกิจกรรมในการทำงานประจำวัน ให้ทำงานโดยใช้เวลาลดลงและสะดวกสบายขึ้น	สร้างอุปกรณ์ตรวจสอบการทำงานมอเตอร์อัตโนมัติ โดยอุปกรณ์สามารถใช้งานได้	“อยากได้ตรงนี้เพราะผมรู้ตัวเองว่าทำงานบางทีชอบอยู่ในความกังวล เมื่อก่อนที่ผม สมมุติเจ้านายให้มา 7 วัน ผมจะต้องตั้งเป้าของผม ผมจะมีเป้าของผมเอง 5 วันต้องเสร็จ ผลออกมามันก็เลยเครียด จนเรารู้ตัวเองว่าเราเครียด แล้วลองตั้งคำถามว่าเราทำอย่างนี้เพื่ออะไร เกิดคำถามนี้ขึ้นมา ในสมองมันก็แต่งเยอะนะ ผมก็ถามว่าเราทำเพื่ออะไร พอทำแล้วมันดียังไง เราอ่านจะเงินเดือนขึ้นดี เติบโตไว เป็นหัวหน้าไวกว่ารุ่นเดียวกัน อันนี้ที่ผมถามตัวเองนะ แถวนี่ก็มีคำถามผุดเข้ามาว่า แล้วอยู่ดีๆ เกิดเป็นโรคขึ้นมาเนี่ยจะทำไม ยังไง ตั้งแต่นั้นมาผมก็เริ่มพยายามหาแนวทางการดำเนินชีวิตให้สมดุล” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 30 พฤษภาคม 2562)

เป้าหมายที่	เป้าหมายการพัฒนาตนเอง	จุดชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
4	พัฒนาทักษะงานช่าง เพื่อนำไปแก้ไขปัญหาหน้างาน โดยสร้างเครื่องมืออัตโนมัติ ช่วยในการทำงาน ให้ทำงานสบายขึ้น	สามารถสร้างเครื่องมืออัตโนมัติ ควบคุมการทำงาน ที่จุดโคนแท่งค์เพื่อประหยัดเวลาในการเดินและเพื่อลดอันตรายจากการทำงานที่สูง	“ตอนนี้เหนื่อยมาก เหมือนดูงาน 2 ตำแหน่ง แต่ทำคนเดียว ยิ่งจุดโคนแท่งค์ทั้งไกลทั้งสูง แต่ถ้าไม่เดินไปดู แล้วเกิดเป็นบูนแข็งก็ต้องสกัดออก ใช้เวลาประมาณ 10 ชั่วโมง แล้วยังอยู่ไกลจากห้องควบคุมผลิตเนื้อกระเบื้อง ซึ่งห่างจากโคนแท่งค์ประมาณ 200 เมตร ใช้เวลาในการเตรนน้ำ 20 นาที แล้วการควบคุมแต่ละครั้งต้องเดินไปควบคุม มันเกิดความลำบากในการทำงาน ก็เลยเป็นจุดเริ่มต้นที่คิดจะเรียนรู้” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 31 พฤษภาคม 2562)
5	ปรับวิธีการทำงาน เพื่อนำไปแก้ไขปัญหาหน้างาน โดยออกแบบพื้นที่หน้างานให้ทำงานปลอดภัยมากขึ้น	สามารถปรับพื้นที่เสี่ยงอันตรายหน้างานให้ปลอดภัย จากจุดที่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุ	“อยากปรับตรงที่ยืนล้างเครื่อง มันพุ่มพ้างอันตราย” (เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 31 พฤษภาคม 2562)

จากกระบวนการตั้งเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย พบว่าเป้าหมายที่ผู้เข้าร่วมวิจัยตั้งเพื่อพัฒนาตนเองเป็นการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการทำงานอยู่เดิม ให้สะดวกสบายมากขึ้น และแก้ไขปัญหาที่พบในการทำงาน ซึ่งความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้เป็นความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บังคับบัญชาและสถานประกอบการ

ซึ่งจากการสังเกตพฤติกรรมในการตั้งเป้าหมายของผู้เข้าร่วมวิจัยขณะกระบวนการพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคล พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถตั้งเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างราบรื่น ว่าเป้าหมายในการพัฒนาตนเองคือเรื่องใด ซึ่งเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วมวิจัย เป็นงานที่ทำประจำอยู่เดิมหรือเพิ่งได้รับมอบหมายใหม่ ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถตั้งจุดชี้วัดในการพัฒนาตนเองได้อย่างท้าทาย โดยมีความเชื่อว่าเมื่อมีทักษะที่เพิ่มขึ้น จะสามารถต่อยอดการเติบโตในสายอาชีพขึ้นไปอีกระดับ

2.3 ผลการออกแบบวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง

การออกแบบวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง เป็นการจัดการกระบวนการ

กลุ่ม โดยให้ผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมดออกแบบวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการของตนเอง โดยผู้วิจัยใช้ สัญญาการเรียนรู้ (Learning Contract) เป็นเครื่องมือให้ผู้ร่วมวิจัยได้เชื่อมโยงเป้าหมายการเรียนรู้ของตนเอง และออกแบบวิธีการเรียนรู้ที่ผู้ร่วมวิจัยคิดว่าเหมาะสมกับตนเอง ซึ่งในสัญญาการเรียนรู้จะประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ วิธีเรียนหรือแหล่งการเรียนรู้ วันที่คาดว่าจะการเรียนรู้สัมฤทธิ์ผล และตัวบ่งชี้ว่าการเรียนรู้สำเร็จ

ผลของการจัดกระบวนการกลุ่มโดยให้ผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมดออกแบบวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการของตนเอง พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยยังไม่สามารถวางแผนวิธีการเรียนรู้ของตนเองทั้งหมดตลอดกระบวนการเรียนรู้ได้ สังเกตได้จากพฤติกรรมที่ผู้เข้าร่วมวิจัยแสดงออกในขณะวางแผนและออกแบบวิธีการเรียนรู้ของตนเอง ว่าไม่สามารถกรอกข้อมูลวิธีการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยจึงชวนผู้เข้าร่วมวิจัยทุกคนพูดคุยถึงประเด็นที่ติดขัดเกี่ยวกับ การออกแบบวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง พบว่าผู้ร่วมวิจัยบางคนติดปัญหาว่าตนเองไม่ทราบว่าตนเองไม่รู้อะไรและต้องไปเรียนรู้อะไร (เป้าหมายที่ 5) บางคนทราบว่าตนเองรู้อะไรแต่ติดปัญหาว่าไม่ทราบว่าตนเองไม่รู้อะไรและไม่รู้ว่าจะต้องไปเรียนรู้อะไร (เป้าหมายที่ 3 และเป้าหมายที่ 4) บางคนทราบว่าตนเองรู้อะไร ไม่รู้อะไร แต่ติดปัญหาไม่ทราบว่าต้องไปเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้ที่ไหน อย่างไร (เป้าหมายที่ 1 และเป้าหมายที่ 2) ผู้วิจัยจึงจัดกิจกรรมสร้างเวทีให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้แบ่งปันเป้าหมายการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ตนเองออกแบบ กับผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่น เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่นได้เสนอแนะและแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นการต่อยอดมุมมองและวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย ซึ่งจัดกระบวนการกลุ่ม ณ วันที่ 5 มิถุนายน 2562 ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 18 ผลการจัดกระบวนการกลุ่มเพื่อออกแบบวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

ผู้เข้าร่วมวิจัย ดำเนินการ	เหตุการณ์ ปรากฏการณ์ สิ่งที่สังเกตเห็น	ข้อมูลจากกระบวนการกลุ่ม	ผู้วิจัยดำเนินการปรับ กระบวนการเพิ่มเติม
ออกแบบวิธีการ เรียนรู้ในสถาน ประกอบการเพื่อ พัฒนาตนเอง	ผู้เข้าร่วมวิจัยยังไม่สามารถ วางแผนวิธีการเรียนรู้ของตนเอง ทั้งหมดตลอดกระบวนการเรียนรู้ ได้ สังเกตได้จากพฤติกรรมที่ ผู้เข้าร่วมวิจัยแสดงออกในขณะ วางแผนและออกแบบวิธีการ เรียนรู้ของตนเอง ว่าไม่สามารถ กรอกข้อมูลวิธีการเรียนรู้และ แหล่งการเรียนรู้	“ผมไม่รู้ว่าจะรู้อะไร รู้แค่อยาก แก้ปัญหาเรื่องนี้ แต่ไม่รู้ว่าจะเรียนรู้ อย่างไร” (เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน 2562) “ผมอยากรู้สาเหตุของกระเบื้องแตก แต่ไม่ รู้ว่าจะไปเรียนรู้อะไร หรือเริ่มจากตรงไหน ก่อนดี” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน 2562)	ผู้วิจัยจึงจัดกิจกรรมสร้างเวที ให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้แบ่งปัน เป้าหมายการเรียนรู้ และ วิธีการเรียนรู้ในสถาน ประกอบการที่ตนเอง ออกแบบ กับผู้เข้าร่วมวิจัย ท่านอื่น เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัย ท่านอื่นได้เสนอแนะและ แสดงความคิดเห็น
แบ่งปัน เป้าหมายการ เรียนรู้ และ วิธีการเรียนรู้ใน สถาน ประกอบการที่ ตนเองออกแบบ	ผู้เข้าร่วมวิจัยแบ่งปัน วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายของการ เรียนรู้ และวิธีการที่จะเรียนรู้ของ ตนเอง ซึ่งได้รับความร่วมมือจาก ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่นเป็นอย่างดี สังเกตได้จากพฤติกรรมกร ช่วยเหลือผู้เข้าร่วมวิจัยคนอื่นใน การเขียนสัญญาการเรียนรู้ และ การร่วมแสดงความคิดเห็น เสนอ วิธีการเรียนรู้ แหล่งการเรียนรู้ ระหว่างกัน	“ดีที่ได้ฟังคนอื่นว่าเค้าเรียนรู้อะไร เพราะ ตอนแรกการเรียนรู้ที่ผมเข้าใจ ต้องไปนั่ง เรียน ต้องไปนั่งอบรม แต่พอได้ฟังเพื่อนก็รู้ ว่าบางครั้งเราเข้าไปถามคนอื่น หรือขอ ความรู้จากคนอื่น ก็เป็นวิธีหนึ่งของการ เรียนรู้เหมือนกัน”(เป้าหมายที่ 2 ให้ สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน 2562) “ผมทำงานที่นี่มาตั้งหลายปี ถ้าเป้าหมาย ที่ 1 ไม่บอก ยังไม่รู้เลยว่าพี่คนนั้นเก่งเรื่อง ตุ๊กตาทองด้วย ผมก็คิดตั้งนานว่าจะไปขอ ความรู้จากใครดี”(เป้าหมายที่ 4 ให้ สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน 2562)	ผู้วิจัยให้พื้นที่แก่ผู้เข้าร่วม วิจัย ในการตกตะกอนถึงสิ่ง ที่ได้รับฟังจากการนำเสนอ ความคิดของผู้เข้าร่วมวิจัย ท่านอื่น มาปรับในสัญญา การเรียนรู้ของตนเอง
ผู้เข้าร่วมวิจัย เขียนสัญญาการ เรียนรู้ของตนเอง	ผู้เข้าร่วมวิจัยรู้สึกผ่อนคลายกับ การออกแบบวิธีการเรียนรู้ เนื่องจากมีผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่น ร่วมแบ่งปัน และรู้สึกปลอดภัย กับกลุ่มมากขึ้น ซึ่งแสดงออกทาง พฤติกรรมกรช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน และการหยอกล้อ ระหว่างทำกิจกรรม	“การที่ผมไม่เข้าใจปัญหาของมันจริงๆ ทำให้ผมมองวิธีการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาไม่ ออก แต่พอมีพี่ๆมาเสนอแนะ ให้โอเค มันทำให้ผมกลับมาคิดวิธีการต่างๆได้มาก ขึ้น” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน 2562)	-

ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้จัดกิจกรรมสร้างเวทีให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้แบ่งปันเป้าหมายการเรียนรู้ และ วิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ตนเองออกแบบกับผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่น และร่วมเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็น พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยมีมุมมองที่มีต่อการเรียนรู้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จากการ

ที่เข้าใจว่าการเรียนรู้ต้องเกิดขึ้นภายในห้องเรียนเท่านั้น เป็นการเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ ทุกเวลา และการเรียนรู้สามารถเรียนรู้ได้หลายรูปแบบ

ผลการจัดกิจกรรมทำให้พบว่า กิจกรรมสร้างเวทีให้ผู้เข้าร่วมวิจัยแลกเปลี่ยนข้อมูลและเสนอแนะกัน เป็นการทำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้มุมมองที่กว้างขึ้น และ เห็นวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายขึ้น ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยก็สามารถปรับและเลือกใช้วิธีการเรียนรู้ที่คิดว่าเหมาะสมกับตนเองได้ ทั้งนี้หลังจากจบกิจกรรมแบ่งปันเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ตนเองออกแบบ และ แลกเปลี่ยนความคิดกับผู้ร่วมวิจัยท่านอื่นแล้ว ผู้วิจัยได้ให้พื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ทบทวนวิธีการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้เพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้างขึ้นและข้อเสนอแนะที่หลากหลาย

ขั้นตอนที่ 3 การสังเกตผล (observe)

ผู้วิจัยทำหน้าที่สังเกตการณ์และเก็บข้อมูลการวิจัยที่เกิดขึ้นระหว่างแต่ละกิจกรรม โดยผู้วิจัยใช้แบบบันทึกภาคสนามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยดำเนินการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองตามแผนที่วางไว้ตามความเหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงานของตนเอง ประกอบด้วยผลของกิจกรรม 2 กิจกรรม

3.1 ผลการดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง

ผู้วิจัยทำหน้าที่สังเกตการณ์และเก็บข้อมูลการวิจัย ในกระบวนการนี้ผู้วิจัยใช้แบบบันทึกเส้นทางการเรียนรู้เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยให้ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้แบบบันทึกเส้นทางการเรียนรู้ที่บันทึกเส้นทางการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อเป็นข้อมูลในการพูดคุยเพื่อสะท้อนผลการพัฒนาตนเองระหว่างผู้เข้าร่วมวิจัยกับผู้วิจัย ซึ่งแบบบันทึกเส้นทางการเรียนรู้ประกอบด้วย คำถามการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ สิ่งที่จะดำเนินการต่อ

และในระหว่างที่ผู้เข้าร่วมวิจัยดำเนินการเรียนรู้ ผู้วิจัยยังทำหน้าที่เป็นFacilitatorส่งเสริมการดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองระหว่างที่ผู้เข้าร่วมวิจัยดำเนินการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมผู้เข้าร่วมวิจัย ให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตามแผนที่ตนเองได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการส่งเสริมกิจกรรมการดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ซึ่งผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นFacilitatorจัดสถานที่และบรรยากาศที่ผ่อนคลาย ชวนคุยภายใต้บรรยากาศอย่างเป็นกันเอง ใช้วิธีการพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคล และใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้สะท้อนคิดเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยชวนผู้เข้าร่วมวิจัยพูดคุยสามารถสรุปเป็นรูปแบบคำถามได้ดังนี้

ตารางที่ 19 สรุปรูปแบบคำถามที่ใช้ในการพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัย

คำถามในการพูดคุย	วัตถุประสงค์การสนทนาของผู้วิจัย
1. กิจกรรมในแผนตอนนี้คืออะไร แล้วเป็นไปตามแผนหรือไม่	ผู้เข้าร่วมวิจัยได้สะท้อนการเรียนรู้ของตนเองตามแผน , ทราบแผนและกิจกรรมที่ผู้เข้าร่วมวิจัยกำลังเรียนรู้อยู่
2. เหตุการณ์ หรือ ปัญหาที่พบในการเรียนรู้ตามแผนที่กำหนดไว้	ได้ทราบเหตุการณ์ หรือ ปัญหาที่พบในการเรียนรู้ตามแผนของผู้เข้าร่วมวิจัย
3. คิดหรือรู้สึกอย่างไรกับเหตุการณ์ หรือ ปัญหาที่พบ	ได้ทราบปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมวิจัยเพื่อพบปัญหาในการเรียนรู้ตามแผน
4. วิธีการที่ใช้ในการหาคำตอบ เพื่อแก้ปัญหาที่พบในการเรียนรู้	ได้ข้อมูลร่องรอยการเรียนรู้ และ เส้นทาง的学习ของผู้เข้าร่วมวิจัย
5. รู้สึกอย่างไรการวิธีการเรียนรู้ที่ใช้เพื่อแก้ปัญหาที่ลงมือทำไป	ได้ทราบความพึงพอใจในเส้นทาง วิธีการ ที่ผู้เข้าร่วมวิจัยเลือกใช้ในการแก้ปัญหา
6. ถ้าจะดีกว่านี้ คิดว่าวิธีการเรียนรู้ที่ใช้เพื่อแก้ปัญหาควรเป็นอย่างไร	ความคาดหวังที่มีต่อวิธีการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาของผู้เข้าร่วมวิจัย
7. ต่อจากนี้จะดำเนินการอะไรต่อ	ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ทบทวนแผนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับบริบท

โดยนอกจากผู้วิจัยใช้วิธีการพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคลแล้ว ผู้วิจัยยังใช้วิธีการสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย พูดคุยถึงพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมวิจัยในการดำเนินการเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหา เช่น เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมวิจัย หัวหน้าของผู้เข้าร่วมวิจัย และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ที่สังเกตเห็นพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมวิจัยแสดงออกระหว่างการเรียนรู้ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยการเข้าพูดคุยมีทั้งอย่างเป็นทางการ(นัดล่วงหน้า) และ อย่างไม่เป็นทางการ(ตามสถานการณ์และบริบท) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมวิจัยที่ครบถ้วน ซึ่งผลการดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย มีดังนี้

ตารางที่ 20 ผลการดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการของเป้าหมายที่ 1

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากแหล่งสังเกต	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ปรับระหว่างกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
การวางแผน	วิเคราะห์ตนเอง	เป้าหมายที่ 1 แสดงพฤติกรรมถึงผลการทำงานที่ผ่านมากังวลใจว่าจะเป็นมุมมองที่เอนเอียงเข้าข้างตนเอง	“ <i>อยากรู้ว่าหัวหน้ามองเราอย่างไร</i> ” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 10 พฤษภาคม 2562)	ผู้วิจัยดำเนินการปรับกระบวนการเพิ่มเติมโดยจัดกระบวนการ เชิญผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมวิจัยมาให้ข้อมูล ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้าร่วมวิจัย (จัดกระบวนการ วันที่ 10 พฤษภาคม 2562)	หลังจากผู้วิจัยดำเนินการปรับกระบวนการเพิ่มเติม ผู้เข้าร่วมวิจัยมีความมั่นใจมากขึ้นถึงผลการทำงาน เนื่องจากได้ข้อมูลจากการสะท้อนของผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาอยากให้ผู้เข้าร่วมวิจัยปรับตัวการทำงานจากที่ทำแค่งานประจำเป็นงานที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรมากขึ้น
การวางแผน	ตั้งเป้าหมายการพัฒนาตนเอง	เป้าหมายที่ 1 สามารถตั้งเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างราบรื่นว่า เป้าหมายในการพัฒนาตนเองคือเรื่องใด ซึ่งเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วมวิจัย	“ <i>ปัญหาที่มีมาตั้งนานแล้ว ตั้งแต่ผมเริ่มเข้าทำงานเมื่อ 20 กว่าปีมาแล้ว แต่ก็ยังไม่มีใครแก้ไข มันเลยเป็นสิ่งที่อยากทำ อยากรู้ว่าทำอย่างไร</i> ” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 27 พฤษภาคม 2562)	ไม่มี	ผู้เข้าร่วมวิจัยตั้งเป้าหมายการพัฒนาตนเองคือเพิ่มความรู้เกี่ยวกับสาเหตุของกระเบื้องแตก เพื่อนำความรู้ดังกล่าวมาแก้ไขปัญหาคะเบื้องแตกที่พบในหน้างาน โดยจุดชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาตนเอง คือปัญหาแตกร้าวในกระบวนการผลิตลดลงจาก 10% เหลือไม่เกิน 5%
การวางแผน	ออกแบบการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 1 ยังไม่สามารถวางแผนวิธีการเรียนรู้ของตนเองทั้งหมดตลอดกระบวนการเรียนรู้ได้ สังเกตได้จากพฤติกรรมที่ผู้เข้าร่วมวิจัยแสดงออกในขณะวางแผนและออกแบบวิธีการเรียนรู้ของตนเอง	“ <i>ผมอยากรู้สาเหตุของกระเบื้องแตก แต่ไม่รู้ว่าจะไปเรียนรู้ยังงัย หรือเริ่มจากตรงไหนก่อนดี</i> ” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน 2562)	ผู้วิจัยดำเนินการปรับกระบวนการเพิ่มเติม โดยจัดกิจกรรมสร้างเวทีให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้แบ่งปันเป้าหมายการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ตนเองออกแบบ กับผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่น เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่นได้เสนอแนะและแสดงความคิดเห็น	หลังจากผู้วิจัยดำเนินการปรับกระบวนการเพิ่มเติม ผู้เข้าร่วมวิจัยรู้สึกผ่อนคลายกับการออกแบบวิธีการเรียนรู้ เนื่องจากมีผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่นร่วมแบ่งปัน และรู้สึกปลอดภัยกับกลุ่มมากขึ้น ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการหยอกล้อระหว่างทำกิจกรรม

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากกรณีศึกษา	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ประจักษ์พยานกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
		ว่าไม่สามารถกรอกข้อมูลวิธีการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้			
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 1 เริ่มต้นการเรียนรู้ โดยถามจากคนใกล้ตัว เพราะรู้สึกง่ายและรวดเร็ว	“ถามจากคนใกล้ตัว ถามจากคนเครื่องล้างไฟฟ้าบ้าง ถามจากคนที่รู้จักจริง เช่นหัวหน้าไฟฟ้าบ้าง” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 26 มิถุนายน 2562)	ไม่มี	ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้วิธีการเรียนรู้จากคนใกล้ตัว หรือคนที่รู้สึกสนิทก่อน ซึ่งยังไม่ได้คำตอบที่ต้องการ
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 1 เข้าไปสืบค้นสาเหตุของการเกิดปัญหาจากการไปดูในหน้างานจริง	“เราได้ข้อมูลมาจากการลงไปสังเกตดูหน้างาน” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 9 กรกฎาคม 2562)	ผู้วิจัยใช้กระบวนการ Facilitate เพิ่มเติมโดยยกตัวอย่างการตั้งคำถามในประเด็นของการสังเกต ว่าต้องสังเกตอะไรและอย่างไร เพื่อช่วยให้เป้าหมาย 1 ได้ข้อมูลที่สามารถใช้งานได้	ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้วิธีการเรียนรู้ด้วยการลงไปดูหน้างานจริง ของจริง พบว่า สาเหตุของการเกิดปัญหากระเบื้องแตกมาจากกระบวนการขนย้าย
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 1 เลือกที่จะเข้าไปขอข้อมูลจากหัวหน้า เพราะมีความเชื่อว่าจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องและรวดเร็ว	“ก็เลยเดินเข้าไปขอข้อมูลจากหัวหน้า เพราะคิดว่าเป็นเจ้าของพื้นที่ต้องมีข้อมูลแน่นอน” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 12 กรกฎาคม 2562)	ไม่มี	ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้วิธีการเรียนรู้และขอข้อมูลจากหัวหน้า และผู้รู้ในองค์กร เกี่ยวกับสาเหตุของการเกิดปัญหากระเบื้องแตกที่มาจากกระบวนการขนย้าย

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากแหล่งสังเกต	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ประจักษ์พยานกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 1 ปรึกษาแนวคิดในการแก้ไขกับหัวหน้า ทำให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวคิดที่นำเสนอ นั้นเคยได้มีการทดลองมาก่อนแล้ว ซึ่งเป้าหมายที่ 1 รู้สึกดีที่ทราบข้อมูลเพิ่มเติม ที่ทำให้ไม่พลาดใช้วิธีเดิม	“ส่วนหนึ่งเราก็พอรู้ว่าเค้าเคยแก้แบบนี้แล้ว สุดท้ายอุปกรณ์ที่เค้าทำไม่ได้ใช้ต่อ ป้องกันอย่างนั้นก็เป็นอย่างนี้ เราจะได้รู้ว่าทำยังไงดี” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 18 กรกฎาคม 2562)	ผู้วิจัยใช้วิธีการ Facilitate โดยเป็นตัวอย่างในการตั้งคำถามเพิ่มเติมกับหัวหน้าในประเด็นความล้มเหลวของวิธีการแก้ไขที่ผ่านมา	ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้วิธีการเรียนรู้และขอข้อมูลจากหัวหน้า และผู้รู้ในองค์กร โดยเรียนรู้ผ่านข้อมูลและประสบการณ์ของหัวหน้า เพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้กับแนวคิดที่จะทำ พบว่าแบบเหล็กเดิมไม่ได้มาตรฐาน
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 1 ออกแบบวิธีการแก้ปัญหาจากประสบการณ์เดิมเพื่อสร้างเครื่องมือช่วย	“ตอนแรกผมก็ยังไม่คิดอะไร ก็หาอุปกรณ์ที่มีในโรงงานโดยไม่ต้องสั่งซื้อ เพราะว่ามันเหมือนเป็นของเรา มีเหล็ก มีของเก่าอยู่ พยายามแล้วก็ลองทำลองประกอบ ลองต่อ ไม่ได้ก็รีอ” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 7 สิงหาคม 2562)	ไม่มี	ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่พบ ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการลองผิดลองถูก โดยการสร้างแบบเหล็กใหม่ ซึ่งพบว่าก็ยังพบปัญหากระเบื้องแตกอยู่
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 1 เข้าไปสังเกตดูปัญหาในหน้างานจริงอีกครั้ง พบว่ากระเบื้องที่ยังแตกอยู่เกิดจากการกระแทกระหว่างการขนย้าย	“พอแก้แบบเหล็กเสร็จแล้ว กระเบื้องก็ยังแตกอยู่เลยต้องลงไปดูหน้างานอีกครั้ง ว่าเกิดจากตรงไหนกันแน่” (เป้าหมายที่ 1 ให้	ผู้วิจัย Facilitate ผู้เข้าร่วมวิจัย เพื่อชวนผู้เข้าร่วมวิจัย คิดถึงสาเหตุของปัญหา กระเบื้องแตกที่เกิดจากการขนย้าย	ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้วิธีการเรียนรู้ด้วยการลงไปดูหน้างานจริง พบว่าความเร็วของรถมีผลต่อการแตกของกระเบื้อง

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากกรณีศึกษา	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ประจักษ์พยานกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
			สัมภาษณ์ 19 สิงหาคม 2562)		
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 1 หาข้อมูลความเร็วของการขนถ่ายกระเบื้องที่เหมาะสมใน Internet ซึ่งไม่มีส่งผลให้เป้าหมายที่ 1 ต้องทำการทดลอง โดยการคำนวณความเร็วรถในการขนถ่ายกับจำนวนการแตกของกระเบื้องเอง	“ร่ายกในโรงงานไม่มีวัดความเร็วเลยไม่รู้ว่าจะเร็วเท่าไร แต่มองด้วยตา รู้สึกว่ามันเร็ว จะบอกให้เค้าช้าลง ก็ไม่รู้ช้าลงถึงขนาดไหน เลยลองเปิด internetหาสูตรการคำนวณดู” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 21 สิงหาคม 2562)	ผู้วิจัยเสนอแนะให้เป้าหมายที่ 1 หาผู้ช่วยในการเรียนรู้ เพราะเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เป้าหมายที่ 1 ไม่ถนัด	ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้วิธีการเรียนรู้จาก Internet และ ผู้รู้ในองค์กร ซึ่งพบว่ากำหนดความเร็วของรถที่เหมาะสมต้องคำนวณจากหลายๆปัจจัยเช่นน้ำหนักการบรรทุก , เส้นทางการขนส่ง , จำนวนชั้นของการวางซ้อน เป็นต้น
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 1 ทำการทดลองเพื่อเก็บข้อมูลความเร็วของรถขนส่งที่วิ่ง เพื่อเทียบกับข้อมูลการแตกของกระเบื้อง	“ผมลดความเร็วของรถขนส่งลงเพื่อให้กระเบื้องแตกลดลง แต่จะลดลงเหลือความเร็วเท่าไร ต้องลองเก็บข้อมูลดู เพราะถ้ารถขับช้ามากก็ขนถ่ายช้า” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 13 กันยายน 2562)	ผู้วิจัย Facilitate ผู้เข้าร่วมวิจัยในกระบวนการเก็บข้อมูลการทดลองอย่างเป็นระบบ	ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่พบ ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการลองผิดลองถูก เก็บข้อมูลที่ได้จากการทดลอง ได้ความเร็วของการขับรถขนถ่ายที่จะทำให้กระเบื้องแตกลดน้อยที่สุดอยู่ที่ 28 กิโลเมตรต่อชั่วโมง
การสังเกตผล	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 1 รู้สึกสับสนถึงสาเหตุของปัญหากระเบื้องแตก ว่าต้นเหตุของปัญหาเกิดจากอะไร	“ไม่รู้ว่าจะต้องโฟกัสตรงไหนก่อน โฟกัสที่วัตถุดิบก่อน หรือการขนส่งก่อน”	ผู้วิจัยใช้วิธีการ Facilitate เกี่ยวกับ ความชัดเจนของปัญหา ว่าเป้าหมายที่ 1 ทราบได้อย่างไรว่าเป็นปัญหา เพื่อช่วยให้เป้าหมายที่ 1 ได้เห็นประเด็นที่เกี่ยวข้อง	ผู้เข้าร่วมวิจัย สังเกตผลจากกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง พบว่าการที่ไม่รู้สาเหตุของปัญหาที่แท้จริง ทำให้เรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาผิดจุดและใช้เวลาในการทำความเข้าใจนาน

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากกรรณการสังเกต	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ปรับระหว่างกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
			(เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 3 กรกฎาคม 2562)		
การสังเกตผล	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 1 ได้สังเกตผลจากกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมองที่มีต่อปัญหา ว่ามีความสำคัญต่อการมองปัญหา	“เหมือนเอาข้อมูลจากความรู้เดิมๆ ว่าตอนนั้น CM จะมีปัญหาอะไรบ้าง แดกร้าว ซึ่งเป็นปัญหามานานจนชิน รู้สึกว่าไม่ต้องทำอะไร เพราะไม่เห็นใครจะทำอะไร” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 9 กรกฎาคม 2562)	ไม่มี	ผู้เข้าร่วมวิจัย สังเกตผลจากกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง พบว่าความรู้สึกคุ้นชินกับปัญหามองปัญหาเรื่องจริงว่าไม่เป็นปัญหา ทำให้ไม่เห็นปัญหาที่แท้จริง
การสังเกตผล	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 1 ได้สังเกตผลจากกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง ว่าถ้าช้ากว่าแผน เนื่องจากสาเหตุของปัญหาเป็นประเด็นที่ไม่ได้คิดไว้	“ตอนที่ไปดูที่กองเก็บผิวกระเบื้องก็ไม่แตก แต่พอมาดูที่ลานจ่ายดินแตก ก็เลยมานั่งดูว่าน่าจะเกิดจากอะไร พบว่าจากกองเก็บมาลานจ่ายเคลื่อนย้ายโดยรถยก ซึ่งมีทั้งการขับและการเสียบงารถขับเร็วด้วย พอสังเกตดูกระเบื้องก็แตกตอนขนย้าย	ไม่มี	ผู้เข้าร่วมวิจัย สังเกตผลจากกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง พบว่ากิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ล่าช้ากว่าแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งมาจากงานที่ได้รับมอบหมายมาใหม่จากผู้บังคับบัญชาที่มีความเร่งด่วนมากกว่า หรือ มีปัญหาที่ค้นพบระหว่างการเรียนรู้ซึ่งเป็นปัญหาที่ไม่ได้คาดคิดไว้และไม่ได้อยู่ในแผนการเรียนรู้

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ประจักษ์พยานกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
			จริงๆ เป็นปัญหาที่ไม่ได้คิดไว้เลย ต้องเรียนรู้เพิ่ม” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 21 สิงหาคม 2562)		
การสะท้อนคิด	สะท้อนผลการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 1 สะท้อนผลการเรียนรู้ของตนเองว่าทำได้ดีกว่าแผน มีการแสดงออกทางสีหน้า ที่แปลความได้ถึงความภูมิใจที่สามารถแก้ไข ปัญหาได้สำเร็จ	“ปัญหาแต่กร้าวในกระบวนการผลิตตอนนี้เหลือแค่ 4% ซึ่งจากเดิม 10% ถือว่าดีกว่าที่ผมนั่งใจไว้” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 30 กันยายน 2562)	ไม่มี	ปัญหาแต่กร้าวในกระบวนการผลิตลดลงเหลือ 4% จากเป้าหมายที่ตั้งไว้ 5% ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้เข้าร่วมวิจัยมีความพอใจกับผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้การแก้ไข ปัญหากระเบื้องแต่กร้าว

ตารางที่ 21 ผลการดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการของเป้าหมายที่ 2

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ปรับระหว่างกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
การวางแผน	วิเคราะห์ตนเอง	ผู้เข้าร่วมวิจัยตั้งคำถามให้กับตัวเอง ถึงมุมมองของหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน เพื่ออยากได้ข้อมูลที่มากขึ้น เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ	“ผมอยากรู้ว่าในมุมมองของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานผมมีข้อดี-ข้อเสียอะไร” (ให้สัมภาษณ์ 9 พฤษภาคม 2562)	จัดกระบวนการ สร้างพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมวิจัยเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาได้พูดคุย สื่อสาร ถึงพฤติกรรมการทำงาน ในช่วงที่ผ่านมาของผู้เข้าร่วมวิจัย (จัดกระบวนการ วันที่ 13 พฤษภาคม 2562)	ผู้เข้าร่วมวิจัยได้รับมุมมองของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งข้อมูลที่ได้สอดคล้องกับมุมมองของผู้เข้าร่วมวิจัย ทำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยมีความมั่นใจมากขึ้นในการจะนำข้อมูลมาตั้งเป็นสิ่งที่อยากพัฒนาตนเอง
การวางแผน	ตั้งเป้าหมายการพัฒนาตนเอง	เป้าหมายที่ 2 สามารถตั้งเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างราบรื่นว่า เป้าหมายในการพัฒนาตนเองคือเรื่องใด ซึ่งเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วมวิจัย	“เรามีหน้าที่ทำยังไงให้โรงงานลดต้นทุนได้ก็มองเห็นเศษติดเราก็กินเลยอยากเข้าไปทำก็เจาะไปที่เครื่องที่โรงงานเป็นตัวหลักคือ เครื่องผลิต 9 ที่เดินเป็นหลัก แล้วก็เข้าไปสังเกตดูปัญหาเศษติดซึ่งยังมีปัญหาอยู่เยอะ”(เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 28 พฤษภาคม 2562)	ไม่มี	ผู้เข้าร่วมวิจัยตั้งเป้าหมายการพัฒนาตนเองคือเพิ่มความรู้เกี่ยวกับแหล่งที่มาของเศษติด กระเบื้องเพื่อนำความรู้ดังกล่าวมาแก้ไขปัญหเศษติด กระเบื้องที่พบในหน้างาน โดยจุดชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาตนเอง คือ ปัญหาเศษติดลดลงจาก 5% เหลือไม่เกิน 1%
การวางแผน	ออกแบบการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 2 ยังไม่สามารถวางแผนวิธีการเรียนรู้ของตนเองทั้งหมดตลอดกระบวนการ	“ดีที่ได้ฟังคนอื่นว่าเค้าเรียนรู้ยังไง เพราะตอนแรกการเรียนรู้ที่ผมเข้าใจ ต้องไปนั่งเรียน ต้องไป	ผู้วิจัยดำเนินการปรับกระบวนการเพิ่มเติม โดยจัดกิจกรรมสร้างเวทีให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้แบ่งปันเป้าหมายการเรียนรู้ และวิธีการ	หลังจากผู้วิจัยดำเนินการปรับกระบวนการเพิ่มเติม ผู้เข้าร่วมวิจัยรู้สึกผ่อนคลายกับการออกแบบวิธีการ

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ปรับระหว่างกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
		เรียนรู้ได้ สังเกตได้จากพฤติกรรมที่ผู้เข้าร่วมวิจัยแสดงออกในขณะวางแผนและออกแบบวิธีการเรียนรู้ของตนเองว่าไม่สามารถกรอกข้อมูลวิธีการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้	นั่งอบรม แต่พอได้ฟังเพื่อนก็รู้ว่า บางครั้งเราเข้าไปถามคนอื่น หรือขอความรู้จากคนอื่น ก็เป็นวิธีหนึ่งของการเรียนรู้เหมือนกัน” (เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน 2562)	เรียนรู้ในสถานประกอบการที่ตนเองออกแบบ กับผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่น เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่นได้เสนอแนะและแสดงความคิดเห็น	เรียนรู้ เนื่องจากมีผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่นร่วมแบ่งปัน และรู้สึกปลอดภัยกับกลุ่มมากขึ้น ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการหยอกล้อระหว่างทำกิจกรรม
การวางแผน	ออกแบบการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 2 ยังไม่สามารถวางแผนวิธีการเรียนรู้ของตนเองทั้งหมดตลอดกระบวนการเรียนรู้ได้ สังเกตได้จากพฤติกรรมที่ผู้เข้าร่วมวิจัยแสดงออกในขณะวางแผนและออกแบบวิธีการเรียนรู้ของตนเองว่าไม่สามารถกรอกข้อมูลวิธีการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้	“ดีที่ได้ฟังคนอื่นว่าเค้าเรียนรู้ยังไง เพราะตอนแรกการเรียนรู้ที่ผมเข้าใจ ต้องไปนั่งเรียน ต้องไปนั่งอบรม แต่พอได้ฟังเพื่อนก็รู้ว่า บางครั้งเราเข้าไปถามคนอื่น หรือขอความรู้จากคนอื่น ก็เป็นวิธีหนึ่งของการเรียนรู้เหมือนกัน” (เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน 2562)	ผู้วิจัยดำเนินการปรับกระบวนการเพิ่มเติม โดยจัดกิจกรรมสร้างเวทีให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้แบ่งปันเป้าหมายการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ตนเองออกแบบ กับผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่น เพื่อให้ได้เสนอแนะและแสดงความคิดเห็น	หลังจากผู้วิจัยดำเนินการปรับกระบวนการเพิ่มเติม ผู้เข้าร่วมวิจัยรู้สึกผ่อนคลายกับการออกแบบวิธีการเรียนรู้ เนื่องจากมีผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่นร่วมแบ่งปัน และรู้สึกปลอดภัยกับกลุ่มมากขึ้น ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการหยอกล้อระหว่างทำกิจกรรม
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 2 เริ่มต้นเรียนรู้จากคนใกล้ตัว หรือคนที่รู้สึกสนิทก่อน	“เราก็ต้องเข้าไปศึกษาก่อนว่าระบบมันทำงานยังไง ศึกษาจากการที่เราเข้าไปคุยกับคนเครื่องด้วยส่วนหนึ่งเริ่มหาความรู้	ไม่มี	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาที่พบในการเรียนรู้ คือ เรียนรู้จากคนใกล้ตัว หรือคนที่รู้สึกสนิทก่อน ซึ่งทำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้รู้กระบวนการ

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ปรับระหว่างกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
			จากคนสนิทก่อน น้องคนนี้ได้อยู่ ผลมาแล้วจะ เปลี่ยนใหม่ เครื่องเคาเป็น เครื่องธรรมดา แต่ลักษณะการ ทำงานคล้ายกัน น้องเคาก็สอน เราบอกระบบ ผลมันเป็น อย่างนั้นที่ มา จากอันนี้ ใช้ ส่วนผล ประมาณเท่านี้ นะ” (เป้าหมาย ที่ 2 ให้ สัมภาษณ์ 20 มิถุนายน 2562)		ทำงานของระบบผล
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 2 เรียนรู้โดยการลง ไปดูในหน้างาน จริง ดูของจริง ซึ่ง เป้าหมายที่ 2 มี ความคิดว่า การที่ ได้ไปลงมือทำ อะไรบางอย่างใน หน้างานจริง จะ สร้างความเข้าใจ มากกว่าการฟัง เฉยๆจากบุคคล อื่น	“ตัวผมเองผมก็ จะศึกษา Process เลย เวลาผมขึ้นไป ปรับปรุงงาน ว่า มันเริ่มจากอะไร เรียนรู้ด้วย ตนเอง ขาด เหลืออะไรก็จด ไว้” (เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 26 มิถุนายน 2562)	ไม่มี	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัย ใช้ในการหาคำตอบ เพื่อแก้ปัญหาที่พบใน การเรียนรู้ คือ การ เรียนรู้ด้วยการลงไปดู หน้างานจริง ดูของ จริง
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 2 เรียนรู้โดยใช้ วิธีชวนคุยกับผู้ อยู่หน้างาน ซึ่งผู้ที่ อยู่หน้างานมีการ สื่อสารน้อย	“ตอนที่ฟังซึ่งมัน ก็ยังไม่ค่อย เข้าใจเท่าไร แคว้นว่าหลักการ เป็นแบบนี้ก็จะ เลยเข้าไปศึกษา	ผู้วิจัยใช้การ Facilitate ให้ตัวอย่าง การตั้งคำถามเชิงลึก ให้กับผู้เข้าร่วมวิจัย เพื่อให้ประยุกต์ใช้กับผู้ ที่อยู่หน้างาน ในการ	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัย ใช้ในการหาคำตอบ เพื่อแก้ปัญหาที่พบใน การเรียนรู้ คือ เรียนรู้ จากการลงมือปฏิบัติ จริง ทำให้ได้ข้อมูล

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ปรับระหว่างกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
		สามารถตอบเฉพาะจุดที่ถามแต่ไม่ขยายความ เป้าหมายที่ 2 เลย ดัดสินใจลองเข้าไปทำงานในบริเวณนี้ดู เพื่อให้ทราบถึงวิธีการและถามเชิงลึกในจุดที่สงสัย	เพราะเค้าเป็นคนเครื่อง แต่แกก็พูดน้อยอ่ะแกแกงแต่พูดน้อยผมก็อยากได้ข้อมูลในเชิงลึกที่แกให้ได้ ก็เลยไปลองไปทำที่หน้าเครื่องดูเลย” (เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 28 มิถุนายน 2562)	เข้าไปศึกษากระบวนการผลิต	เชิงลึกและประสบการณ์จากการลงมือปฏิบัติ
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 2 เรียนรู้อุปกรณ์ที่มีอยู่ในระบบงานเดิม ซึ่งทำการเก็บข้อมูลการดัดเศษของอุปกรณ์เดิมเพิ่มเติม แต่ยังมี ความเชื่อว่า อุปกรณ์ดัดเศษเดิมทำงานมาสมบูรณ์ จึงมีแนวคิดในการออกแบบอุปกรณ์ใหม่	“เร่ตั้งแต่ขั้นตอนการทำงาน วัสดุ อุปกรณ์ที่เคยใช้อยู่ของแต่ก่อนมันใช้งานได้ไหม ถ้าไม่ได้ต้องไปศึกษาต่อว่าดัดเศษได้จริงไหม หลุดเข้าไปในระบบใหม่ เก็บข้อมูลมาแล้วเอาที่ดีที่สุดมาใช้ เราก็คุยกันในทีมว่าต้องมาออกแบบจินตนาการเอา” (เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 11 กรกฎาคม 2562)	ผู้วิจัยใช้การ Facilitate ผู้เข้าร่วมวิจัย ให้ลองหาข้อบกพร่องของอุปกรณ์ที่มีอยู่เดิม เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการออกแบบอุปกรณ์ใหม่	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาที่พบในการเรียนรู้ โดยการสังเกตการทำงานเดิม และเรียนรู้ด้วยตนเองจากการลองผิดลองถูกในการออกแบบเครื่องมือ
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 2 ทดลองใช้ตะแกรงสำหรับดัดเศษในกระบวนการผลิตที่ออกแบบ และ	“ตอนนี้ก็เหลือแต่เก็บข้อมูลหลังจากติดตั้งตะแกรงดัดเศษเข้าไปในระบบ	ผู้วิจัย Facilitate ผู้เข้าร่วมวิจัยในกระบวนการเก็บข้อมูลการทดลองอย่างเป็นระบบ	ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้วิธีการแก้ปัญหที่พบ ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการลองผิดลองถูก เก็บ

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ปรับระหว่างกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
		เก็บข้อมูล	การผลิต ว่าเศษจะลดลงไหม” (เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 14 สิงหาคม 2562)		ข้อมูลที่ได้จากการทดลอง ได้รับข้อมูลปริมาณเศษติดที่ยังคงอยู่ในระบบหลังจากติดตั้งตะแกรง
การสังเกตผล	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 2 มาจากกระบวนการพนลี ซึ่งเป็นกระบวนการที่พบเศษติดกระเบื้อง แต่สาเหตุของเศษติดกระเบื้องมาจากกระบวนการผลิตเนื้อกระเบื้องซึ่งเป้าหมายที่ 2 ไม่มีพื้นฐานในกระบวนการผลิตเนื้อ ทำให้ยังนึกสภาพสาเหตุของปัญหาไม่ออก	“ตอนเข้าไปศึกษาเพราะว่ามันมีปัญหาที่เครื่องพนลี เราจะไม่พื้นฐานเลยปัญหาที่พบคือไม่เข้าใจเลยมันง” (เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 20 มิถุนายน 2562)	ไม่มี	ผู้เข้าร่วมวิจัย สังเกตผลจากกระบวนการเรียนรู้ของตนเองพบว่าการไม่รู้สาเหตุของปัญหาที่แท้จริงทำให้เรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาคิดจุดและใช้เวลาในการทำความเข้าใจนาน
การสังเกตผล	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 2 พบปัญหาในการใช้งานอุปกรณ์ที่ออกแบบ ซึ่งเป้าหมายที่ 2 ไม่ได้อยู่ในหน้างานที่ต้องใช้อุปกรณ์ จึงมีความกังวลใจว่าอุปกรณ์ที่ออกแบบจะไม่ถูกนำมาใช้งาน จึงพยายามหาวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว	“เราทำ OPL ไปแล้วในเรื่องของตะแกรงเราสอนงานไปแล้ว เวลาล้างเครื่องต้องทำอย่างนี้นะ ขั้นตอนเป็นอย่างนั้น ต้องทำอย่างนี้ ถอดตะแกรงที่ 1,2,3 ล้างแล้วประกอบอย่างนี้ อันนี้ผม OPL ไปหมดแล้ว ก็อยากให้คนหน้างานดูแลต่อ” (เป้าหมายที่ 2	ผู้วิจัยได้ Facilitate ในประเด็นของการดูแลและการใช้งานอุปกรณ์ที่เป้าหมายที่ 2 ออกแบบ ให้สามารถถูกใช้งานได้จริงในกระบวนการผลิต	ผู้เข้าร่วมวิจัย สังเกตผลจากกระบวนการเรียนรู้ของตนเองพบว่าความคาดหวังที่มีต่อวิธีการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาของผู้เข้าร่วมวิจัย คืออยากให้เพื่อนร่วมงานร่วมเรียนรู้ร่วมแสดงความคิดเห็น ลงมือทำ และร่วมพัฒนาต่อยอดสิ่งที่เคยเรียนรู้ไว้

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ปรับระหว่างกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
			ให้สัมภาษณ์ 4 กันยายน 2562)		
การสะท้อนคิด	สะท้อนผลการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 2 สะท้อนผลการเรียนรู้ของตนเองมีความรู้สึกภูมิใจที่นำพาตัวเองออกจากกรอบการทำงานเดิมได้	“ถือว่าทำได้ดีกว่าที่ตั้งใจไว้ และรู้สึกภูมิใจตัวเองด้วยที่ทำหายตัวเองสามารถเข้าไปแก้ปัญหาที่ไม่ได้เกิดจากหน่วยงานตัวเองได้” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 16 ตุลาคม 2562)	ไม่มี	ปัญหาเพศติดลดลงจากเหลือไม่เกิน 0.7% จากเป้าหมายที่ตั้งไว้ไม่เกิน 1% โดยผู้เข้าร่วมวิจัยมีความพอใจกับผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้การแก้ไขปัญหาระเบื้องแรกแล้ว

ตารางที่ 22 ผลการดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการของเป้าหมายที่ 3

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ประจักษ์พยานกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
การวางแผน	วิเคราะห์ตนเอง	เป้าหมายที่ 3 สะท้อนกระบวนการคิดของตนเอง ในประเด็นการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ว่าจะให้ความชัดเจนที่มากขึ้น และสามารถเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้กับสิ่งที่ตนเองคิด ว่าสอดคล้องกันหรือไม่	“มันชัดเจนดีนะว่าไม่ได้คิดเองเออเองคนเดียว เราเก่งหรือไม่เก่งอะไร เวลาที่มีคนอื่นมาบอก มันก็ทำให้เรารู้ว่า ที่เราคิดนั้นแหละ ตรงกับที่คนอื่นเค้าคิดหรือเปล่า” (ให้สัมภาษณ์ 15 พฤษภาคม 2562)	ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระบวนการ สร้างพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมวิจัย เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาได้พูดคุย สื่อสาร ถึงพฤติกรรมการทำงานในช่วงที่ผ่านมาของผู้เข้าร่วมวิจัย (จัดกระบวนการ วันที่ 15 พฤษภาคม 2562)	ผู้เข้าร่วมวิจัยได้รับมุมมองของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งข้อมูลบางส่วนสอดคล้องกับกับมุมมองเดิมของผู้เข้าร่วมวิจัย แต่มีข้อมูลบางส่วนที่ไม่สอดคล้อง ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยได้ใช้พื้นที่ตรงนี้ในการพูดคุยเพิ่มเติมกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน
การวางแผน	ตั้งเป้าหมายการพัฒนาตนเอง	เป้าหมายที่ 3 สามารถตั้งเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างราบรื่น ว่าเป้าหมายในการพัฒนาตนเองคือเรื่องใด ซึ่งเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วมวิจัย	“อยากได้ตรงนี้ เพราะผมรู้ตัวเองว่าทำงานบางที่ขอบอยู่ในความกังวล เมื่อตอนที่ผม สมมุติเจ้านายให้มา 7 วัน ผมจะต้องตั้งเป้าของผม ผมจะมีเป้าของผมเอง 5 วันต้องเสร็จ ผลออกมา มันก็เลยเครียดจนเรารู้ตัวเองว่าเราเครียด แล้วลองตั้งคำถามว่าเราทำอย่างนี้เพื่ออะไร เกิดคำถามนี้ขึ้นมาในสมองมันก็แต่งเยอะนะ ผมก็ถามว่าเราทำ	ไม่มี	ผู้เข้าร่วมวิจัยตั้งเป้าหมายการพัฒนาตนเองคือสร้างอุปกรณ์ตรวจสอบการทำงานมอเตอร์อัตโนมัติ ซึ่งจะช่วยลดเวลาในการทำงานประจำในแต่ละวันได้ โดยเป้าหมายคือสร้างอุปกรณ์ที่สามารถใช้งานได้สำเร็จ

ขั้นตอน	กระบวนการ พัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการ สังเกต	ข้อมูลจาก การสัมภาษณ์	ปรับระหว่าง กระบวนการ	ผลของกระบวนการ
			เพื่ออะไร พอทำ แล้วมันดียังไง เราอ่านจะ เงินเดือนขึ้นดี เติบโตไว เป็น หัวหน้าไวกว่ารุ่น เดียวกัน อันนี้ที่ ผมถามตัวเองนะ แถวนี้ก็มีคำถาม ผุดเข้ามาว่า แล้ว อยู่ดีๆเกิดเป็น โรคขึ้นมาเนี่ยจะ ทำยังไง ตั้งแต่ นั้นมาผมก็เริ่ม พยายามหาแนว ทางการดำเนิน ชีวิตให้ สมดุล”(เป้าหมาย ที่ 3 ให้ สัมภาษณ์ 30 พฤษภาคม 2562)		
การวางแผน	ออกแบบการ เรียนรู้	เป้าหมายที่ 3 ยัง ไม่สามารถ วางแผนวิธีการ เรียนรู้ของตนเอง ทั้งหมดตลอด กระบวนการ เรียนรู้ได้ สังเกต ได้จากพฤติกรรม ที่ผู้เข้าร่วมวิจัย แสดงออกในขณะ วางแผนและ ออกแบบวิธีการ เรียนรู้ของตนเอง ว่าไม่สามารถ กรอกข้อมูลวิธีการ เรียนรู้และแหล่ง	“การที่ผมไม่ เข้าใจปัญหาของ มันจริงๆ ทำให้ ผมมองวิธีการ เรียนรู้เพื่อ แก้ปัญหาไม่ออก แต่พอมีพี่ๆมา เสนอแนะ ให้โอ เดีย มันทำให้ผม กลับมาคิด วิธีการต่างๆได้ มากขึ้น” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน 2562)	ผู้วิจัยดำเนินการปรับ กระบวนการเพิ่มเติม โดยจัดกิจกรรมสร้าง เวทีให้ผู้เข้าร่วมวิจัย ได้แบ่งปันเป้าหมาย การเรียนรู้ และ วิธีการเรียนรู้ใน สถานประกอบการที่ ตนเองออกแบบ กับ ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่น เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัย ท่านอื่นได้เสนอแนะ และแสดงความ ความเห็น	หลังจากผู้วิจัยดำเนินการปรับ กระบวนการเพิ่มเติม ผู้เข้าร่วม วิจัยรู้สึกผ่อนคลายกับการ ออกแบบวิธีการเรียนรู้ เนื่องจากมีผู้เข้าร่วมวิจัยท่าน อื่นร่วมแบ่งปัน และรู้สึก ปลอดภัยกับกลุ่มมากขึ้น ซึ่ง แสดงออกทางพฤติกรรมการ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ การหยอกล้อระหว่างทำ กิจกรรม

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ประจักษ์พยานกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 3 เริ่มต้นการเรียนรู้ โดยการหาข้อมูลของSensorจาก Internet โดยตั้งสมมุติฐานก่อนการเรียนรู้ว่า ถ้ามอเตอร์ทำงานผิดปกติ อุณหภูมิที่มอเตอร์จะสูงขึ้นเสมอ ซึ่งแตกต่างจากปรากฏการณ์อื่นที่แสดงอาการบางครั้ง	“ต้องบอกว่าอันนี้คือไม่เคยทำมาก่อน แล้วก็ในโรงงานของผม ผู้รับเบสก็ๆเลยก็ไม่มีก็ต้องหาข้อมูลใน Google ผมพยายามไม่เอาประสบการณ์เก่ามาเกี่ยวแนวคิดผมก็หาเลย Sensor temp มีอะไรบ้าง” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 18 มิถุนายน 2562)	ไม่มี	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาที่พบในการเรียนรู้ โดยเรียนรู้จาก Internet
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 3 ใช้วิธีการเรียนรู้จากคนใกล้ตัวก่อน โดยมีการจัดกลุ่มความถนัดของคนใกล้ตัวอยู่ในใจเพื่อเลือกปรึกษาในประเด็นที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล	“ถามคนที่ทำงานด้วยกันแต่เลือกถาม พอเรามีคำถามไปเค้าก็ตอบ เราว่าใครถนัดโซนไหน เรายังถามคนนั้น อย่างคนนี้น่าถาม มอเตอร์จุดนี้ต้องถามคนนี้ เค้าก็จะแชร์ แต่ถ้าเกิดเราไปถามอย่างอื่นตรงนี้เราไม่ถามคนที่เก่งแต่ดันไปถามคนที่ไม่ถนัด มันก็ไม่ค่อยตอบ” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 18 มิถุนายน 2562)	ไม่มี	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาที่พบในการเรียนรู้ โดยเรียนรู้จากคนใกล้ตัว หรือคนที่รู้สึกสนิทก่อน

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ปรับระหว่างกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
			มิถุนายน 2562)		
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 3 หาข้อมูลSensorที่ใช้ โดยเรียนรู้จากการศึกษาดูงานจากโรงงานที่ใช้อุปกรณ์ประเภทเดียวกัน เพื่อลดเวลาในการทดลองใช้และเก็บข้อมูลเอง	“ดูเพื่อนรอบๆ ใน SCG มีที่ไหนบ้าง ผมcheck โดยการถาม Supplierว่าใน SCG มีที่ไหนที่ใช้ไหม เพราะจะใช้อีลีคไปดูที่เขาทำได้เลย” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 18 มิถุนายน 2562)	ผู้วิจัยได้ Facilitate เพิ่มเติมในประเด็นมิติของเป้าหมาย การศึกษาดูงาน ว่าอยากได้ข้อมูลอะไรบ้างจากการศึกษาดูงาน	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาที่พบในการเรียนรู้ โดยเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 3 พบข้อจำกัดในการใช้งาน Sensor ซึ่งปกติทั่วไปใช้เป็นแบบเคลื่อนย้าย แต่เป้าหมายที่ 3 อยากได้แบบติดตั้งถาวร ซึ่งยังไม่มีการใช้งานในรูปแบบนี้มาก่อน จึงเรียนรู้จากบุคคลภายนอกองค์กร โดยติดต่อขอข้อมูล Sensor จาก Supplier ที่คาดว่า Sensor ประเภทนี้	“ดูว่าเจ้าไหนอยู่ใน List บ้าง ปรากฏว่ามีแสงชัย ก็ติดต่อแสงชัยบอกอยากได้แบบนี้มีมั้ย เค้าบอกไม่มีแล้วไม่มีทำไง เค้าบอกไม่มีสั่งทำได้ เพราะผมระบุสเปคที่แบบเจาะยึดกับหน้างานได้เลยก็เลยเรียกแสงชัยมา ซึ่งโทรเรียกมาถามเค้าก็ยังไม่ตอบ ผมได้ไม่ครบนะ เค้าก็กลับไปทำการบ้านมาแล้ว ก็นัดกันอีก” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 21 มิถุนายน 2562)	ไม่มี	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาที่พบในการเรียนรู้ โดยเรียนรู้จากบุคคลภายนอกองค์กร

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ปรับระหว่างกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 3 มีความต้องการ Sensor ที่สามารถทำงานได้ร่วมกับความสั่นสะเทือนของมอเตอร์ แต่เนื่องจาก Sensor มีหลายแบบแตกต่างกันตามความสามารถในการรับแรงสั่นสะเทือน ซึ่งเป้าหมายที่ 3 จำเป็นต้องเลือก Sensor ให้เหมาะสม แต่เนื่องจากไม่มีการวัดแรงสั่นสะเทือนในหน้างานมาก่อน เป้าหมายที่ 3 จึงต้องทำการเก็บข้อมูลแรงสั่นสะเทือนในหน้างาน	“เราอยากรู้ว่าค่าสั่นสะเทือนสภาวะปกติของมอเตอร์เป็นเท่าไร Sensor Vibration เนี่ย ค่าการสั่นสะเทือนของมันเนี่ยมันเท่าไร เพราะผมรู้ว่ามันไม่เท่ากัน แต่เราก็ไม่มีข้อมูล หาในเน็ต สภาพแวดล้อมก็ไม่เหมือนกัน ก็เลยต้องลองมาวัดเอง ว่าค่าปกติคืออะไร ไม่ปกติคืออะไร ต้องมาทำการทดลอง เก็บข้อมูลเอง” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 2 กรกฎาคม 2562)	ผู้วิจัยได้ Facilitate เกี่ยวกับ การออกแบบการทดลอง เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ออกแบบการทดลองและเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาที่พบในการเรียนรู้ โดยเรียนรู้ด้วยตนเองจากการลองผิดลองถูก
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 3 ใช้วิธีการตั้งคำถามจากทีม ซึ่งทำให้สมาชิกในทีมตอบคำถามออกมาค่อนข้างยาก เนื่องจากเป็นคำถามที่ทีมเองก็ไม่มีใครรู้คำตอบที่แน่ชัด เป้าหมายที่ 3 จึงปรับ	“ประชุมทีมเพื่อหาวิธีติดตั้ง Sensor ว่าควรติดตั้งลักษณะแบบไหน ติดแล้วคุ้มค่ากับการลงทุนมั้ย” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 3 กรกฎาคม 2562)	ผู้วิจัยได้ Facilitate ผู้เข้าร่วมวิจัย ในการจัดกระบวนการ เพื่อให้ทีมมีส่วนร่วมในการระดมสมอง โดยการใช้ Post-it	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาที่พบในการเรียนรู้ โดยเรียนรู้จากการระดมสมองของทีม

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ปรับระหว่างกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
		กระบวนการมาเป็นการระดมสมองเพื่อให้ทีมช่วยระดมความคิดในการหาคำตอบของคำถามที่ตั้งไว้			
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 3 เลือกโปรแกรม PLC (Programmable Logic Control) ที่เหมาะสมในการใช้งานกับ Sensor	“ถามคนที่เค้าเคยใช้งานมาก่อน บอก PLC รุ่นอื่นอะค่าไม่ค่อยเสถียร” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 8 กรกฎาคม 2562)	ไม่มี	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาที่พบในการเรียนรู้ โดยเรียนรู้จากคนใกล้ตัว หรือคนที่รู้สึกสนิทก่อน
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 3 พบปัญหาการใช้งานโปรแกรม PLC ซึ่งโปรแกรมแสดงข้อมูลว่า Error ซึ่งไม่ได้บอกว่าส่วนไหน Error ทำให้เป้าหมายที่ 3 ไม่ทราบ Error นั้นเกิดจากการเขียนเงื่อนไขของโปรแกรมไม่ถูกต้อง หรือเกิดจาก Sensor ไม่ทำงาน	“เรายืมของเค้ามาลองเองก่อน แต่ PLC ที่เค้าให้เรามาใช้มันเป็นอย่างที่ลูกค้าเค้าเคลมมาวันดีคืนดีพอใช้เสร็จปั๊บมันก็ใช้ไม่ได้ พอใช้ไม่ได้เองก็ความรู้เราไม่มีเนี่ยตรงไหนเราทำผิดหรือว่าตัวมันแฮงค์เองเนี่ยมันก็จะทำให้ตรงนี้หลอกเรา” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 15 กรกฎาคม 2562)	ผู้วิจัยได้ Coach ผู้เข้าร่วมวิจัยให้ลองแยกเครื่องมือที่ใช้สำหรับช่วยวัดการทำงาน Sensor ได้เพื่อให้แน่ใจว่า Sensor ที่ต่อเข้าในระบบเป็น Sensor ที่สามารถใช้งานได้	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาที่พบในการเรียนรู้ โดยเรียนรู้ด้วยตนเองจากการลองผิดลองถูก

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ปรับระหว่างกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 3 ใช้วิธีการเรียนรู้จากหัวหน้า และผู้ในองค์กร โดยมีการจัดกลุ่มความถนัดของคนใกล้เคียงอยู่ในใจ เพื่อเลือกปรึกษาในประเด็นที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล	“หัวหน้าผมคนปัจจุบันเนี่ย เค้าก็ไม่ใช้คนแก่นะ เพราะว่าเค้าเป็นสายเครื่องกล ผมก็ต้องไปปรับกับเค้า พอเค้าไม่ได้ ผมก็ต้องไปแผนกละ วิศวกรละ แล้วก็หัวหน้าเก่าผม” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2562)	ไม่มี	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาที่พบในการเรียนรู้ โดยเรียนรู้และขอข้อมูลจากหัวหน้า และผู้ในองค์กร
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 3 เรียนรู้โดยการระดมสมองจากทีมในรอบที่ 2 นี้ ซึ่งทีมให้ความร่วมมือมากขึ้น เนื่องจากก่อนการระดมสมอง เป้าหมายที่ 3 ได้ชักชวนทีมพูดคุยเรื่องทั่วไป ทำให้ทีมรู้สึกปลอดภัย และผ่อนคลาย ซึ่งแตกต่างจากรอบแรกที่เข้าสู่ประเด็นเลย	“ผมติดปัญหาในการติดตั้ง Sensor ก็ขอความรู้จากทีม ทีมว่าเราน่าจะติดในมอเตอร์ ใบมีดนะ เรื่องคุณภาพ ถ้าใบมีดมันบิน รอยตัดมันจะไม่เรียบ ซึ่งเรามี Reject ตรงนี้เยอะ คือยังไม่ถึงเวลามาดูชั่วโมง นึงก็ทิ้งไปหลายแผ่นแล้ว ก็เลยคิดว่าเอา Vibration มาติดตรงนี้จะรู้ไหม” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 2 สิงหาคม 2562)	ไม่มี	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาที่พบในการเรียนรู้ โดยเรียนรู้จากการระดมสมองของทีม

ขั้นตอน	กระบวนการ พัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการ สังเกต	ข้อมูลจาก การสัมภาษณ์	ปรับระหว่าง กระบวนการ	ผลของกระบวนการ
การปฏิบัติ	ดำเนินการ เรียนรู้	เป้าหมายที่ 3 ลง มือติดตั้ง Sensor จริงที่หน้างาน และตรวจสอบกับ โปรแกรม PLC ว่า Sensorใช้งานได้ หรือไม่ ซึ่งระหว่าง เป้าหมายที่ 3 ลง มือปฏิบัติจริงที่ หน้างาน ก็แบ่งปัน ความรู้ และสอน งานกับเพื่อน ร่วมงานคนอื่น ที่มาช่วยติดตั้ง	“พอเราลงมือทำ แล้ว เหมือนเรารู้ เยอะ รู้เยอะก็ มั่นใจเพราะเห็น ผลของมัน จริงๆ” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 15 สิงหาคม 2562)	ไม่มี	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการ หาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาที่พบ ในการเรียนรู้ โดยเรียนรู้จาก การลงมือปฏิบัติจริง
การสังเกต ผล	ดำเนินการ เรียนรู้	เป้าหมายที่ 3 มี การแสดงออกถึง ความหงุดหงิด น้อยลงเมื่อเทียบกับ ตอนเริ่ม โครงการ ซึ่ง เป้าหมายที่ 3 สะท้อนออกมาเอง ว่า มาจากการ จัดลำดับ ความสำคัญของ งานที่ชัดเจน และ จากการที่สร้าง เครื่องมือช่วยใน การทำงาน ทำให้ มีเวลามากขึ้นใน การจัดการงานอื่น	“ตอนนี้มีงาน แทรกมาตลอด เลยครับ แผนก กำลังจะให้ไป ช่วยดูเรื่อง One Central Control อีก” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 2 สิงหาคม 2562)	ไม่มี	กิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ล่าช้า กว่าแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งมาจาก งานที่ได้รับมอบหมายมาใหม่ จากผู้บังคับบัญชาที่มีความ เร่งด่วนมากกว่า
การสะท้อน คิด	สะท้อนผลการ เรียนรู้	เป้าหมายที่ 3 สะท้อนผลการ เรียนรู้ของตนเอง ว่าพอใจกับ อุปกรณ์ตรวจสอบ การทำงาน มอเตอร์อัตโนมัติ	“พอเินะกับตัว PLC ที่เขียน ตอนนี้ PLC ก็ run Auto ได้ละ error ก็ไม่มีละ” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 15	ไม่มี	อุปกรณ์ตรวจสอบการทำงาน มอเตอร์อัตโนมัติสามารถ ทำงานได้จริง โดยผู้เข้าร่วมวิจัย มีความพอใจกับผลลัพธ์ที่ได้ จากการเรียนรู้การสร้าง อุปกรณ์ตรวจสอบ เพราะ สามารถช่วยลดเวลาในการ

ขั้นตอน	กระบวนการ พัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการ สังเกต	ข้อมูลจาก การสัมภาษณ์	ปรับระหว่าง กระบวนการ	ผลของกระบวนการ
		เพราะช่วยลดเวลา ในการทำงาน ประจำในแต่ละวัน ได้	ตุลาคม 2562)		ทำงานประจำลง

ตารางที่ 23 ผลการดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการของเป้าหมายที่ 4

ขั้นตอน	กระบวนการ พัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการ สังเกต	ข้อมูลจากการ สัมภาษณ์	ปรับระหว่าง กระบวนการ	ผลของกระบวนการ
การวางแผน	วิเคราะห์ตนเอง	เป้าหมายที่ 4 แสดง ความต้องการ การ สื่อสารจาก ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการทำงาน ในช่วงที่ผ่านมา เพื่อนำ ข้อมูลมาประกอบใน การตัดสินใจ	“ตั้งแต่ย้ายมาคุมระบบ ผล แผนกไม่เคยบอก เลยว่าอะไรที่ผมทำได้ อะไรที่ต้องปรับปรุง” (ให้สัมภาษณ์ 22 พฤษภาคม 2562)	ผู้วิจัยดำเนินการ จัดกระบวนการ เชิญผู้บังคับบัญชา ของผู้เข้าร่วมวิจัย มาให้ข้อมูล ความ คิดเห็น เกี่ยวกับ พฤติกรรม การทำงาน ของผู้เข้าร่วมวิจัย (จัด กระบวนการ วันที่ 24 พฤษภาคม 2562)	ผู้เข้าร่วมวิจัยได้รับ มุมมองจาก ผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการ ทำงานในช่วงที่ผ่านมา ซึ่งมีบางมุมมองที่ ผู้เข้าร่วมวิจัยไม่เคย ทราบมาก่อน เช่นสิ่งที่ ทำได้ไม่ดีในการทำงาน คือการใส่ใจเรื่อง เล็กน้อยๆ
การวางแผน	ตั้งเป้าหมายการ พัฒนาตนเอง	เป้าหมายที่ 4 พัฒนา ทักษะงานช่าง เพื่อ นำไปแก้ไขปัญหาน้ำ งาน โดยสร้างเครื่องมือ อัตโนมัติช่วยในการ ทำงาน ให้ทำงานสบาย ขึ้น	“ตอนนี้เหนื่อยมาก เหมือนดูงาน 2 ตำแหน่ง แต่ทำคนเดียว ยังจุดไหน แท่งค้ำทั้งไกลที่สูง แต่ถ้า ไม่เดินไปดู แล้วเกิดเป็น ปูนแข็งก็ต้องสกัดออก ใช้ เวลาประมาณ 10 ชั่วโมง แล้วยังอยู่ไกลจาก ห้องควบคุมผลิตเนื้อ กระเบื้อง ซึ่งห่างจากโคน แท่งค้ำประมาณ 200 เมตร ใช้เวลาในการเดิน น้ำ 20 นาที แล้วการ ควบคุมแต่ละครั้งต้องเดิน ไปควบคุม มันเกิดความ ลำบากในการทำงาน ก็	ไม่มี	ผู้เข้าร่วมวิจัย ตั้งเป้าหมายการพัฒนา ตนเองคือสามารถสร้าง เครื่องมืออัตโนมัติ ควบคุมการทำงานที่จุด โคนแท่งค้ำเพื่อ ประหยัดเวลาในการ เดินและเพื่อลดอันตราย จากการทำงานที่สูง

ขั้นตอน	กระบวนการ พัฒนาดตนเอง	ข้อมูลจากการ สังเกต	ข้อมูลจากการ สัมภาษณ์	ปรับระหว่าง กระบวนการ	ผลของกระบวนการ
			เลยเป็นจุดเริ่มต้นที่คิดจะ เรียนรู้” (เป้าหมายที่ 4 ให้ สัมภาษณ์ 31 พฤษภาคม 2562)		
การวางแผน	ออกแบบการ เรียนรู้	เป้าหมายที่ 4 ยังไม่ สามารถวางแผนวิธีการ เรียนรู้ของตนเอง ทั้งหมดตลอด กระบวนการเรียนรู้ได้ สังเกตได้จากพฤติกรรม ที่ผู้เข้าร่วมวิจัย แสดงออกในขณะ วางแผนและออกแบบ วิธีการเรียนรู้ของตนเอง ว่าไม่สามารถกรอก ข้อมูลวิธีการเรียนรู้และ แหล่งการเรียนรู้	“ผมทำงานที่นี้มาตั้ง หลายปี ถ้าเป้าหมายที่ 1 ไม่บอก ยังไม่รู้เลยว่าพี่คน นั้นเก่งเรื่องตู้คอนโทรล ด้วย ผมก็คิดตั้งนานว่าจะ ไปขอความรู้จากใครดี” (เป้าหมายที่ 4 ให้ สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน 2562)	ผู้วิจัยดำเนินการ ปรับกระบวนการ เพิ่มเติม โดยจัด กิจกรรมสร้างเวที ให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ แบ่งปันเป้าหมาย การเรียนรู้ และ วิธีการเรียนรู้ใน สถาน ประกอบการที่ ตนเองออกแบบ กับผู้เข้าร่วมวิจัย ท่านอื่น เพื่อให้ ผู้เข้าร่วมวิจัยท่าน อื่นได้เสนอแนะ และแสดงความ คิดเห็น	หลังจากผู้วิจัย ดำเนินการปรับ กระบวนการเพิ่มเติม ผู้เข้าร่วมวิจัยรู้สึกผ่อนคลายกับการออกแบบ วิธีการเรียนรู้ เนื่องจาก มีผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่น ร่วมแบ่งปัน และรู้สึก ปลอดภัยกับกลุ่มมาก ขึ้น ซึ่งแสดงออกทาง พฤติกรรมการช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน และการ หยอกล้อระหว่างทำ กิจกรรม
การปฏิบัติ	ดำเนินการ เรียนรู้	เป้าหมายที่ 4 เริ่มต้น การเรียนรู้โดยการระดม สมองจากทีม ซึ่ง เป้าหมายที่ 4 ได้เชิญ ทีมงานทั้งหมดมา สื่อสารถึงสิ่งที่กำลังจะ ทำ และขอความเห็น จากเพื่อนร่วมทีมว่าควร มีลักษณะการออกแบบ อย่างไร ซึ่งทีมให้ความ สนใจในการแสดงความ คิดเห็นอย่างดี เพราะ เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้อง กับทีมทุกคน	“ตอนนี้ผมอยากสร้างแผน ควบคุมการทำงานของน้ำ โคนแท่งจะได้ไม่ต้อง เดินขึ้นไปบนที่สูง ซึ่ง เสียเวลา อยากขอidea จากพวกพี่ๆครับ ที่จะ ออกแบบยังไงให้เรา ทำงานสบาย ขึ้น”(เป้าหมายที่ 4 ให้ สัมภาษณ์ 6 มิถุนายน 2562)	ผู้วิจัยใช้การ Facilitate เพื่อ ช่วยให้ผู้เข้าร่วม วิจัยได้ Idea จาก เพื่อนร่วมงานมาก ที่สุด โดยการช่วย สร้างบรรยากาศที่ ปลอดภัยและเป็น กันเอง	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ ในการหาคำตอบเพื่อ แก้ปัญหาที่พบในการ เรียนรู้ โดยเรียนรู้จาก การระดมสมองของทีม ซึ่งได้ผลลัพธ์เป็นแนวคิด การออกแบบแผน ควบคุม

ขั้นตอน	กระบวนการ พัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการ สังเกต	ข้อมูลจากการ สัมภาษณ์	ปรับระหว่าง กระบวนการ	ผลของกระบวนการ
การปฏิบัติ	ดำเนินการ เรียนรู้	เป้าหมายที่ 4 การเรียนรู้โดยเรียนรู้การสร้างเครื่องมืออัตโนมัติ ควบคุมการทำงานที่จุด โคนแท้งค์ โดยขอข้อมูลจากหัวหน้า และผู้รู้ในองค์กร โดยมีความเชื่อว่า ผู้รู้จะสามารถให้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ได้	“เริ่มจากไปถามผู้รู้ ก็มี ช่วงไฟ ช่วงกล อยากควบคุมอย่างนี้ต้องทำ ยังไง แต่ตัวนี้ระบบนี้มัน ยังไม่มี ก็แค่ไปถามเค้ากับ ทางไฟฟ้าว่า ผมอยากควบคุมแบบนี้ละ” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 10 มิถุนายน 2562)	ไม่มี	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ ในการหาคำตอบ คือ เรียนรู้และขอข้อมูลจาก หัวหน้า และผู้รู้ใน องค์กร
การปฏิบัติ	ดำเนินการ เรียนรู้	เป้าหมายที่ 4 เรียนรู้ การออกแบบแผง ควบคุมอัตโนมัติ จาก การลงมือปฏิบัติจริง โดยการเดินสายไฟที่ แผงควบคุมอัตโนมัติที่ ออกแบบเอง ซึ่งให้ช่าง ไฟทำเป็นตัวอย่างให้ ดูก่อน และเป้าหมายที่ 4 ก็ลงมือปฏิบัติจริง ซึ่ง มีช่างไฟช่วยดูการ ปฏิบัติ และตรวจสอบ ความถูกต้อง	“ก็ทำหน้างานจริง พร้อมๆช่วงไฟเลย ช่วงไฟ เค้าก็จะมีสายไฟมาให้ เราก็ช่วยเค้าเดินสายไฟที่ จะใช้ควบคุม เค้าก็ให้ ความรู้ ผมก็เข้าสายไฟ เอง ก็เริ่มประกอบติดตั้ง DC วาล์ว ก็เรียงติดตั้ง เจาะตู้ Service ยูนิต ต่อสายลม เข้าติดตั้ง ต่อระบบลมเข้าที่ตัวสไลด์ วาล์วเพื่อรอเชื่อม Program” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 27 มิถุนายน 2562)	ไม่มี	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ ในการหาคำตอบ คือ เรียนรู้จากผู้รู้และการ ลงมือปฏิบัติจริง
การปฏิบัติ	ดำเนินการ เรียนรู้	เป้าหมายที่ 4 เรียนลง ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง หลังจากทำให้ผู้รู้สอนใน รอบแรก เป้าหมายที่ 4 ได้ลงฝึกปฏิบัติเอง และ เก็บประเด็นที่สงสัย กลับไปถามผู้รู้อีกครั้ง	“ผมต้องลองตัวเอง คิด อะไรแล้วค่อยไปถาม ไม่อย่างนั้นผมก็ไม่รู้จะ ถามอะไร เพราะยังไม่รู้ว่า จะติดอะไร” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 11 กรกฎาคม 2562)	ไม่มี	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ ในการหาคำตอบ คือ เรียนรู้จากผู้รู้และการ ลงมือปฏิบัติจริง
การสังเกต ผล	ดำเนินการ เรียนรู้	เป้าหมายที่ 4 สะท้อน ถึงมุมมองที่มีต่อปัญหา ซึ่งมีความแตกต่างจาก เพื่อนร่วมงาน ที่มองว่า ไม่เป็นปัญหา เนื่องจาก	“มันก็ต้องเดิน ต้องปีนขึ้นไปดูอย่างนี้ตั้งแต่ผมเข้า ทำงานแล้วมันก็เหนื่อย ลำบาก อันตราย แต่ทำ ไปเรื่อยๆก็ชินไม่ได้คิด	ไม่มี	รู้สึกคุ้นชินกับปัญหาจน มองปัญหาเรื่อรว่าไม่ เป็นปัญหา

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ปรับระหว่างกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
		เป็นกระบวนการที่ทำมาตั้งนานแล้ว	อะไรตอนนั้นดูหน้างานเดียวด้วยใจ แต่ตอนนีดู 2 หน้างาน ทำแบบนี้เหมือนเดิมไม่ไหวละ ตายพอดี” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 4 กรกฎาคม 2562)		
การสังเกตผล	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 4 สะท้อนที่ผลการเรียนรู้ที่ได้ เมื่อเทียบกับแผนระหว่างทาง ว่าล่าช้ากว่าแผนเนื่องจากมีงานเร่งด่วนแทรกเข้ามา ทำให้ต้องใช้เวลาในการจัดการงานเร่งด่วนก่อน	“ช่วงนี้ช้ากว่าแผนที่วางไว้ เพราะเครื่องเกิด Downtime บ่อย” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 18 กรกฎาคม 2562)	ไม่มี	กิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ล่าช้ากว่าแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งมาจากงานที่ได้รับมอบหมายมาใหม่จากผู้บังคับบัญชาที่มีความเร่งด่วนมากกว่า
การสังเกตผล	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 4 พบว่าในระยะของการทดลองใช้แผงอัตโนมัติควบคุมการทำงานที่จุดโคนแท่งค์ เกิดปัญหาสายไฟหลุดทำให้แผงหยุดทำงานในกะดึก ทำให้จุดโคนแท่งค์เกิดอาการคัน ซึ่งไม่มีใครที่ซ่อมได้ ต้องรอเป้าหมายที่ 4 มาซ่อมในกะเช้า	“อยากให้คนเครื่องกะอื่นมาดูสายไฟในกล่องเป็นด้วย ไม่ใช่แค่ใช้ เมื่อมีปัญหากะที่ผมไม่อยู่จะได้แก้อเองได้ไม่ต้องรอผม เพราะยังไม่ว่างก็ใช้ด้วยกัน” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 30 สิงหาคม 2562)	ไม่มี	ความคาดหวังที่มีต่อวิธีการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาของผู้เข้าร่วมวิจัย คืออยากให้เพื่อนร่วมงานร่วมเรียนรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น ลงมือทำ และร่วมพัฒนาต่อยอดสิ่งที่เคยเรียนรู้ไว้
การสะท้อนคิด	สะท้อนผลการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 4 สะท้อนผลการเรียนรู้ของตนเองว่าทำให้สามารถทำงานได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ซึ่งอ้างอิงถึงเครื่องมือที่สร้างขึ้นเป็นส่วนส่งเสริมให้สามารถทำงานได้สบายขึ้น	“ผมสบายมากขึ้นไม่ต้องเดินไปเดินมาไกลๆ ไม่ต้องปิกขึ้นไปชั้น 2 นั้น เป็นความสำเร็จของผม ส่วนเครื่องมือที่ผมสร้างขึ้นมันเป็นแค่ตัวช่วยให้ผมทำงานสบายขึ้น” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)	ผู้วิจัย Facilitate ผู้เข้าร่วมวิจัยในประเด็นการวัดผลของงาน เกี่ยวกับประเด็นความชัดเจนในการวัดความสำเร็จของงานว่าดูจากอะไร	สามารถสร้างเครื่องมืออัตโนมัติควบคุมการทำงานที่จุดโคนแท่งค์เพื่อประหยัดเวลาในการเดินและเพื่อลดอันตรายจากการทำงานที่สูง

ตารางที่ 24 ผลการดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการของเป้าหมายที่ 5

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ปรับระหว่างกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
การวางแผน	วิเคราะห์ตนเอง	เป้าหมายที่ 5 แสดงพฤติกรรมกระตือรือร้น โดยไม่สามารถระบุสิ่งที่ตนเองทำได้ดี และสิ่งที่ตนเองทำได้ไม่ดีได้	“ผมไม่รู้ว่าจะทำอะไรและไม่ทำอะไร” (ให้สัมภาษณ์ 6 พฤษภาคม 2562)	ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระบวนการสร้างพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมวิจัยเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาได้พูดคุยสื่อสารถึงพฤติกรรมการทำงานในช่วงที่ผ่านมาของผู้เข้าร่วมวิจัย (จัดกระบวนการวันที่ 8 พฤษภาคม 2562)	หลังจากผู้วิจัยดำเนินการปรับกระบวนการเพิ่มเติม ผู้เข้าร่วมวิจัยได้รับมุมมองจากเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตนเองต่อไป “เรื่องบางเรื่องผมก็คิดว่าผมมีข้อดีแบบนี้ด้วยหรือ” (ให้สัมภาษณ์ 8 พฤษภาคม 2562)
การวางแผน	ตั้งเป้าหมายการพัฒนาตนเอง	เป้าหมายที่ 5 สามารถตั้งเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างราบรื่น ว่าเป้าหมายในการพัฒนาตนเองคือเรื่องใด ซึ่งเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วมวิจัย	“อยากปรับตรงที่ยืนล้างเครื่อง มันทันทั้ง อันตราย” (เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 31 พฤษภาคม 2562)	ไม่มี	ผู้เข้าร่วมวิจัยตั้งเป้าหมายการพัฒนาตนเองคือปรับวิธีการทำงานเพื่อนำไปแก้ไขปัญหาหน้างาน โดยออกแบบพื้นที่หน้างานให้ทำงานปลอดภัยมากขึ้น โดยจุดชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาตนเอง คือสามารถปรับพื้นที่เสี่ยงอันตรายหน้างานให้ปลอดภัยจากจุดที่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุ
การวางแผน	ออกแบบการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 5 ยังไม่สามารถวางแผนวิธีการเรียนรู้ของตนเองทั้งหมดตลอดกระบวนการเรียนรู้ได้ สังเกตได้จากพฤติกรรมที่ผู้เข้าร่วมวิจัย	“ผมไม่รู้ว่าจะรู้อะไร รู้แค่อยากแก้ปัญหาเรื่องนี้ แต่ไม่รู้ว่าจะเรียนรู้อย่างไร” (เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 5 มิถุนายน 2562)	ผู้วิจัยดำเนินการปรับกระบวนการเพิ่มเติม โดยจัดกิจกรรมสร้างเวทีให้	หลังจากผู้วิจัยดำเนินการปรับกระบวนการเพิ่มเติม ผู้เข้าร่วมวิจัยรู้สึกผ่อนคลายกับการออกแบบวิธีการเรียนรู้ เนื่องจากมีผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่นร่วม

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ปรับระหว่างกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
		แสดงออกในขณะวางแผนและออกแบบวิธีการเรียนรู้ของตนเองว่าไม่สามารถกรอกข้อมูลวิธีการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้		ผู้เข้าร่วมวิจัยได้แบ่งปันเป้าหมายการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ตนเองออกแบบ กับผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่น เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่นได้เสนอแนะและแสดงความคิดเห็น	แบ่งปัน และรู้สึกปลอดภัยกับกลุ่มมากขึ้น ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรม การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการหยอกล้อระหว่างทำกิจกรรม
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 5 เริ่มต้นการเรียนรู้โดยการลงพื้นที่สำรวจหน้างาน ถึงจุดเสี่ยง จุดอันตราย ที่จะก่อให้เกิดอุบัติเหตุ	“ถ้าอยากรู้ว่าเสี่ยงยังไง อันตรายยังไง ก็ต้องไปดูหน้างานด้วยตัวเอง” (เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 12 มิถุนายน 2562)	ผู้วิจัยใช้การ Facilitate แก่ผู้เข้าร่วมวิจัยเกี่ยวกับมุมมองของจุดเสี่ยงในอุตสาหกรรม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้สังเกตปรากฏการณ์ที่อาจเป็นเหตุของการเกิดได้อย่างละเอียด	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการหาคำตอบ คือเรียนรู้ด้วยการลงไปดูหน้างานจริง ดูของจริง พบว่าเหล็กที่ทำรั้วกัน และพื้นบางส่วนชำรุด ซึ่งต้องทำการแก้ไข
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 5 ออกแบบรั้วที่จะใช้ทำเป็นแนวกันจากแนวความคิดของตนเอง	“พอผมหาเศษเหล็กเก่าๆ ที่ยังคงสามารถใช้งานได้ ก็เอาเศษเหล็กมาออกแบบเป็นรั้วกันจากความคิดของผมเอง” (เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 21 มิถุนายน 2562)	ไม่มี	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการหาคำตอบ คือ เรียนรู้ด้วยตนเองจากการลองผิดลองถูก

ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาตนเอง	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ปรับระหว่างกระบวนการ	ผลของกระบวนการ
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 5 ไปเรียนรู้จากผู้รู้ในองค์กร ซึ่งทักษะการเชื่อมเหล็กเป้าหมายที่ 5 ไม่มีทักษะในเรื่องนี้มาก่อน	“ก็ไปขอช่างมาให้สอนเชื่อมหน่อย ผมนี้เชื่อมไม่เป็นมาก่อนเลย” (เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 31 กรกฎาคม 2562)	ไม่มี	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการหาคำตอบ คือ เรียนรู้และขอข้อมูลจากหัวหน้าและผู้รู้ในองค์กร
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 5 เรียนรู้โดยการใช้ทักษะงานเชื่อมที่เรียนมาลงมือปฏิบัติจริง	“ก็เอาวิชามาลงของหน้างานจริงเลย มาลองเชื่อมเลย รอยเชื่อมอาจจะไม่สวย แต่แข็งแรงอยู่” (เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 6 สิงหาคม 2562)	ผู้วิจัย Facilitate เพิ่มเติมถึงผลสำเร็จของการเรียนรู้ว่า ผู้เข้าร่วมวิจัยวัดอย่างไร ว่าเรียนรู้สำเร็จหรือไม่	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการหาคำตอบ คือ เรียนรู้ด้วยการลงไปดูหน้างานจริง ดูของจริง และ ลงมือปฏิบัติจริง
การปฏิบัติ	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 5 เก็บข้อมูลความปลอดภัยในการทำงาน หลังจากสร้างรั้วกันเพิ่มเติม	“เพื่อนหน้างานก็ชมว่า ตอนนี้ทำงานสะดวกมากขึ้น ไม่ต้องมานั่งคอยระวังเหมือนเมื่อก่อน” (เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 26 กันยายน 2562)	ไม่มี	วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการหาคำตอบ คือ เรียนรู้ด้วยตนเองจากการลองผิดลองถูกจากการสร้างรั้วกัน
การสังเกตผล	ดำเนินการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 5 พุดถึงความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน ระหว่างการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึก	“คนเครื่องบ่นว่าไม่เห็นจำเป็น เคยมีคนตกไปตายหรือยัง เค้าก็เดิมข้ามกันได้เป็นปกติ” (เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 16 กรกฎาคม 2562)	ไม่มี	รู้สึกคุ้นชินกับปัญหาจนมองปัญหาเรื้อรังว่าไม่เป็นปัญหา
การสะท้อนคิด	สะท้อนผลการเรียนรู้	เป้าหมายที่ 5 สะท้อนผลการเรียนรู้ของตนเองว่าสามารถเรียนรู้ทักษะงานเชื่อม ซึ่งไม่เคยคิดมาก่อนเลยว่าจะสามารถเชื่อมได้ และสามารถเรียนรู้ภายใต้ความกดดันจากเพื่อนร่วมงานที่ไม่เห็นด้วยได้	“พอใจกับผลงานที่ได้เนาะ จากที่ไม่เคยคิดว่าจะเชื่อมได้ก็ทำได้ และหลังจากปรับปรุงพื้นที่เสร็จ คนที่เคยบอกว่าไม่ ต้องทำก็ได้ กลับมาชมว่า สามารถช่วยให้ทำงานสะดวกดี ซึ่งตอนแรกก็แปลกใจที่เค้ามาชม” (เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 16 ตุลาคม 2562)	ไม่มี	สามารถปรับพื้นที่เสี่ยงอันตรายหน้างานให้ปลอดภัยจากจุดที่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุ

จากผลการดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองของกลุ่มเป้าหมาย สามารถสรุปประเด็นที่ค้นพบ ดังนี้

3.2 วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง

เป็นวิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการเรียนรู้เพื่อหาคำตอบ หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ระหว่างการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เป้าหมายรายบุคคลระหว่าง ดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการ พบว่าเป้าหมายมีวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไปตามแต่ละ บริบท ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 25 วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง

วิธีการเรียนรู้	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
เรียนรู้จากการสังเกตหน้างานจริง การทำงานจริง	<p>“ถ้าอยากรู้ว่าเสี่ยงยังงัย อันตรายยังงัย ก็ต้องไปดูหน้างานด้วยตัวเอง” (เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 12 มิถุนายน 2562)</p> <p>“ตัวผมเองผมก็จะศึกษา Process เลย เวลาผมขึ้นไปปรับปรุงงาน ว่ามันเริ่มจากอะไร เรียนรู้ด้วยตนเอง ขาดเหลืออะไรก็จดไว้” (เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 26 มิถุนายน 2562)</p> <p>“เข้าไปสังเกตที่มันเป็นแหล่งของการผลิตกระเบื้อง เราได้ข้อมูลมาจากการลงไปสังเกตดูหน้างาน” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 9 กรกฎาคม 2562)</p>
เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง	<p>“ก็ทำหน้างานจริงพร้อมๆช่างไฟเลย ช่างไฟเค้าก็จะมีสายไฟมาให้ เราก็ช่วยเค้าเดินสายไฟที่จะใช้ควบคุม เค้าก็ให้ความรู้...ประมาณนั้นผมก็เข้าสายไฟเอง ก็เริ่มประกอบติดตั้ง DC วาล์ว ก็เรียงติดตั้ง เจาะตู้ Service ยูนิต ต่อสายลม เข้าพิตติง ต่อระบบลมเข้าที่ตัวสไลด์วาล์วเพื่อรอเชื่อม Program” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 27 มิถุนายน 2562)</p> <p>“ตอนที่ฟังซึ่งมันก็ยังไม่ค่อยเข้าใจเท่าไร แต่รู้ว่าหลักการเป็นแบบนี้ก็เลยเข้าไปศึกษา เพราะเค้าเป็นคนเครื่อง HS.10 แต่แกก็พูดน้อยๆ แกเก่งแต่พูดน้อย ผมก็อยากได้ข้อมูลในเชิงลึกที่แกให้ได้ ก็เลยไปลองไปทำที่หน้าเครื่องดูเลย” (เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 28 มิถุนายน 2562)</p> <p>“ก็เอาวิชามาลองของหน้างานจริงเลย มาลองเชื่อมเลย รอยเชื่อมอาจจะไม่สวย แต่แข็งแรงอยู่” (เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 6 สิงหาคม 2562)</p> <p>“พอเราลงมือทำแล้ว เหมือนเรารู้เยอะ รู้เยอะก็มั่นใจเพราะเห็นผลของมันจริงๆ” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 15 สิงหาคม 2562)</p>
เรียนรู้ด้วยตนเองจากการลองผิดลองถูก	<p>“เราอยากรู้ว่าค่าสั่นสะเทือนสภาวะปกติของมอเตอร์เป็นเท่าไร Sensor Vibration เนี่ย ค่าการสั่นสะเทือนของมันเนี่ยมันเท่าไร เพราะผมรู้ว่ามันไม่เท่ากัน แต่เราก็ไม่มีข้อมูล หาในเน็ต สภาพแวดล้อมก็เหมือนกัน ก็เลยต้องลองมาวัดเอง ว่าค่าปกติคืออะไร ไม่ปกติคืออะไร ต้องมาทำการทดลอง เก็บข้อมูลเอง” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 2 กรกฎาคม 2562)</p> <p>“เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ที่เคยใช้อยู่ของแต่ก่อนมันเวิร์กมั๊ย ถ้า</p>

วิธีการเรียนรู้	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
	<p>ไม่เวิร์คก็ต้องไปศึกษาต่อว่ามันดักเศษได้จริงมั้ยมันหลุดเข้าไปในระบบใหม่ เก็บข้อมูลมาแล้วเอาที่มันดีที่สุดมาใช้ เราก็คุยกันในทีมว่าต้องมาออกแบบจินตนาการเอา” (เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 11 กรกฎาคม 2562)</p> <p>“เรายืมของเค้ามาลองเองก่อน แต่ PLC ที่เค้าให้เรามาใช้มันเป็นของที่ถูกเค้าเคลมมา วันดีคืนดีพอใช้เสร็จปั๊บมันก็ใช้ไม่ได้ พอใช้ไม่ได้คงความรู้เราไม่มีเนี่ยตรงไหนเราทำผิด หรือว่าตัวมันเองเนี่ย มันก็จะทำให้ตรงนี้หลอกเรา” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 15 กรกฎาคม 2562)</p> <p>“ตอนแรกผมก็ยังไม่คิดอะไร ก็หาอุปกรณ์ที่มีในโรงงานโดยไม่ต้องสั่งซื้อเพราะว่ามันเหมือนเป็นของเรา มีเหล็ก มีของเก่าอยู่ พยายามแล้วก็ลงมือทำ ลองประกอบลองต่อ ไม่ได้ก็รู้” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 7 สิงหาคม 2562)</p>
เรียนรู้จากคนใกล้ตัว หรือ คนที่รู้สึกสนิทก่อน	<p>“ถามจะคนที่ทำงานด้วยกันแต่เลือกถาม พอเรามีคำถามไปเค้ก็ตอบ เรารู้ว่าใครถนัดโซนไหน เราก็จะถามคนนั้น อย่างคนนี้ถามมอเตอร์จุดนี้ต้องถามคนนี้ เค้าก็จะแชร์ แต่ถ้าเกิดเราไปถามอยากรู้ตรงนี้ เราไม่ถามคนที่เก่ง แต่ดันไปถามคนที่ไม่ถนัด มันก็ไม่ค่อยตอบ (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 18 มิถุนายน 2562)</p> <p>“เราก็ต้องเข้าไปศึกษาก่อนว่าระบบมันทำงานยังไง ศึกษาจากการที่เราเข้าไปคุยกับคนเครื่องด้วยส่วนหนึ่ง เริ่มหาความรู้จากคนสนิทก่อน ก็คือมีน้องคนหนึ่งที่มาจาก HS.8 ซึ่งน้องคนนี้เค้าอยู่ผสมแล้วจะเปลี่ยนใหม่ เครื่องเค้าเป็นเครื่องธรรมดา ไม่ใช่ดับเบิลแต่ลักษณะการพิดมันคล้ายกัน น้องเค้าก็สอนเราบอกระบบผสมมันเป็นอย่งนี้นะพี่ มาจากอันนี้ ใช้ส่วนผสมประมาณเท่านี้นะ” (เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 20 มิถุนายน 2562)</p> <p>“ถามจากคนใกล้ตัว ถามจากคนเครื่องบ้าง ไฟฟ้าบ้าง ถามจากคนที่รู้จริงเช่นหัวหน้าไฟฟ้าบ้าง” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 26 มิถุนายน 2562)</p> <p>“ถามคนที่เค้าเคยใช้งานมาก่อน บอก PLC รุ่นอื่นอะ แล้วก็ค่าไม่ค่อยเสถียร” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 8 กรกฎาคม 2562)</p>
เรียนรู้และขอข้อมูลจากหัวหน้า และ ผู้รู้ในองค์กร	<p>“ก็เลยเดินเข้าไปขอข้อมูลจากหัวหน้า เพราะคิดว่าเป็นเจ้าของพื้นที่ต้องมีข้อมูลแน่นอน” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 12 กรกฎาคม 2562)</p> <p>“ส่วนหนึ่งเราก็พอรู้ว่าเค้าเคยแก้แบบนี้ แล้วสุดท้ายอุปกรณ์ที่เค้าทำไม่ได้ใช้ต่อป้องกันอย่างนั้นก็เป็นอย่างนี้ เราจะได้รู้ว่าทำยังไงดี” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 18 กรกฎาคม 2562)</p> <p>“หัวหน้าผมคนปัจจุบันเนี่ย เค้าก็ไม่ใช้คนเก่านะ เพราะว่าเค้าเป็นสายเครื่องกลผมก็ต้องไปปรับกับเค้า พอเค้าไม่ได้ ผมก็ต้องไปแผนกละ วิศวกรละ แล้วก็หัวหน้าเก่าผม” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 19 กรกฎาคม 2562)</p> <p>“ก็ไปขอร้องช่าง ให้สอนเชื่อมหน่อย ผมนี้เชื่อมไม่เป็นมาก่อนเลย” (เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 31 กรกฎาคม 2562)</p> <p>“เริ่มจากไปถามผู้รู้ ก็มีช่างไฟ ช่างกล อยากควบคุมอย่างนี้ต้องทำยังไง แต่ตัวนี้ระบบมันยังไม่มี ก็แค่ไปถามเค้ากับทางไฟฟ้าว่า ผมอยากควบคุมแบบนี้” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 10 มิถุนายน 2562)</p>
เรียนรู้จากการระดมสมองของทีม	<p>“ประชุมทีมเพื่อหาวิธีติดตั้ง Sensor ว่าควรติดลักษณะแบบไหน</p>

วิธีการเรียนรู้	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
	<p>ติดแล้วคุ้มค่ากับการลงทุนไหม” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 3 กรกฎาคม 2562)</p> <p>“ผมติดปัญหาในการติดตั้งSensorก็ขอความรู้จากทีม ทีมว่าเราน่าจะติดในมอเตอร์ไบนิดนะ เรื่องคุณภาพ ถ้าไบนิดมันปั่น รอยตัดมันจะไม่เรียบ ซึ่งเรามี Reject ตรงนี้เยอะ คือยังไม่ถึงเวลามาดูชั่วโมงนี้ก็ทิ้งไปหลายแผ่นแล้ว ก็เลยคิดว่าเอา Vibration มาติดตรงนี้จะรู้มั๊ย” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 2 สิงหาคม 2562)</p>
เรียนรู้จาก Internet	<p>“ต้องบอกว่าอันนี้คือไม่เคยทำมาก่อน แล้วก็ในโรงงานของผมผู้รู้แบบลึกๆเลยก็ไม่มี มันก็ต้องหาข้อมูลใน Google ผมพยายามไม่เอาประสบการณ์เก่ามาบล็อกแนวคิด ผมก็หาเลย Sensor temp มีอะไรบ้าง” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 18 มิถุนายน 2562)</p> <p>“อย่างเรื่องระบบหมุนเวียนน้ำ ก็หาใน Google search เข้าไปเลย แต่ก่อน searchก็ถามน้องมันบ้างว่ามันคืออะไร หลักการมันเป็นอย่างไง จะได้ว่าต้องหาอะไรบ้าง” (เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 4 กรกฎาคม 2562)</p> <p>“ร่ายกในโรงงานไม่มีวัดความเร็วเลยไม่รู้ว่าจะเร็วเท่าไร แต่มองด้วยตารูสึกว่ามันเร็ว จะบอกให้เค้าช้าลง ก็ไม่รู้ช้าลงถึงขนาดไหน เลยลองเปิดเน็ตหาสูตรการคำนวณดู” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 21 สิงหาคม 2562)</p>
เรียนรู้จาก Internet	<p>“ต้องบอกว่าอันนี้คือไม่เคยทำมาก่อน แล้วก็ในโรงงานของผมผู้รู้แบบลึกๆเลยก็ไม่มี</p> <p>มันก็ต้องหาข้อมูลใน Google ผมพยายามไม่เอาประสบการณ์เก่ามาบล็อกแนวคิด</p> <p>ผมก็หาเลย Sensor temp มีอะไรบ้าง”</p> <p>(เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 18 มิถุนายน 2562)</p> <p>“อย่างเรื่องระบบหมุนเวียนน้ำ ก็หาใน Google search เข้าไปเลย แต่ก่อน searchก็ถามน้องมันบ้างว่ามันคืออะไร หลักการมันเป็นอย่างไง จะได้ว่าต้องหาอะไรบ้าง” (เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 4 กรกฎาคม 2562)</p> <p>“ร่ายกในโรงงานไม่มีวัดความเร็วเลยไม่รู้ว่าจะเร็วเท่าไร แต่มองด้วยตารูสึกว่ามันเร็ว จะบอกให้เค้าช้าลง ก็ไม่รู้ช้าลงถึงขนาดไหน เลยลองเปิดเน็ตหาสูตรการคำนวณดู” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 21 สิงหาคม 2562)</p>
เรียนรู้จากการศึกษาดูงาน	<p>“ดูเพื่อนรอบๆใน SCG มีที่ไหนบ้าง ผมcheckโดยการถามSupplierว่าใน SCG มีที่ไหนที่ใช้ไหม เพราะจะใช้วิธีลดไปดูที่เขาทำได้เลย” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 18 มิถุนายน 2562)</p>
เรียนรู้จากบุคคลภายนอกองค์กร	<p>“ดูว่าเจ้าไหนอยู่ใน List บ้าง ปรากฏว่ามีแสงชัย ก็ติดต่อแสงชัยบอกอยากได้แบบนี้มีมั๊ย เค้าบอกไม่มี แล้วไม่มีทำไม เค้าบอกไม่มีสั่งทำได้ เพราะผมระบุสเปคที่แบบเจาะยึดกับทำงานได้เลย ก็เลยเรียกแสงชัยมา ซึ่งโทรเรียกมาถามเค้าก็ยังไม่ตอบผมได้ไม่ครบนะ เค้าก็กลับไปทำการบ้านมาแล้วก็นัดกันอีก”</p> <p>(เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 21 มิถุนายน 2562)</p>

วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาที่พบในการเรียนรู้พบว่า องค์ความรู้ที่ผู้เข้าร่วมวิจัยคิดว่ามีอยู่ในสถานประกอบการ ผู้เข้าร่วมวิจัยจะใช้วิธีการเรียนรู้โดยเรียนรู้จากผู้ที่มีอยู่ในสถานประกอบการก่อน เช่น เรียนรู้จากคนใกล้ตัว คนที่รู้สึกสนิท เรียนรู้และขอข้อมูลจากหัวหน้า และผู้รู้ในองค์กร เรียนรู้จากการระดมสมองของทีม เพราะได้คำตอบที่ต้องการเรียนรู้ตรงประเด็นและรวดเร็ว รวมถึงผู้วิจัยยังดำเนินการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งเรียนรู้ด้วยการลงไปดูหน้างานจริง ดูของจริง เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เรียนรู้ด้วยตนเองจากการลองผิดลองถูก ซึ่งทำให้ผู้ร่วมวิจัยเห็นผลจากการเรียนรู้และปฏิบัติได้ชัดเจน ส่วนองค์ความรู้ที่ผู้เข้าร่วมวิจัยคิดว่าไม่มีอยู่ในสถานประกอบการ ก็จะเรียนรู้องค์ความรู้นั้นจากนอกสถานประกอบการ เช่น เรียนรู้จาก Internet เรียนรู้จากการศึกษาดูงาน เรียนรู้จากบุคคลภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการต่างๆที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการเรียนรู้

3.3 ปัญหาที่ค้นพบระหว่างการพัฒนาตนเองตามแผนที่ตนเองได้วางไว้

เป็นข้อมูลปรากฏการณ์ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งกระทบกับแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองที่ผู้เข้าร่วมวิจัยได้วางไว้ ที่ค้นพบระหว่างผู้เข้าร่วมวิจัยดำเนินการเรียนรู้เพื่อหาคำตอบ หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เป้าหมายรายบุคคลระหว่างดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการ พบว่ามีปัญหาที่ค้นพบระหว่างการพัฒนาตนเองตามแผนที่ตนเองได้วางไว้ ดังนี้

3.3.1 กิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ล่าช้ากว่าแผนที่ได้วางไว้

ซึ่งมาจากได้รับมอบหมายงานใหม่จากผู้บังคับบัญชาที่มีความเร่งด่วนมากกว่า หรือมีปัญหาที่ค้นพบระหว่างการเรียนรู้ซึ่งเป็นปัญหาที่ไม่ได้คาดคิดไว้และไม่ได้อยู่ในแผนการเรียนรู้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศูนย์วิจัยและพัฒนา

“ช่วงนี้ช้ากว่าแผนที่วางไว้ เพราะเครื่องเกิดDowntimeบ่อย” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 18 กรกฎาคม 2562)

“ตอนนี้มีงานแทรกมาตลอดเลยครับ แผนกำลังจะให้ไปช่วยดูเรื่อง One Central Control อีก” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 2 สิงหาคม 2562)

“ตอนที่ไปดูที่กองเก็บผิวกระเบื้องก็ไม่แตก แต่พอมาดูที่ลานจ่ายดินแตก ก็เลยมานั่งดูว่าน่าจะเกิดจากอะไร พบว่าจากกองเก็บมาลานจ่าย เคลื่อนย้ายโดยรถยก ซึ่งมีทั้งการขับและการเสียบงา รถขับเร็วด้วย พอสังเกตดูกระเบื้องก็แตกตอนขนย้ายจริงๆ เป็นปัญหาที่ไม่ได้คิดไว้ เลยต้องเรียนรู้เพิ่ม” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 21 สิงหาคม 2562)

3.3.2 ไม่รู้สาเหตุของปัญหาที่แท้จริง

ทำให้เรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาคิดจุดและใช้เวลาในการทำความเข้าใจนานกว่าที่ได้วางแผนไว้

“ตอนเข้าไปศึกษาเพราะว่ามันมีปัญหาที่เครื่องพ่นสี เราจะไม่มีพื้นฐานเลย ปัญหาที่พบคือไม่เข้าใจเลย มันง” (เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 20 มิถุนายน 2562)

“ไม่รู้ว่าจะต้องโฟกัสตรงไหนก่อน โฟกัสที่วัตถุดิบก่อน หรือ การขนส่งก่อน” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 3 กรกฎาคม 2562)

3.3.3 ทีมรู้สึกคุ้นชินกับปัญหาจนมองปัญหาเรื่องจริงว่าไม่เป็นปัญหา

“มันก็ต้องเดิน ต้องป็นขึ้นไปด้วยนี้ตั้งแต่ผมเข้าทำงานแล้ว มันก็เหนื่อย ลำบาก อันตราย แต่ทำไปเรื่อยๆก็ชินไม่ได้คิดอะไร ตอนนั้นดูหน้างานเดียวด้วยใจ แต่ตอนนี้ดู 2 หน้างานทำแบบนี้เหมือนเดิมไม่ไหวละ ตายพอดี” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 4 กรกฎาคม 2562)

“เหมือนเอาข้อมูลจากความรู้เดิมๆ ว่าตอนนั้น CM จะมีปัญหาอะไรบ้าง แตกร้าว ซึ่งเป็นปัญหามานานจนชิน รู้สึกว่าไม่ต้องทำอะไร เพราะไม่เห็นใครจะทำอะไร” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 9 กรกฎาคม 2562)

“คนเครื่องบ่นว่าไม่เห็นจำเป็น เคยมีคนตกไปตายหรือยัง แค่นี้ก็เดิมซ้ำกัน ได้เป็นปกติ” (เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 16 กรกฎาคม 2562)

3.3.4 ขาดความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน ในการร่วมเรียนรู้ และแสดงความคิดเห็น

“อยากให้คนเครื่องกะอื่นมาดูสายไฟในกล่องเป็นด้วย ไม่ใช่แค่ใช้ เมื่อมีปัญหาที่ผมไม่อยู่จะได้แก้เองได้ไม่ต้องรอผม เพราะยังงั้นมันก็ใช้ด้วยกัน” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 30 สิงหาคม 2562)

“เราทำ OPL ไปแล้วในเรื่องของตะแกรงเราสอนงานไปแล้ว เวลาล้างเครื่องต้องทำอย่างนี้นะ ขั้นตอนเป็นอย่างนี้นะ ต้องทำอย่างนี้ ถอดตะแกรงที่ 1,2,3 ล้างแล้วประกอบอย่างนี้ อันนี้ผม OPL ไปหมดแล้ว ก็อยากให้คนหน้างานดูแลต่อ” (เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 4 กันยายน 2562)

โดยปัญหาที่ค้นพบระหว่างการพัฒนาตนเองตามแผนที่ตนเองได้วางไว้ระหว่างการพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย มีประเด็นของปัญหาที่ค้นพบดังนี้ กิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ล่าช้ากว่าแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งมาจากการที่ได้รับมอบหมายมาใหม่จากผู้บังคับบัญชาที่มีความเร่งด่วนมากกว่า ทำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยต้องใช้เวลาทำงานที่ได้รับมอบหมายมาใหม่จากผู้บังคับบัญชาก่อน ทำให้กิจกรรมที่อยู่ในแผนการพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัยล่าช้าออกไป และมีปัญหาที่ค้นพบระหว่างการเรียนรู้ซึ่งเป็น

ปัญหาที่ไม่ได้คาดคิดไว้และไม่ได้อยู่ในแผนการเรียนรู้ มีจุดที่ต้องให้เรียนรู้และหาคำตอบเพิ่มจากที่คิดไว้เลยทำให้ใช้เวลามากกว่าที่วางแผนไว้ อีกทั้งขณะลงหน้างานจริง พบว่าผู้ร่วมวิจัยไม่รู้สาเหตุของปัญหาที่แท้จริง ผู้ร่วมวิจัยทราบแค่ปรากฏการณ์ของปัญหาแต่ไม่สามารถบอกสาเหตุที่ก่อให้เกิดปรากฏการณ์นั้นได้ รวมถึงเป็นปัญหาเรื้อรังมานานที่คนในหน้างานรู้สึกเคยชิน จนมองว่าไม่เป็นปัญหา

และในระหว่างการเรียนรู้ตามแผนของผู้เข้าร่วมวิจัย พบว่าเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ในสถานประกอบการ การที่เพื่อนร่วมงานมีมุมมองของปัญหาที่แตกต่างกันและเป้าหมายที่ใช้วัดในการทำงานไม่ได้สื่อถึงสภาพปัญหาหน้างาน ซึ่งส่งต่อการสื่อสารและความร่วมมือในการเรียนรู้ ทำให้ขาดความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน ในการร่วมเรียนรู้ และแสดงความคิดเห็น

3.4 ผลกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง

เป็นผลของกระบวนการที่ผู้วิจัยจัดเพิ่มเติมตามสถานการณ์ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนที่ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ออกแบบไว้ พบว่า มีกระบวนการที่จัดเพิ่มเติมตามสถานการณ์ดังนี้

3.4.1 ผลกระบวนการส่งเสริมกิจกรรมการวิเคราะห์ตนเอง

จากกระบวนการวิเคราะห์ตนเอง และสำรวจความต้องการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ของผู้เข้าร่วมวิจัย พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยยังไม่สามารถวิเคราะห์ตนเองได้ ยังไม่รู้จุดที่ตนเองทำงานได้ดี จุดที่ตนเองยังทำได้ไม่ดี ผู้วิจัยจึงได้จัดกิจกรรมเพิ่มเติมขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ให้เพื่อนร่วมงานรวมถึงผู้บังคับบัญชาได้มีเวทีสะท้อนพฤติกรรมที่พบของผู้เข้าร่วมวิจัยในช่วงเวลาการทำงานที่ผ่านมา ว่าพฤติกรรมอะไรคือสิ่งที่ผู้เข้าร่วมวิจัยทำได้ดีและพฤติกรรมอะไรคือสิ่งที่ผู้เข้าร่วมวิจัยต้องพัฒนาเพิ่มเติม จากผลของกิจกรรมนี้เองทำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้รับทราบข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ได้ทราบข้อมูลในมิติที่กว้างขึ้นและมุมมองที่หลากหลาย เพื่อนำข้อมูลมาสำรวจความต้องการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง เพื่อนำไปสู่การตั้งเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

3.4.2 ผลกระบวนการส่งเสริมกิจกรรมการกำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาตนเอง

เป็นกระบวนการที่ผู้วิจัยพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคล เพื่อตั้งเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง จากการตั้งเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยจะกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเองโดยอ้างอิงมากจากเป็นการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการทำงานอยู่เดิม เช่น เป็นการเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาที่พบในการทำงานความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้เป็นความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บังคับบัญชาและสถานประกอบการ

โดยสิ่งที่ผู้วิจัยได้ส่งเสริมเพิ่มในการพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคล คือ การพาให้ผู้เข้าร่วมวิจัยเห็นความสำคัญของการตั้งเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการตั้งคำถาม และชวนผู้เข้าร่วมวิจัยคิดว่าเป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร ซึ่งพบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยมีมุมมองเกี่ยวกับเป้าหมายที่ดีและมีประสิทธิภาพ คือ เป็นเป้าหมายที่ชัดเจน วัดผลได้ ทำหาย และสามารถทำได้จริง ซึ่งผู้วิจัยได้ให้พื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมวิจัยพัฒนาเป้าหมายการเรียนรู้ของตนเองให้เป็นเป้าหมายที่ดีและมีประสิทธิภาพ และเมื่อผู้ร่วมวิจัยตั้งเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองสำเร็จแล้ว ผู้วิจัยเสนอว่า ผู้เข้าร่วมวิจัยควรสื่อสารเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้กับผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ เพื่อเป็นการยืนยันเป้าหมาย และเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้

3.4.3 ผลกระบวนการส่งเสริมกิจกรรมการออกแบบวิธีการเรียนรู้

การออกแบบวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง เป็นการจัดการกระบวนการกลุ่มโดยให้ผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมดออกแบบวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการของตนเอง โดยผู้วิจัยใช้สัญญาการเรียนรู้ (Learning Contract) เป็นเครื่องมือให้ผู้ร่วมวิจัยได้เชื่อมโยงเป้าหมายการเรียนรู้ของตนเอง และออกแบบวิธีการเรียนรู้ที่ผู้ร่วมวิจัยคิดว่าเหมาะสมกับตนเอง ผลของการจัดการกระบวนการกลุ่มโดยให้ผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมดออกแบบวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการของตนเอง พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยยังไม่สามารถวางแผนวิธีการเรียนรู้ของตนเองทั้งหมดตลอดกระบวนการเรียนรู้ได้ สังเกตได้จากพฤติกรรมที่ผู้เข้าร่วมวิจัยแสดงออกในขณะวางแผนและออกแบบวิธีการเรียนรู้ของตนเอง ว่าไม่สามารถกรอกข้อมูลวิธีการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยจึงชวนผู้เข้าร่วมวิจัยทุกคนพูดคุยถึงประเด็นที่ติดขัดเกี่ยวกับการออกแบบวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง พบว่าผู้ร่วมวิจัยบางคนติดปัญหาว่าตนเองไม่ทราบว่า ตนเองไม่รู้อะไรและต้องไปเรียนรู้อะไร (เป้าหมายที่ 5) บางคนทราบว่าตนเองรู้อะไร แต่ติดปัญหาว่าไม่ทราบว่าตนเองไม่รู้อะไรและไม่รู้ว่าต้องไปเรียนรู้อะไร (เป้าหมายที่ 3 และเป้าหมายที่ 4) บางคนทราบว่าตนเองรู้อะไร ไม่รู้อะไร แต่ติดปัญหาไม่ทราบว่าต้องไปเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้ที่ไหน อย่างไร (เป้าหมายที่ 1 และเป้าหมายที่ 2) ผู้วิจัยจึงจัดกิจกรรมสร้างเวทีให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้แบ่งปันเป้าหมายการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ตนเองออกแบบ กับผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่น เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่นได้เสนอแนะและแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นการต่อยอดมุมมองและวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย

ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้จัดกิจกรรมสร้างเวทีให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้แบ่งปันเป้าหมายการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ตนเองออกแบบ กับผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่น และร่วมเสนอแนะและแสดงความคิดเห็น ผลการจัดกิจกรรมทำให้พบว่า กิจกรรมสร้างเวทีให้ผู้เข้าร่วมวิจัยแลกเปลี่ยนข้อมูลและเสนอแนะกัน เป็นการทำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้มุมมองที่กว้างขึ้น และ

เห็นวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายขึ้น ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยก็สามารถปรับและเลือกใช้วิธีการเรียนรู้ที่คิดว่าเหมาะสมกับตนเองได้ ทั้งนี้หลังจากจบกิจกรรมแบ่งปันเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ตนเองออกแบบ และ แลกเปลี่ยนความคิดกับผู้ร่วมวิจัยท่านอื่นแล้ว ผู้วิจัยได้ให้พื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ทบทวนวิธีการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้เพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้างขึ้นและข้อเสนอแนะที่หลากหลาย

ขั้นตอนที่ 4 การสะท้อนผล (Reflecting)

ประกอบด้วยผลของกิจกรรม 3 กิจกรรม ได้แก่

4.1 ผลประเมินความพึงพอใจในการพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย

เมื่อผู้เข้าร่วมวิจัยได้ดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง ตามแผนที่ตนเองออกแบบไว้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้แล้ว ผู้วิจัยได้จัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยประเมินความพึงพอใจในการพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย ซึ่งได้ผลดังนี้

“พอใจนะ ตอนแรกตั้งเป้าไว้ว่าผมอยากเข้าใจสาเหตุของการเกิดปัญหา ตอนแรกผมเข้าใจว่ามันยาก ไม่มีใครรู้ แต่พออยู่กับมันจริงๆ คือได้ในเรื่องถ้าเราไม่ยึดติดอะไร เราศึกษากับมันให้เต็มที่ ทำกับมันให้เต็มที่ ไม่ต้องไปกลัวเสียฟอร์มว่าเราแบบไม่รู้ ไปถามคนที่อายุน้อยกว่า พอเราวางตรงนี้ได้ มันได้ข้อมูลมาเพียบเลย มันได้เพื่อนด้วย”(เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)

“ได้วิธีการสื่อสารพูดคุยกับทีมอย่างที่ตั้งใจไว้ โดยเฉพาะหัวหน้างาน ส่วนใหญ่จะติดเรื่องหัวหน้างาน แต่ทุกครั้งที่ผมไปคุย มันมีทีโอเค Support ดี แต่บางครั้งปฏิเสธแบบไม่มีเหตุผล อย่างที่ผมบอกว่าไป 2 รอบ แล้วไม่สำเร็จ ก็คิดว่าจะไปคุยต่อ แต่การคุยครั้งต่อไปข้อมูลเราต้องแน่น เหมือนที่เราคุยไปยังไม่ข้อมูล ซึ่งที่ผมจะพยายามมีการทดลอง เพื่อการคุยที่มันมีภาพประกอบ มีข้อมูลประกอบ เพื่ออะไรจะง่ายขึ้น พอเค้าซื้อ เค้าก็ไม่ขัด งานก็เดิน ทีมก็มา” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)

“ผมอยากได้ความรู้ ทฤษฎีเยอะๆ พอเราลงมือทำแล้ว เหมือนเรารู้เยอะ พอรู้เยอะ เราก็จะไม่ค่อยพอใจเหมือนมันมีความรู้ ทฤษฎีมากกว่านี้อีก ที่ผมยังไม่รู้ ผมก็พยายามเรียนรู้เรียนรู้ แต่พอเรียนรู้ไปความรู้ ทฤษฎีมันก็มีมาเรื่อยๆ จนตอนนี้สิ่งที่ผมได้จริงๆ ไม่ใช่ความรู้และทฤษฎีละ ผมได้วิธีการเรียนรู้ ว่าถ้าผมไม่รู้ ผมจะมีวิธีการหาความรู้จากที่ไหน ยังไง ผมว่ามันมีประโยชน์มากกว่านะ เพราะบางครั้งทฤษฎีเยอะๆรู้ไปก็ไม่ได้ใช้”(เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)

“ผมว่ามันได้เกินที่คิดนะ สิ่งที่ผมทำผมมั่นใจว่าดี มันทำให้ผมกล้าเข้าไปพูดไป
สื่อสารโน้มน้าวคนอื่น มันต้องใช้วิธีการพูดนะ ว่าถ้าเค้าทำตรงนี้ เค้าจะได้อะไร ซึ่งปกติผมไม่ใช่คน
แบบนี้ ใครไม่ทำ ไม่สนใจ ผมก็ช่างมันไปเลย ไม่ยุ่ง”(เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)

“พอใจครับ ผมได้ทักษะงานช่าง จากเดิมที่ต่อสายไฟไม่เป็น พอเรากล้าที่จะทำมัน
มันก็ไม่ยากแค่ที่ผ่านมาระหว่างที่เราไม่กล้าทำ กลัวผิดพลาด”(เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)

ซึ่งจากผลประเมินความพึงพอใจในการพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัย
มีความพึงพอใจในการพัฒนาตนเอง เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ ซึ่งจะสังเกตเห็นว่า
เป้าหมายที่ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ตั้งไว้ เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงาน การพัฒนางานที่ได้รับ
มอบหมาย การแก้ปัญหางานที่กำลังพบอยู่ แต่เมื่อได้พูดคุยถึงผลประเมินความพึงพอใจในการพัฒนา
ตนเอง ผู้เข้าร่วมวิจัยได้เชื่อมโยงมาถึงสิ่งที่ตนเองต้องการในการพัฒนาตนเอง ทำให้พบว่า บางครั้ง
ปัญหาที่พบในการทำงานส่วนหนึ่งมาจากตัวงาน ส่วนหนึ่งมาจากข้อจำกัดของผู้เข้าร่วมวิจัยเอง ถ้า
ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถพัฒนาข้อจำกัดของตนเองได้ ก็จะช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
มากขึ้น

4.2 ผลสะท้อนคิดในกระบวนการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัย

เมื่อผู้เข้าร่วมวิจัยได้ดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง ตามแผนที่
ตนเองออกแบบไว้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้แล้ว ผู้วิจัยได้จัดกิจกรรมเพื่อสร้างเวทีการสะท้อน
คิดการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัย ซึ่งเป็นขั้นตอนการสะท้อนคิดการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัยที่มีต่อการ
เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นกระบวนการกลุ่ม ซึ่งพบ
ประเด็นที่ผู้เข้าร่วมวิจัยสะท้อนคิด ดังนี้

4.2.1 การเรียนรู้ควรมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ต้องผ่อนคลาย ไม่กดดัน

“ขอบอรรณม์แบบนี้ละ ที่มานั่งคุยกัน มานั่งแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน มัน
สบายดี สมอมนั่นแหละ ไม่เหมือนที่ประชุมโรงงานมันเครียด กดดัน”(เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์
17 ตุลาคม 2562)

“ผมรู้สึกปลอดภัย มันทำให้ผมกล้าแล้ว กล้าพูดมากขึ้น”(เป้าหมายที่ 5 ให้
สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)

4.2.2 การได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองทำให้มีมุมมองที่กว้างขึ้น รู้จักคนมากขึ้น คุยกับคนอื่น มากขึ้น

“รู้สึกว่ที่ผ่านมาระหว่างเราเข้าประตูโรงงานมาก็ได้ไปหน่วยงานตัวเองเลย ไม่เคย
เห็นภาพรวมของทั้งหมด ซึ่งเมื่อเราเรียนรู้ ทำให้เรามันเหมือนกว้างขึ้น หู ตา สมอมนั่นแหละ มันเห็น
ละ ทั้ง HS และ CM เราก็เห็นเยอะขึ้น รู้ว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้น”(เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 17
ตุลาคม 2562)

“ผมเป็นคนพูดน้อย ปกติเลิกงานก็กลับบ้านเลย แต่เวลาต้องมาเรียนรู้ ขอความรู้จากเค้า ผมก็ต้องเข้าไปคุยกับเค้าก่อน ทั้งๆที่บางคนยังไม่เคยรู้จักเลย พอคุยแล้วก็รู้สึกไม่ได้มีอะไร เค้าก็คุยดีกับผม เหมือนเราเกร็งไปเอง ไม่กล้าไปเอง กลัวไปเอง” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)

“เป็นโอกาสที่ทำให้ได้คุยกับคนนอกมากขึ้น ซึ่งปกติอยู่ดีๆไปคุยก็แปลกๆ เพราะไม่รู้จะไปคุยอะไร แต่พอต้องเรียนรู้ทำให้กล้าเข้าไปคุย พอได้คุยก็รู้อะไรเยอะขึ้น เหมือนนอกกรอบเดิม”(เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)

4.3 ผลประเมินความพึงพอใจในกระบวนการวิจัย

เมื่อผู้เข้าร่วมวิจัยได้ดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง ตามแผนที่ตนเองออกแบบไว้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้แล้ว ผู้วิจัยได้จัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยประเมินผลความพึงพอใจในการเข้าร่วมการวิจัยซึ่งได้ผลดังนี้

“ขอบนะ เพราะทำให้ผมเรียนรู้อย่างเป็นระบบมากขึ้น ตั้งคำถามให้ตัวเอง ในการหาคำตอบยิ่งขึ้น” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 18 ตุลาคม 2562)

“ดีเลยแหละ ทำให้สามารถเรียนรู้ได้กว้างขึ้น จากเดิมก็รู้แคในหน่วยงานไม่กล้าออกไปเรียนรู้ข้างนอกหน่วยงาน ทั้งที่มันเป็นต้นเหตุของปัญหา” (เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 18 ตุลาคม 2562)

“ผมว่ามันเป็นการเปิดโอกาสที่ทำให้ผมได้เรียนรู้ในสิ่งที่อยากเรียนรู้ ก็สนุกดี” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 18 ตุลาคม 2562)

“ทำให้ผมกล้าทำในสิ่งที่ไม่กล้าทำ แล้วมีFacilitatorระหว่างทาง เหมือนมีที่ปรึกษา คอยพูด คอยคุยด้วยเรื่อยๆ ทำให้ไม่รู้สึกเหมือนตัวคนเดียว” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 18 ตุลาคม 2562)

“ผมรู้สึกว่ามันก็เหมือนการทำงานปกตินะ แต่พอมาเข้ากระบวนการนี้แล้วเนี่ย ทำให้ผมเห็นอะไรเป็นระบบมากขึ้น และ ทำให้ผมเข้าใจใหม่ว่า การเรียนรู้ มันไม่ใช่แค่การอบรมอยู่ในห้องอบรมเท่านั้น”(เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 18 ตุลาคม 2562)

ซึ่งผลประเมินความพึงพอใจในกระบวนการวิจัยของผู้เข้าร่วมวิจัยพบว่า ผู้เข้าร่วมวิจัยมีความพึงพอใจในกระบวนการวิจัย เนื่องจากทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบมากขึ้น ช่วยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้เรียนรู้ในสิ่งที่อยากรู้ ได้ทำในสิ่งที่ไม่กล้าทำ ได้ฝึกตั้งคำถามการเรียนรู้ให้กับตัวเองเพื่อนำพาตัวเองให้เกิดการเรียนรู้ได้

หลังจากผู้วิจัยดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นวางแผน (plan) ขั้นการปฏิบัติ(action) การสังเกตผล(observe) ขั้นการสะท้อนผล(reflect) แล้ว ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ค้นพบระหว่างการวิจัยเชิงปฏิบัติการของผู้เข้าร่วมวิจัยทั้ง 4 ขั้นตอน มาประกอบกับการ

สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง(ตามเครื่องมือการวิจัย ในภาคผนวก ค ตอนที่ 2) มาสังเคราะห์ผลวิจัยระยะที่ 1 ผลการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน เพื่อศึกษาถึงความเชื่อพื้นฐาน แนวคิดหลัก กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ เงื่อนไขที่ต้องมี และบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ซึ่งสามารถสรุปเป็นกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

ตารางที่ 26 ผลการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง สำหรับพนักงานองค์กรเอกชน

องค์ประกอบ	ประเด็นที่ค้นพบ	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
1. ความเชื่อพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง	กรณีศึกษามีค่านิยมในองค์กรที่ให้ความสำคัญ และเห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ที่ไม่ได้มองทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นแค่พนักงาน แต่มองเป็นทรัพย์สินขององค์กรที่ควรดูแลและเพิ่มมูลค่าไปเรื่อยๆ ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของคนในองค์กร ที่มองว่า พนักงานทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้ ดังนั้น ถ้าพนักงานได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบที่เหมาะสม พนักงานก็จะยิ่งพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพบว่ามี ความเชื่อพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ว่า พนักงานทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้ หากแต่ขาดความรู้ ทักษะ หรือ พฤติกรรมการแสดงออกบางอย่างที่ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ได้	“คนของเราเป็นคนเก่ง มีความสามารถ ถ้ามีวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตัวเค้า ก็สามารถเรียนรู้ได้หมด” (พนักงานคณะกรรมการ 4 , 20 กุมภาพันธ์ 2562) “เวลาที่ดูแลน้องๆ พี่ยึดถือในอุดมการณ์ของบริษัท มาตลอดนะ เชื่อมมันในคุณค่าของคน” (พนักงานคณะกรรมการ 5 , 20 กุมภาพันธ์ 2562) “พนักงานทุกคนอยากเรียนรู้ทั้งหมดแหละ ทุกคนอยากพัฒนาตัวเอง ทุกคนอยากประสบความสำเร็จ ผมเชื่อว่าพนักงานทุกคนมีความสามารถ” (พนักงานบังคับบัญชา 4 , 11 มีนาคม 2562)
2. แนวคิดของกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อ	2.1 เป้าหมายและประเด็นในการเรียนรู้ต้องเริ่มมาจากตัวพนักงานเอง พนักงานควรได้เลือกสิ่งที่ยากจะเรียนรู้และพัฒนาด้วยตัวเองพนักงานเอง	“ผมได้เลือกสิ่งที่ผมอยากเรียนรู้เอง มันทำให้อยากทำ” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562) “ถ้ามันเป็นเรื่องที่เราเลือกเอง เวลาเจออุปสรรคเราก็คงอยากจะทำอยู่ เพราะเราเลือกที่จะทำตั้งแต่แรกเอง” (เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)

องค์ประกอบ	ประเด็นที่ค้นพบ	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
<p>พัฒนาตนเอง</p> <p>(เป็นแนวคิดที่จะส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีกระบวนการเรียนรู้และสามารถพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป้าหมายและประเด็นในการเรียนรู้ต้องเริ่มมาจากตัวพนักงานเอง ซึ่งสามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมกับบริบท มีความสำคัญกับสถานประกอบการ มีความหมายกับพนักงาน และการเรียนรู้จะเกิดขึ้นทันทีเมื่อต้องการใช้ประโยชน์)</p>	<p>2.2 การเรียนรู้สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมกับบริบท เนื่องจาก การเรียนรู้ในสถานประกอบการเป็นการเรียนรู้ไปพร้อมกับการทำงาน ซึ่งอาจมีความเร่งด่วนของงานที่ไม่ได้วางแผนแทรกเข้ามา ทำให้การเรียนรู้ต้องมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามบริบท</p>	<p>“งานแทรกเยอะมาก แต่ไม่เครียด ผมเป็นคนวางแผนการเรียนรู้ของผมเอง เจองานแทรก ผมก็ปรับแผนของผมเอง เพราะมันเป็นการเรียนรู้ของผม ผมรู้ว่าผมทำอะไรอยู่”</p> <p>(เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p> <p>“ตอนที่ผมจะเชื่อมทางเดิน ก็วางแผนไม่ได้ว่าจะทำตอนไหน ต้องรอให้เครื่องหยุดก่อน เครื่องจะหยุดตอนไหนก็บอกล่วงหน้าไม่ได้ ต้องรอแผนผลิตจากส่วนกลางว่าตอนไหนก็เข้าไปทำ ระหว่างนี้ก็เตรียมอุปกรณ์รอไปก่อน”</p> <p>(เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p>
	<p>2.3 การเรียนรู้จะเกิดขึ้นทันทีเมื่อต้องการใช้ประโยชน์ หรือ เมื่อพนักงานทราบว่าขาดทักษะบางประการในการทำงาน ที่ทำให้ไม่สามารถทำงานบางอย่างให้ลุล่วงได้ตามที่ต้องการ</p>	<p>“ตอนที่ผมต้องต่อสายไฟ ผมก็ไม่เคยรู้มาก่อนว่าจะต่ออย่างไร แต่เมื่อมันต้องต่อ ก็ต้องเรียนรู้ที่หน้าตู้คอนโทรลเลย” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p> <p>“ไม่เคยคิดว่าต้องมานั่งเชื่อมเอง คิดว่าพอเราขายไอเดียแล้วจะมีคนมาช่วยเชื่อม แต่เมื่อไม่มีคนมาช่วยเชื่อม ก็ต้องมานั่งเชื่อมเอง เชื่อมก็ไม่มี เป็นก็เพิ่งเรียนรู้” (เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p>
	<p>2.4 การเรียนรู้มีความสำคัญกับสถานประกอบการ ควรเป็นเรื่องที่ได้ประโยชน์กับสถานประกอบการ และ ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจ</p>	<p>“เรื่องที่ผมทำ พอดีเป็นเรื่องที่หัวหน้าอยากให้เราทำ เพราะมันเกิดต้นทุนกับโรงงานเยอะ”</p> <p>(เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p> <p>“อันนี้เป็นเรื่องผลที่ออกนอกโรงงาน ตอนที่ไปบอกหัวหน้า หัวหน้าบอกดีๆทำเลย”</p> <p>(เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p>
	<p>2.5 การเรียนรู้มีความหมายกับพนักงาน พนักงานต้องรู้ว่าเมื่อเรียนรู้เรื่องนี้แล้วตนเองได้อะไรจากการเรียนรู้</p>	<p>“มันเป็นงานของเราอยู่แล้ว ถ้าเราทำสำเร็จ เราก็ได้ประโยชน์” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p> <p>“เรื่องของการปรับขึ้นด้วย อย่างที่เคยเล่าให้ฟัง ถ้าผมแก้ไขปัญหานี้ได้ ผมก็จะเก่งขึ้น โอกาสเติบโตของผมน่าจะมากขึ้นตามไปด้วย”</p> <p>(เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p>
<p>3. สภาพแวดล้อมของกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อ</p>	<p>3.1 บรรยากาศที่ผ่อนคลาย ไม่กดดัน ไม่ตึงเครียด ทำให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น</p>	<p>“ชอบอารมณ์แบบนี้แหละ ที่มานั่งคุยกัน มานั่งแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน มันสบายดี สบายมันเล่น ไม่เหมือนที่ประชุมโรงงานมันเครียด กดดัน”</p> <p>(เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p> <p>“ผมรู้สึกปลอดภัย มันทำให้ผมกล้าเล่า กล้าพูดมากขึ้น” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p>

องค์ประกอบ	ประเด็นที่ค้นพบ	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
<p>พัฒนาตนเอง (เป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ พนักงานรู้สึกปลอดภัยที่จะมานั่งแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน พร้อมทั้งมีอุปกรณ์เครื่องมือ ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้)</p>	<p>3.2 มีเครื่องมือที่ใช้สำหรับการเรียนรู้ และหาข้อมูลในการเรียนรู้</p>	<p>“โรงงานเราควรมีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ออกเน็ตได้ทุกเว็บ เพราะ บางอันที่ผมกำลังหาอยู่เข้าเว็บไม่ได้” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p> <p>“อย่างหน่วยงานผม ที่หน้าเครื่องมีคอมพิวเตอร์แค่เครื่องเดียวเอง มันไม่พอ เวลาใช้ต้องมารอกันใช้ รอนานๆ บางครั้งก็ลืมไปแล้วว่าจะหาอะไร” (เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p>
<p>4. เจือจางที่ต้องมี (เป็นข้อดกลกที่ก่อให้เกดการเรียนรู้ในสถานประกอบการให้สามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเกิดขึ้นได้จริงในสถานประกอบการ ต้องสนับสนุนงานที่ท้ออยู่ปัจจุบัน ซึ่งจะก่อให้เกดประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานและต้องค์กรต้องมีความเกี่ยวข้องกับการเติบโตในสายอาชีพ และ ต้องได้รับการให้ควมสำคัญจากผู้บังคับบัญชา)</p>	<p>4.1 การเรียนรู้ต้องสนับสนุนงานที่ท้ออยู่ปัจจุบัน ซึ่งจะก่อให้เกดประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานและต้องค์กร</p>	<p>“หลังจากที่มีการลั่นระบบผลม ลดพนักงานลง ทางหัวหน้างานก็ให้เราไปดูแลลูกออดที่เครื่องผลิตเนื้ออยู่คู่กับเครื่องโดยไม่ให้ทั้งภาระงานทางผลม ที่นี้มันยังเหลืองานค้างอยู่ก็คือ งานควบคุมน้ำโค่นแท้งค์มันเป็นงานที่ค่อนข้างสำคัญ เพราะถ้งโค่นแท้งค์มันใหญ่ แล้วก็มีวัตถุติดเป็นพวกปูนพวกแคลเซียมไปเกาะ ถ้าไม่มีการควบคุมที่ถูกต้อง มันจะเกิดการตันและ ผมต้องเดินไปเดินมา และมันอยู่สูงด้วย เลยอยกการเรียนรู้ท้อวิธีที่ทำงานให้สบายขึ้น” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 30 เมษายน 2562)</p> <p>“เป็นอะไรที่ต้อยกแก้ไขอยู่แล้วเพราะทุกวันนีทำงานลำบาก แต่ยังมีไม่ออกว่าจะแก้ไขยังงัย เลยอยกการเรียนรู้” (เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 30 เมษายน 2562)</p> <p>“เวลาทำงานผมก็จะคิดไปเรื่อยถ้าเกิดวันนึ่งเราเครียดเราจะมีควมคิดอะไรมาช่วยเราแก้ปัญหได้บ้าง ผมอยกเรียนรู้้นะ เพราะผมอยกจะมาเอาชนะมัน” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 30 เมษายน 2562)</p>
	<p>4.2 การเรียนรู้ต้องมีความเกี่ยวข้องกับการเติบโตในสายอาชีพ</p>	<p>“ถ้าผมดูแลทั้งงานผลมกับลูกออดได้ คิดว่ามีโอกาสได้ปรับเป็นคนเครื่อง” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 30 เมษายน 2562)</p> <p>“ตอนประเมินผลปีทีแล้วหัวหน้าบอกลงไม่ปรับขึ้น Level เนื่องจากยังไม่สามารถทำเรื่องเคสติดได้ เลยอยกเรียนรู้จริงๆจังๆและพัฒนาควมรู้ในเรื่องนี้” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 30 เมษายน 2562)</p>
	<p>4.3 การเรียนรู้ต้องได้รับการให้ควมสำคัญจากผู้บังคับบัญชา</p>	<p>“แผนกมาถามผมว่าสนใจไหม แผนกบอกว่าดูแนวแล้วผมเหมาะกว่าคนอื่นๆ อยกให้มาลองดู”</p>

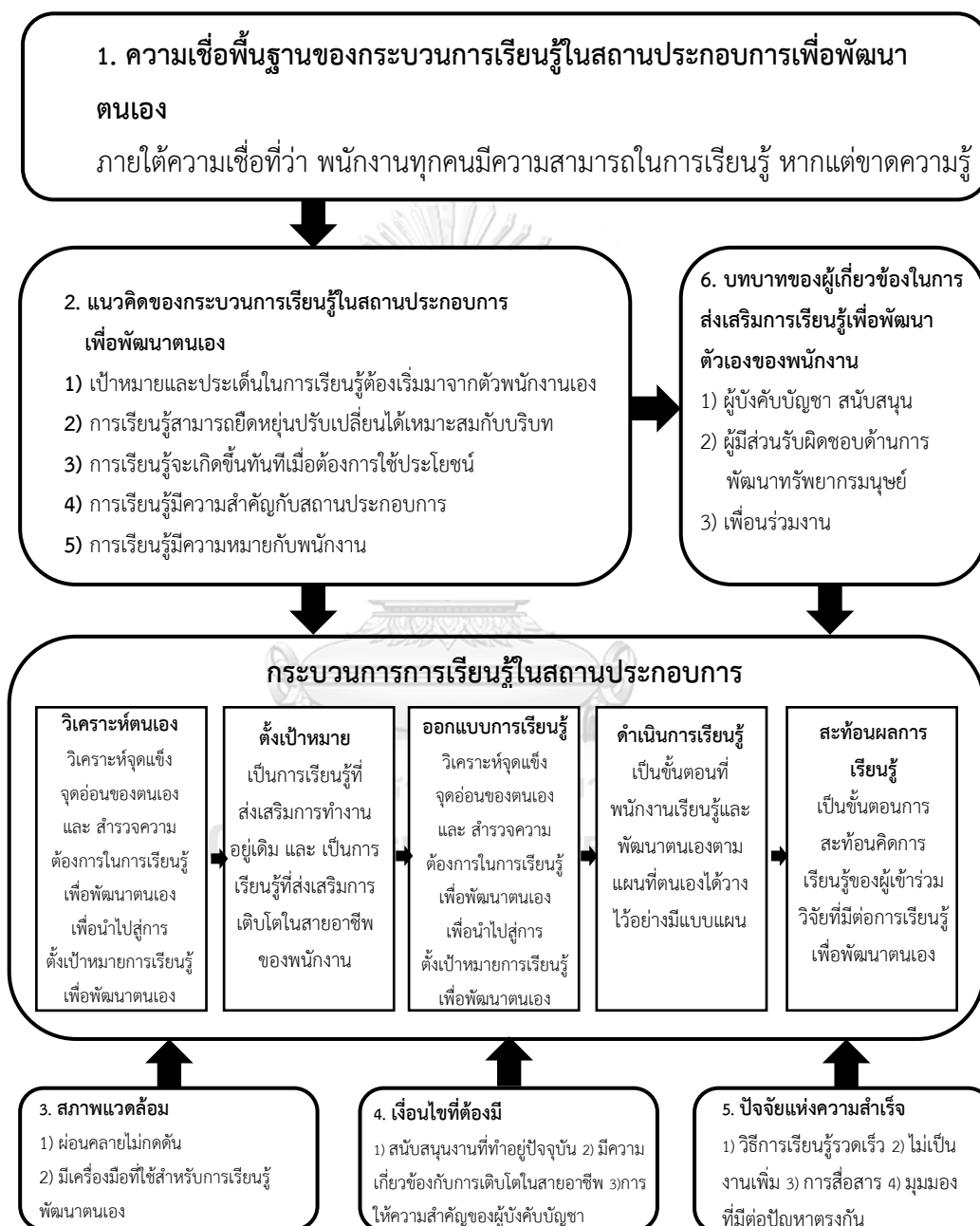
องค์ประกอบ	ประเด็นที่ค้นพบ	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
		<p>(เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 30 เมษายน 2562)</p> <p>“แต่ก่อนเราอยู่หน้างานเนี่ยก็แก้ปัญหาหน้างานของเราอยู่แล้ว แต่หัวหน้ามาบอกว่าจริงๆแล้วเรามีหน้าที่ทำยังไงให้โรงงานลดต้นทุนลงให้ได้”</p> <p>(เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 30 เมษายน 2562)</p>
<p>5. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ</p> <p>(เป็นปัจจัยที่ควรให้มีหรือควรให้เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ให้สอดคล้องกับบริบทการเรียนรู้ในองค์กร วิธีการเรียนรู้ที่เลือกใช้ ควรเป็นวิธีที่สามารถให้คำตอบรวดเร็ว ต้องไม่รู้สึกว่าเป็นงานเพิ่ม)</p>	<p>5.1 วิธีการเรียนรู้ที่เลือกใช้ ควรเป็นวิธีที่สามารถให้คำตอบรวดเร็ว ตรงกับความต้องการ สามารถนำไปใช้งานได้เลย</p> <p>5.2 การเรียนรู้และพัฒนาตนเองต้องไม่รู้สึกว่าเป็นงานเพิ่ม หรือมีความลำบากในการเรียนรู้</p> <p>5.3 การสื่อสารมีความสำคัญกับการเรียนรู้</p>	<p>“มันมีคู่มืออยู่นะแต่เวลาจำกัดในการทำ แล้วงานผมมีเยอะ มีหลายหน้าที่ จะทำยังไงให้มันไวที่สุดมานั่งอ่านเองได้แต่ช้า รู้สึก รู้ทุกอย่าง ที่ไม่อยากจะรู้ เพราะว่าเราอ่านมัน อันนี้คือข้อดีของเราอ่านเอง ที่นี้เรามีขีดจำกัดของเราว่ามันต้องไว ต้องรีบใช้ งานก็ต้องทำ จะเอาเวลาที่ไหนไปนั่งอ่าน ก็เรียก Sale มาถามที่เราอยากรู้แค่นั้น เราก็รู้ตรงกับที่อยากรู้เลย”</p> <p>(เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p> <p>“อยากรู้ก็ถามช่างไฟ เพราะว่ามันเร็วดี ถ้าจะมานั่งศึกษาเองก็ใช้เวลานาน แล้วผมก็ต้องคุมเครื่องด้วย จะมานั่งเรียนรู้มั่งเอง ก็เสียเวลา ไม่มีใครดูแลเครื่องแทน”</p> <p>(เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p> <p>“คนที่เค้าอยู่ตรงนั้น เค้าไม่ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มันเป็นจุดหนึ่งที่เค้าไม่อยากไปทำ ยกตัวอย่างเช่น จุดตะแกรงดักน้ำเศษ มันไม่ถูกปรับปรุงอะไรเลย ปลอมให้เศษเกาะมานาน เค้าก็ไม่อยากเข้าไปดูแล เข้าไปแล้วครั้งก็เหนื่อยลำบาก เสียเวลาเยอะ”</p> <p>(เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p> <p>“โอเคเดียวมาจากที่เราทำงานซ้ำๆ มันเดินไกล มันเหนื่อย อยากย้ายให้มันมาควบคุมที่จุดเดียวกันเลย”</p> <p>(เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p> <p>“คนพนักงานซีเกียจต้องมานั่งเชื่อมเหล็ก นั่งต่อเหล็ก มันเป็นงานเพิ่ม”</p> <p>(เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p> <p>“เราก็เลยมีแนวคิดที่ว่า เราจะไม่โทษเขาที่เขาไม่ทำ แต่เราจะทำยังไงให้เขาอยากขึ้นไปทำแล้วก็ให้เขาทำน้อยที่สุดเพื่อจะได้ไปทำงานอย่างอื่น อันนี้คือที่เราตั้งเป้าหมายไว้เหมือนเป็นการล่อ ไปในตัวด้วย แล้วเขาก็จะได้ทำงานน้อยลงในจุดนั้น เอาสิ่งที่เค้าได้ประโยชน์ไปบอกเค้า”</p> <p>(เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p>

องค์ประกอบ	ประเด็นที่ค้นพบ	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
		<p>“คนหน้าเครื่องไม่เข้าใจ รู้สึกว่าเราที่จะไปสร้างงานเพิ่ม ต้องไปคุยกับเค้าให้เค้ายอมรับและเห็นประโยชน์ เค้าบอกก็ลองทำดู แต่พยายามอย่าทำให้เป็นภาระ”</p> <p>(เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p> <p>“รอบแรกที่ผมคิดไว้นะสมาชิกในทีม จะพูดุงใจ ยังให้เค้าอยากทำงานกับเรา จุดประสงค์ต้องเห็นร่วมกันทำแล้วแบบเราได้ประโยชน์ร่วมกัน”</p> <p>(เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p> <p>“ก่อนหน้านี้เคยจะทำนะ แต่ตอนนั้นคุยแล้วไม่มีใครเห็นด้วย ก็เลยยังไม่ได้ทำ แต่คิดว่าถ้าผมมีการพูดโน้มน้าวที่ดีขึ้น ทุกคนคงอยากทำ”</p> <p>(เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)</p>
	5.4 พนักงานต้องมีมุมมองของปัญหาที่ตรงกัน เป้าหมายที่ใช้วัดในการทำงานต้องสื่อถึงสภาพปัญหาหน้างาน	<p>เค้าไม่รู้เลยว่าเค้าผลิตกระเบื้องที่มีเศษติดออกไปพอผมได้ข้อมูลจาก CM มาแล้ว แล้วก็ได้ข้อมูลจากเครื่องมาแล้วว่าเครื่องนี้แหละคือเครื่องที่ผลิตออกมาแล้วเศษติดเยอะมาก ผมก็เข้าไปคุยกับทีมงานของเค้าครับ ถามพี่ๆเค้าว่ารู้มั้ยว่ากระเบื้องมีเศษติดที่ HS หลุดเข้าไปที่เครื่องพนสีเยอะมากเค้าบอกเค้าไม่รู้ เค้าไม่มีตัวเลขอะไรเลย นายเค้าไม่เคยบอก แล้วก็เดินเครื่องแบบนี้มาแต่ไหนแต่ไรแล้ว ผมก็เลยบอกว่าพี่ไม่รู้จริงๆหรือว่าเศษติดในแต่ละเดือนที่พี่ปล่อยออกไป นี่คือประเด็นใหญ่</p> <p>(เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 12 มิถุนายน 2562)</p> <p>“ตอนนี้เป็นช่องโหว่ ใครตกลงไปเกิดอุบัติเหตุแน่นอน แต่ตอนที่ไปคุยกับคนเครื่องก็ไม่เห็นมีใครสนใจ เวลาทำงานก็เห็นเดินข้ามกันปกติ แต่ถ้าคนที่ไม่เคยเดินไปนะแล้วยังไม่ได้มองโอกาสตกลงไปสูงมาก” (เป้าหมายที่ 5 ให้สัมภาษณ์ 19 มิถุนายน 2562)</p> <p>“เกิด reject เยอะมาก ที่เกิดจาก Defect ที่มันเยอะมากก็คือเรื่องเศษติดฝังเนื้อ มันส่งผลคือส่งผลต่อ CM โดยตรงเลย คือเครื่องพนสี ซึ่งเค้าจะต้องคัด Defect ออกกระเบื้องจะอยู่บนสายพานมีคนคัดดึงออก ซึ่งมันเยอะมากดิงกันแทบไม่ไหว CM เลทก็ไม่ได้ของเสียหลุดออกไป หนักๆ เข้าก็กระเบื้อง Defect ถูกเอากลับมาซ่อมใหม่อีก ส่วนทาง HS.9 เองที่ผมเข้าไปเก็บข้อมูลก็รู้ปัญหาเรื่องเศษติดต่างๆที่เป็นต้นเหตุ”</p>

องค์ประกอบ	ประเด็นที่ค้นพบ	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
		(เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 20 มิถุนายน 2562) “ปัญหากระเบื้องแตกวัดจากการเคลมของลูกค้า ซึ่งบางครั้งท้ายเครื่องมันยังไม่แตกก็เลยคิดว่าไม่มีปัญหา” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 3 กรกฎาคม 2562)
6. บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง (เป็นหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ที่มีผลต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ ทั้งจาก ผู้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนร่วมงาน ซึ่งผู้เกี่ยวข้องต่างๆ มีบทบาทและหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไป)	6.1 ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ติดตามความคืบหน้าอยู่เป็นระยะ	“เหมือนผมคิดไปเองหรือเปล่าไม่รู้ว่า พอผมเข้าร่วมเรียนรู้แล้วแผนกกับหัวหน้า สนใจผมเป็นพิเศษ คอยถามว่าทำถึงไหนแล้ว เลย์รู๊สึกว่าสิ่งที่เรียนรู้มันสำคัญนะ” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 18 ตุลาคม 2562) “ซึ่งตอนนั้นผมคุยกับหัวหน้าไป 2 รอบแล้วว่าจะเอาน้ำฉีดตะแกรงไปใช้ที่ท่ออื่นๆ ของเรามีประมาณ 2 หัว น้ำตรงนี้ถ้ามันช่าง ช่างก็บอกว่ามันพอ แต่หัวหน้างานยังไม่อนุญาต ส่วนคนหน้างานพนักงานคุมเครื่องบอกเหลือเพื่อ ก็ยังไม่ได้มีการเอาไปใช้ เพราะว่าติดตรงที่หัวหน้างาน เพราะเค้ายังไม่อนุญาต” (เป้าหมายที่ 1 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)
	6.2 ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดบรรยายภาคเื้อให้เกิดการเรียนรู้ สร้างเวทีแลกเปลี่ยนการเรียนรู้	“ก็เปิดมุมมองใหม่ดี ได้มีโอกาสมาShareสิ่งที่ได้ทำ ได้เรียนรู้กับคนอื่น” (เป้าหมายที่ 2 ให้สัมภาษณ์ 18 ตุลาคม 2562) “ต้องมีคนกลางรวบรวมความรู้ในโรงงาน บางครั้งผมไม่รู้หมดหรอกว่าในโรงงานใครเก่งอะไร แต่ถ้ามีหน่วยงานนี้ เช่น การบุคคลก็ได้ เวลาผมอยากรู้ว่าในโรงงานใครเก่งเรื่องนี้ ควรจะให้คำตอบได้ว่าใครมีหรือไม่มี” (เป้าหมายที่ 3 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562)
	6.3 เพื่อนร่วมงาน สนับสนุนการเรียนรู้ และ ร่วมเรียนรู้	“โดยส่วนตัวผมชอบนะ ถ้าเพื่อนๆ คนอื่นในทีมเข้ามาเรียนรู้ด้วยกันแบบนี้ทั้งหมดคงจะดีมาก” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 17 ตุลาคม 2562) “ความคิดที่จะทำกล่องควบคุมไม่มีคนเครื่องเห็นด้วย เค้าบอกว่ายุ่งยาก ต้องมาได้นั่งกดอะไรก็ไม่รู้ แต่ผมคิดว่าถ้าไม่มีเครื่องมือช่วย ต้องมาเดินไกลๆ 200 เมตร มันเหนื่อย ยังต้องปีนขึ้นไปอีก ซี้เกียจ ก็เลยตัดสินใจทำคนเดียว” (เป้าหมายที่ 4 ให้สัมภาษณ์ 18 ตุลาคม 2562)

จากผลการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน เพื่อศึกษาถึงความเชื่อพื้นฐาน แนวคิดหลัก กระบวนการเรียนรู้ในสถาน

ประกอบการ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ เงื่อนไขที่ต้องมี และบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงาน ได้ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง สำหรับพนักงานองค์กรเอกชน และนำเสนอปัจจัยเงื่อนไขการนำไปใช้

จากผลการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อศึกษาถึง ความเชื่อพื้นฐาน แนวคิดหลัก กระบวนการ สภาพแวดล้อม เงื่อนไขที่ต้องมี และปัจจัยแห่งความสำเร็จเกี่ยวกับการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อการพัฒนาตนเอง ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 ผู้วิจัยได้นำกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองที่สังเคราะห์ขึ้นดังกล่าว ไปพัฒนาเป็นรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ในรูปแบบเจาะลึก (In-depth interview) จาก ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 2 ท่าน ผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จำนวน 2 ท่าน ผู้บังคับบัญชาของพนักงานที่เข้าร่วมการวิจัย จำนวน 2 ท่าน ผู้ที่สนใจจะนำรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการไปใช้ จำนวน 1 ท่าน รวมทั้งหมดจำนวน 7 ท่าน

โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยินดีเข้าร่วมการวิจัย ผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และผู้สนใจจะนำรูปแบบส่งเสริมการเรียนรู้ไปใช้งาน โดยใช้คำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) เพื่อสัมภาษณ์ในรูปแบบเจาะลึก (In-depth interview) เพื่อให้เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชน

2.1 การจัดทำร่างกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง สำหรับพนักงานองค์กรเอกชน

เป้าประสงค์ของการนำกระบวนการการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชนไปใช้นั้น ต้องได้รับความสำคัญจากสถานประกอบการเอง โดยสถานประกอบการเล็งเห็นประโยชน์ของการนำไปปรับประยุกต์ใช้ ซึ่งจำเป็นต้องมีผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนสนับสนุนการเรียนรู้ ได้นำกระบวนการการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชนดังกล่าว ไปสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆให้เล็งเห็นถึงความสำคัญ และเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชนให้มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการร่างการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน ดังนี้

วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กร
เอกชน

ร่างกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้

ร่างกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ข้อที่ 1 : การส่งเสริมความเชื่อพื้นฐานของการ
เรียนรู้ในสถานประกอบการ เพื่อส่งเสริมให้ความเชื่อนี้เกิดขึ้นจริงในสถานประกอบการ

ร่างกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ข้อที่ 2 : การส่งเสริมแนวคิดหลักในการเรียนรู้ใน
สถานประกอบการ เพื่อส่งเสริมแนวคิดที่จะให้พนักงานในสถานประกอบการมีกระบวนการเรียนรู้
และสามารถพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

ร่างกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ข้อที่ 3 : การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถาน
ประกอบการ เพื่อส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการได้เกิดขึ้นจริงในสถาน
ประกอบการซึ่งในกระบวนการเรียนรู้แต่ละกระบวนการพนักงานแต่ละคนพบปัญหาและอุปสรรค
แตกต่างกัน

ร่างกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ข้อที่ 4 : การส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการ
เรียนรู้ในสถานประกอบการ เพื่อให้สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ได้เกิดขึ้นจริงในสถาน
ประกอบการเป็นสภาพแวดล้อมที่พนักงานในสถานประกอบการรู้สึกที่จะอยากเรียนรู้และเรียนรู้ได้
อย่างมีประสิทธิภาพ

ร่างกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ข้อที่ 5 : การส่งเสริมเงื่อนไขที่ต้องมีใน
กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ เป็นข้อตกลงที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ใน
สถานประกอบการให้สามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เงื่อนไขต่างๆเกิดขึ้นได้จริงในสถาน
ประกอบการ

ร่างกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ข้อที่ 6 : การส่งเสริมปัจจัยแห่งความสำเร็จใน
การเรียนรู้ในสถานประกอบการ เพื่อให้ปัจจัยแห่งความสำเร็จเกิดขึ้นได้จริงในสถานประกอบการ เป็น
ปัจจัยที่ควรให้มีหรือควรให้เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ร่างกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ข้อที่ 7 : การส่งเสริมบทบาทของผู้เกี่ยวข้องใน
การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินบทบาทในการ
ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ ได้เกิดขึ้นจริงในสถานประกอบการ

เป้าหมาย

1. ความเชื่อพื้นฐานของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เชื่อว่าพนักงานทุกคนมี
ความสามารถในการเรียนรู้ หากแต่ขาดความรู้ ทักษะ หรือ พฤติกรรมการแสดงออกบางอย่างที่ยังไม่
สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ได้

2. แนวคิดที่จะส่งเสริมให้พนักงานในสถานประกอบการมีกระบวนการเรียนรู้และสามารถพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1. เป้าหมายและประเด็นในการเรียนรู้ต้องเริ่มมาจากตัวพนักงานเอง 2. การเรียนรู้สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมกับบริบท 3. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นทันทีเมื่อต้องการใช้ประโยชน์ 4. การเรียนรู้มีความสำคัญกับสถานประกอบการ และ 5. การเรียนรู้มีความหมายกับพนักงาน

3. กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ประกอบด้วย 1. การวิเคราะห์ตนเอง 2. กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ของตนเอง 3. ออกแบบการเรียนรู้ของตนเอง 4. นำพาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ตามแผน 5. วัดผลการเรียนรู้ของตนเอง

4. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ต้องเป็นสภาพแวดล้อมที่ 1. ผ่อนคลาย ไม่กดดัน 2. มีเครื่องมือที่ใช้สำหรับการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถเข้าถึงทรัพยากรในการเรียนรู้

5. เงื่อนไขที่ต้องมีในกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ คือ 1. สนับสนุนงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน 2. มีความเกี่ยวข้องกับการเติบโตในสายอาชีพ และ 3. การให้ความสำคัญของผู้บังคับบัญชาการ

6. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ประกอบด้วย 1. วิธีการเรียนรู้ที่เลือกใช้ควรเป็นวิธีที่สามารถให้คำตอบรวดเร็ว 2. การเรียนรู้และพัฒนาตนเองต้องไม่รู้สึกว่าเป็นงานเพิ่มหรือมีความลำบากในการเรียนรู้ 3. การสื่อสารมีความสำคัญกับการเรียนรู้ 4. พนักงานต้องมีมุมมองของปัญหาที่ตรงกัน

7. บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ ซึ่งบทบาทที่เกี่ยวข้องดังนี้ 1. ผู้บังคับบัญชา ต้องใกล้ชิดกับพนักงาน สื่อสาร ช่วยเหลือ และ สนับสนุนการเรียนรู้ 2. ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่จัดหาทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน เนื่องจากพนักงานมีความสนใจ และถนัดในการเรียนรู้ผ่านเครื่องมือที่แตกต่างกันออกไป 3. เพื่อนร่วมงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ร่วมเรียนรู้ หรือ สนับสนุนการเรียนรู้ไปพร้อมกัน

ซึ่งจากกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานในองค์กรเอกชน สามารถนำข้อมูลมาสังเคราะห์เพื่อจัดทำร่างกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ร่างกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับ
พนักงานองค์กรเอกชน

ร่างกระบวนการ ส่งเสริมการเรียนรู้	แนวทางการดำเนินการส่งเสริม	ผลลัพธ์/เป้าหมาย
1. การส่งเสริมความเชื่อ พื้นฐานของการเรียนรู้ ในสถานประกอบการ	ส่งเสริมให้คนในสถานประกอบการเห็นว่าการ เรียนรู้ในสถานประกอบการเป็นการเรียนรู้ที่ ส่งเสริมการทำงานอยู่เดิม และ ส่งเสริมให้การ เรียนรู้เริ่มที่ตัวพนักงานเพื่อพนักงานสามารถ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	ความเชื่อพื้นฐานของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เชื่อว่าพนักงานทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้ หากแต่ขาดความรู้ ทักษะ หรือ พฤติกรรมการ แสดงออกบางอย่างที่ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตาม มาตรฐานที่วางไว้ได้
2. การส่งเสริมแนวคิด หลักในการเรียนรู้ใน สถานประกอบการ	ส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ เรื่องที่จะเรียนรู้นั้น , ส่งเสริมทัศนคติมอง ปัญหาเชิงบวก และ ส่งเสริมเครื่องมือและ ช่องทางการเรียนรู้ในองค์กร	แนวคิดที่จะส่งเสริมให้พนักงานในสถานประกอบการ มีกระบวนการเรียนรู้และสามารถพัฒนาตนเองอย่าง มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1. เป้าหมายและ ประเด็นในการเรียนรู้ต้องเริ่มมาจากตัวพนักงานเอง 2. การเรียนรู้สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ เหมาะสมกับบริบท 3. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นทันทีเมื่อ ต้องการใช้ประโยชน์ 4. การเรียนรู้มีความสำคัญกับ สถานประกอบการ และ 5. การเรียนรู้มีความหมาย กับพนักงาน
3. การส่งเสริม กระบวนการเรียนรู้ใน สถานประกอบการ	ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะการสะท้อนคิด และ ส่งเสริมข้อมูลและสื่อสารความคาดหวังจาก ผู้บังคับบัญชา	กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ประกอบด้วย 1. การวิเคราะห์ตนเอง 2. กำหนด เป้าหมายการเรียนรู้ของตนเอง 3. ออกแบบการ เรียนรู้ของตนเอง 4. นำพาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ ตามแผน 5. วัดผลการเรียนรู้ของตนเอง
4. การส่งเสริม สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ในสถาน ประกอบการ	ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายไม่กดดัน	สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถาน ประกอบการ ต้องเป็นสภาพแวดล้อมที่ 1. ผ่อนคลาย ไม่กดดัน 2. มีเครื่องมือที่ใช้สำหรับการเรียนรู้ที่ พนักงานสามารถเข้าถึงทรัพยากรในการเรียนรู้
5. การส่งเสริมเงื่อนไขที่ ต้องมีในกระบวนการ เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ในสถานประกอบการ	ส่งเสริมระบบการวัดผลที่สอดคล้องกับการ เรียนรู้	เงื่อนไขที่ต้องมีในกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนา ตนเองในสถานประกอบการ คือ 1. สนับสนุนงานที่ ทำอยู่ปัจจุบัน 2. มีความเกี่ยวข้องกับการเติบโตใน สายอาชีพ และ 3. การให้ความสำคัญของ ผู้บังคับบัญชาการ

ร่างกระบวนการ ส่งเสริมการเรียนรู้	แนวทางการดำเนินการส่งเสริม	ผลลัพธ์/เป้าหมาย
6. การส่งเสริมปัจจัย แห่งความสำเร็จในการ เรียนรู้ในสถาน ประกอบการ	ส่งเสริมความรวดเร็วในการปรับตัวและหา คำตอบในการเรียนรู้ของสถานประกอบการ	ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเรียนรู้ในสถาน ประกอบการ ประกอบด้วย 1. วิธีการเรียนรู้ที่ เลือกใช้ควรเป็นวิธีที่สามารถให้คำตอบรวดเร็ว 2. การเรียนรู้และพัฒนาตนเองต้องไม่รู้สึกว่าเป็นงาน เพิ่มหรือมีความลำบากในการเรียนรู้ 3. การสื่อสารมี ความสำคัญกับการเรียนรู้ 4. พนักงานต้องมีมุมมอง ของปัญหาที่ตรงกัน
7. การส่งเสริมบทบาท ของผู้เกี่ยวข้องในการ ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อ พัฒนาตนเองในสถาน ประกอบการ	ผู้บังคับบัญชาต้องมีทักษะการเป็นผู้ให้ คำปรึกษา ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ต้องมีทักษะการเป็นผู้เอื้อให้ เกิดการเรียนรู้ และเพื่อนร่วมงานต้องมีทักษะ การเรียนรู้	บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อ พัฒนาตนเองในสถานประกอบการ ซึ่งบทบาทที่ เกี่ยวข้องดังนี้ 1. ผู้บังคับบัญชา ต้องใกล้ชิดกับ พนักงาน สื่อสาร ช่วยเหลือ และ สนับสนุนการ เรียนรู้ 2. ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่จัดหาทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน เนื่องจาก พนักงานมีความสนใจ และถนัดในการเรียนรู้ผ่าน เครื่องมือที่แตกต่างกันออกไป 3. เพื่อนร่วมงาน ซึ่ง ทำหน้าที่เป็นผู้ร่วมเรียนรู้ หรือ สนับสนุนการเรียนรู้ ไปพร้อมกัน

2.2 ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการส่งเสริมการ เรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรเอกชน

จากการสัมภาษณ์ในรูปแบบเจาะลึก (In-depth interview) จาก ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ
ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 2 ท่าน ผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ในองค์กร จำนวน 2 ท่าน ผู้บังคับบัญชาของพนักงานที่เข้าร่วมการวิจัย จำนวน 2 ท่าน ผู้ที่
สนใจจะนำรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการไปใช้ จำนวน 1 ท่าน รวมทั้งหมด
จำนวน 7 ท่าน (รายชื่อ ดังภาคผนวก ง)

โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ที่มีความรู้
ความสามารถ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
ผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยินดีเข้าร่วมการวิจัย ผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และผู้สนใจจะนำรูปแบบส่งเสริมการเรียนรู้ไปใช้งาน โดยใช้คำถาม
ปลายเปิด (Open-Ended Questions) ตามเครื่องมือการวิจัยในภาคผนวก ง เพื่อสัมภาษณ์ใน
รูปแบบเจาะลึก (In-depth interview) เพื่อให้เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการส่งเสริมการ

เรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กร เอกชน ประกอบด้วยผลข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปปรับประยุกต์ใช้ มีประเด็นสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) ส่งเสริมความเชื่อพื้นฐานของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

จากความเชื่อของกรณีศึกษาที่พนักงานทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้ หากแต่ขาดความรู้ ทักษะ หรือพฤติกรรมการแสดงออกบางอย่างที่ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ได้ ซึ่งผลสะท้อนมุมมองการส่งเสริมให้เกิดความเชื่อพื้นฐานของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ได้เกิดขึ้นจริงในองค์กร ที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

1.1 ส่งเสริมให้คนในสถานประกอบการเห็นว่าการเรียนรู้ในสถานประกอบการเป็น การเรียนรู้ที่ส่งเสริมการทำงานอยู่เดิม เช่น เป็นการเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาที่พบในการทำงาน และ ต้องเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของพนักงาน ซึ่งอาจจะเป็นงานที่ทำประจำอยู่เดิม หรือ เป็นการ ที่ได้รับมอบหมายใหม่จากผู้บังคับบัญชาก็ได้ ซึ่งถ้าเป็นงานที่พนักงานได้รับมอบหมายใหม่ต้องมีการ สื่อสารเป้าหมายที่ชัดเจนจากผู้บังคับบัญชา ว่าทำไปทำไมและทำไปเพื่ออะไร เพื่อให้พนักงาน มองเห็นเป้าหมายของงานเพื่อเรียนรู้และเห็นภาพรวมในการเรียนรู้ ดังการสะท้อนผลดังนี้

“การเรียนรู้ในสถานประกอบการต้องเป็นการเรียนรู้ที่ช่วยให้การทำงานดีขึ้นเพราะเค้าใช้เวลาในการทำงานควบคู่ไปกับการเรียนรู้ ดังนั้นผลที่ได้จากการเรียนรู้ต้องส่งเสริมการ ทำงานเดิม หรือประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้น” (ผู้เชี่ยวชาญ 1 , 6 พฤศจิกายน 62)

“ต้องเริ่มจากงานที่เราทำและคลุกคลีกับมันอยู่เกือบทุกวันนี่แหละ ถ้าไม่ แก้ปัญหาจะทำงานทำไมครับ ปัญหาไม่ว่าให้แก้ แล้วยังปัญหานั้นมีความเกี่ยวข้องกับงานด้วยแล้ว ไป เรียนรู้อะไรมาก็ไม่สู้ไปเรียนรู้เพื่อแก้ไขงานตัวเองครับ และนอกจากนั้นจะทำให้องค์กรลดต้นทุนใน การพัฒนา โดยไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของพนักงานอีกด้วยครับ” (ผู้บังคับบัญชา 1 , 26 พฤศจิกายน 62)

“สิ่งสำคัญต้องช่วยแก้ปัญหาที่พบในการทำงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วย สำคัญในการสื่อสารที่จะทำให้เห็นถึงเป้าหมายของการเรียนรู้” (ผู้เชี่ยวชาญ 2, พฤศจิกายน 62)

“ประเด็นแรกเลยคือการให้ความสำคัญของสถานประกอบการ เพราะจะ นำมาซึ่งทรัพยากรต่างๆ ถ้าสถานประกอบการ หรือคนในสถานประกอบการไม่ให้ความสำคัญ ก็ไป ต่อไปได้ จบตั้งแต่แรกเลย ดังนั้นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารเรื่องนี้ให้ชัดเจน ว่ากำลังให้ ความสำคัญ” (ผู้สนใจนำรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ไปปรับใช้, 28 พฤศจิกายน 62)

1.2 ส่งเสริมให้การเรียนรู้เริ่มที่ตัวพนักงานเพื่อพนักงานสามารถพัฒนาตนเองอยู่ ตลอดเวลา

“พนักงานต้องขวนขวายหาความรู้ด้วยตนเอง ไม่ใช่รอจากบริษัทอย่างเดียว” (หัวหน้าแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ , 15 พฤศจิกายน 62)

“แน่นอนว่าพนักงานทุกคนต้องเรียนรู้ เรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ปัจจุบันผมจะเกษียณแล้ว คุณว่าผมควรหยุดเรียนรู้อย่างไร...แน่นอนครับ ผมหยุดไม่ได้ โลกเปลี่ยนแปลงทุกวัน เทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นทุกวัน ผมจะหยุดเรียนรู้ก็เมื่อผมตายครับ” (ผู้บังคับบัญชา 2 , 1 พฤศจิกายน 62)

“ทุกวันนี้ นโยบายผู้บริหารเปลี่ยนแปลงบ่อย ธุรกิจก็เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว เมื่อก่อนเรามีแผนการพัฒนาพนักงานมากมายครับ ปัจจุบันห่วยครับ ตัดหมดครับ เราต้องปรับลดค่าใช้จ่ายที่กระทบกับการดำเนินธุรกิจครับ ผมเป็นคนหนึ่งที่ต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารในเชิงกลยุทธ์ ผมจึงต้องคิดว่า จะพัฒนาพนักงานอย่างไรโดยใช้งบประมาณที่น้อยที่สุด นี่แหละครับโจทย์ยาก ที่ผมคนทำงาน HRD ในยุคนี้ต้องปรับตัว และเรียนรู้ที่จะก้าวข้ามความท้าทายนี้ไปครับ พนักงานก็ต้องปรับตัวเองอยู่ตลอดเวลา เรียนรู้ตลอด” (ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร , 12 พฤศจิกายน 62)

“ต้องกล้าที่จะคุยกับหัวหน้างานว่า ปัญหาใด หรือการเรียนรู้ใดเป็นสิ่งจำเป็นและเร่งด่วน หากรอให้พนักงานส่วนอื่น หรือหัวหน้างานมาบอกให้แก้ไข พนักงานเองคงรู้สึกเหมือนโดนบังคับให้เรียนรู้แก้ไข” (หัวหน้าแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ , 15 พฤศจิกายน 62)

1.3 ส่งเสริมให้การเรียนรู้และการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้ควรเป็นความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บังคับบัญชาและสถานประกอบการ ซึ่งเมื่อพนักงานมีทักษะที่เพิ่มขึ้น ต้องต่อยอดการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานขึ้นไปอีกระดับ

“การเรียนรู้ในองค์กรต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและมีผลต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีการปรับระดับตำแหน่ง การเรียนรู้ ผ่านการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะทำให้เราเชี่ยวชาญ และก้าวข้ามปัญหาใดๆ สิ่งที่จะตามมาเป็นผลดีต่อองค์กร คือ ความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร ไม่เช่นนั้นอาจจะเกิดเหตุการณ์สมองไหล หากเรียนรู้ พัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญแล้วไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงในสายงาน” (ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร , 12 พฤศจิกายน 62)

“เพื่อการเติบโตในสายงาน พนักงานจะพยายามเรียนรู้มาโดยตลอด แต่หากวันใดวันหนึ่งพนักงานไม่ได้รับการประเมินผลที่ดี ก็อาจจะทำให้พนักงานหมดไฟในการเรียนรู้ได้” (ผู้บังคับบัญชา 2 , 1 พฤศจิกายน 62)

“ผมก็คนหนึ่งแหละครับ ที่อยู่องค์กรนี้มานาน เพื่อนที่เข้ามารุ่นเดียวกัน ก็เติบโตมาตามสายงาน ตามลำดับขั้น ก็อาจจะใช้เวลานานหน่อยครับ แต่ผมถนัดงานไคเซน งาน

ปรับปรุง มันมีผลงานชัดเจน วัดผลได้ แล้วที่สำคัญ ผมทำสำเร็จตอบโจทย์องค์กร ผมก็เลยไปเร็วกว่าเพื่อน” (ผู้บังคับบัญชา 1 , 26 พฤศจิกายน 62)

2) ส่งเสริมแนวคิดหลักในการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เป็นแนวคิดที่จะส่งเสริมให้พนักงานในสถานประกอบการมีกระบวนการเรียนรู้และสามารถพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ 1. เป้าหมายและประเด็นในการเรียนรู้ต้องเริ่มมาจากตัวพนักงานเอง 2. การเรียนรู้สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมกับบริบท 3. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นทันทีเมื่อต้องการใช้ประโยชน์ 4. การเรียนรู้มีความสำคัญกับสถานประกอบการ และ 5. การเรียนรู้มีความหมายกับพนักงาน ซึ่งผลสะท้อนมุมมองการส่งเสริมให้เกิดแนวคิดหลักในการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ได้เกิดขึ้นจริงในองค์กรที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

2.1 ส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของเรื่องที่จะเรียนรู้นั้น โดยเป้าหมายและประเด็นในการเรียนรู้ ต้องเริ่มและมาจากตัวพนักงานเอง และเมื่อพนักงานเจอปัญหาหรืออุปสรรคในการเรียนรู้ ก็จะมีแรงผลักดันที่จะเรียนรู้ต่อเพราะเป็นเรื่องที่พนักงานเป็นเจ้าของและเห็นความสำคัญของเรื่องนี้ (ส่งเสริมแนวคิดข้อ 1, ข้อ 3, ข้อ 5)

“พนักงานทุกคนจำเป็นต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะตำแหน่งงานใดๆ งานใดๆ งานเดิมๆหรืองานใหม่ๆ เพราะฉะนั้นจุดเริ่มต้นต้องมาจากตัวพนักงาน ” (ผู้บังคับบัญชา 2, 1 พฤศจิกายน 62)

“พนักงานต้องเป็นคนอยากรู้ แต่ไม่ใช่สอรู้สอเห็น เรียกว่าใฝ่รู้แล้วกันนะคะ สมมุติ เราอยากพูดภาษาอังกฤษ เก่งๆ ต้องทำยังไงอะ เราพูดภาษาอังกฤษไม่ได้แล้วทำไง นิ่งๆ เงียบๆ ก็ไม่เกิดอะไร เคยได้ยินข่าวไหมคะว่า พิณมอเตอร์ไซค์ เรียนภาษาอังกฤษ จนพูดภาษาอังกฤษได้ คนแบบนี้ค่ะที่เรียกว่าเป็น Self- Directed Learner เขาอยากเรียนโดยไม่มีใครมาสั่งเขาเลย แล้วเขาก็ Success ด้วยตัวของเขาเอง ทุกคนก็จะงง เอ๊ะ เป็นไปได้อย่างไร คือเขาอยากทำ อยากเรียนเอง เขาก็มีเป้าหมายชัดเจน แม้เขาเป็น แค่วินมอเตอร์ไซค์ซึ่งเขาก็ฝึก และพูดภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี นี่ก็ถือว่าบรรลุเป้าหมายตามที่เขากำหนดแล้ว” (ผู้เชี่ยวชาญ 1 , 6 พฤศจิกายน 62)

2.2 ส่งเสริมให้การตั้งเป้าหมายทั้งมิติส่วนตนและมิติองค์กรมีความสอดคล้องกัน (ส่งเสริมแนวคิดข้อ 1, ข้อ 4, ข้อ 5)

“แต่ถ้าเป็นเราที่อยู่ในองค์กร เป้าหมายของเราก็ควรต้องสอดคล้องกับองค์กร เช่น มี โปรเจค สตาร์ทอัพ คนที่จะมาทำโปรเจคนี้นี้ให้เกิดขึ้น ก็ต้องมี Self-Directed Learner ในเรื่องการทำ สตาร์ทอัพ แล้วไม่ใช่แค่เรื่องสตาร์ทอัพที่เขาต้องรู้นะ เขายังต้อง Make Money สร้างมูลค่า ผลกำไรให้กับบริษัท นั่นแหละค่ะต้อง link กันที่จุด ไม่ใช่แค่หาความรู้เท่านั้น ต้องไปดูว่าองค์กรไหนทำแล้วเป็นอย่างไร ประสบความสำเร็จ ล้มเหลวอย่างไร ต้องดูทั้งใน และต่างประเทศหรือเปล่า ดูวิธีการอะไรประมาณนี้ค่ะ” (ผู้เชี่ยวชาญ 1 , 6 พฤศจิกายน 62)

“งานที่ต้องมีคุณค่า มันต้องได้ทั้งส่วนตนและส่วนรวมได้ ถ้ามีแต่ส่วนตน ก็ไม่มีใครสนับสนุน แต่ถ้ามีแต่ส่วนรวม ก็ไม่ยอมทำ มันต้องมาคู่กัน” (ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร , 12 พฤศจิกายน 62)

“ผมว่าแนวคิดการเรียนรู้ในองค์กร มันต้องได้ทั้งสองฝ่าย พนักงานต้องได้ องค์กรต้องได้ ซึ่งหลักๆมาจากการตั้งเป้าหมายนี้แหละ ที่จะเป็นตัวกำหนดกรอบสำคัญ” (หัวหน้าแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ , 15 พฤศจิกายน 62)

2.3 ส่งเสริมทัศนคติมองปัญหาเชิงบวก (ส่งเสริมแนวคิดข้อ 1, ข้อ 2)

“ทัศนคติต่อปัญหาเป็นเรื่องสำคัญ ต้องปรับทัศนคติให้มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นปกติของการทำงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้กระบวนการเรียนรู้สำเร็จได้ง่ายขึ้น และที่สำคัญการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้แสดงความเห็นในงาน ไม่ปิดกั้น” (ผู้เชี่ยวชาญ 2, 4 พฤศจิกายน 62)

“หากพนักงานมีความเชื่อและมีความคิดเชิงบวกต่อปัญหาและการเรียนรู้ แล้วนั้น แนวคิดหลักของพนักงานที่จะนำมาออกแบบการเรียนรู้ของตนเองจะทำให้เห็นภาพ อธิบายเป็นขั้นตอน หรือกระบวนการง่าย และชัดเจนมากขึ้น โดยที่องค์กรแค่มีผู้สนับสนุนช่วยเหลือให้คำแนะนำเท่านั้น” (หัวหน้าแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ , 15 พฤศจิกายน 62)

“โดยพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัท ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบการคิดอะไรแปลกๆ ใหม่ๆ ต้องเปลี่ยนมุมมองที่มีต่อปัญหาใหม่” (ผู้สนใจนำรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ไปปรับใช้, 28 พฤศจิกายน 62)

“แม้หากเกิดความผิดพลาด ความผิดพลาดนั้นก็เป็นการเรียนรู้เช่นกัน ดิฉันคิดแบบนั้นนะคะ แต่องค์กรส่วนใหญ่ เห็นความผิดพลาดเป็นเรื่องที่ต้องตำหนิบางครั้งมีการฉีกหน้ากัน อาจถึงขั้นไม่ได้พูด ไม่ได้เกิด (ไม่ได้เติบโตในสายงาน) มุมดิฉันคิดว่าเมื่อผิดพลาด มันจะเกิดการเรียนรู้ เหมือนทุกครั้งที่เกิดปัญหา มันจะเกิดปัญญา อีกอย่างที่ต้องเห็นคือ การสะท้อนความคิด พวกนี้จำเป็นนะ ผู้บริหารต้องสะท้อนความคิดของเขาด้วย ไม่ใช่ไม่สะท้อนความคิดใด เช่น "ตอนนี้บริษัทเราเป็นแบบนี้ ต้องทำแบบนี้ แต่ไม่ได้สะท้อนความคิดว่า ที่ผ่านมามีรูปแบบความคิดอย่างไร คุณสั่งแบบนี้ มันสะท้อนวิธีคิดอะไรของคุณ คุณยังไม่เปลี่ยนแล้วไปให้คนอื่นเปลี่ยน เหมือนสิ่งแวดล้อมเปลี่ยน คำสั่งเปลี่ยน แต่วิธีคิด mind set ผู้บริหารยังเหมือนเดิม แล้วพวกเราทุกคนต้องเปลี่ยน มันใช่ไหม” (ผู้เชี่ยวชาญ 1 , 6 พฤศจิกายน 62)

2.4 ส่งเสริมเครื่องมือและช่องทางการเรียนรู้ในองค์กร (ส่งเสริมแนวคิดข้อ 2, ข้อ 3)

“โดยที่องค์กรแค่สนับสนุนและสร้างเครื่องมือในเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พนักงานจะเข้าไปเรียนรู้ด้วยตนเองได้โดยไม่ต้องสร้างเงื่อนไขหรือบังคับ” (ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, 12 พฤศจิกายน 62)

“เครื่องมือต้องพร้อมและมีความหลากหลาย คนจะได้ใช้ได้ทันทีตอนที่ต้องการไม่ใช่เวลาอยากจะใช้สิ่งนี้ก็ไม่มี สิ่งนั้นก็ขาด” (ผู้สนใจนำรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ไปปรับใช้ , 28 พฤศจิกายน 62)

“ต้องมีเครื่องมือให้พนักงานเรียนรู้ ไม่ใช่พนักงานทุกคนจะคอมพิวเตอร์หรือใช้คอมพิวเตอร์เป็น ซึ่งตรงนี้สำคัญ ถ้าพนักงานเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ง่ายพนักงานก็อยากจะเรียนรู้” (ผู้บังคับบัญชา 1 , 26 พฤศจิกายน 62)

3) ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เริ่มจาก 1. การวิเคราะห์ตนเอง 2. กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ของตนเอง 3. ออกแบบการเรียนรู้ของตนเอง 4. นำพาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ตามแผน 5. วัดผลการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งในกระบวนการเรียนรู้แต่ละกระบวนการพนักงานแต่ละคนพบปัญหาและอุปสรรคแตกต่างกัน ซึ่งผลสะท้อนมุมมองการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ได้เกิดขึ้นจริงในองค์กรที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

3.1 ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะการสะท้อนคิด (ส่งเสริมกระบวนการข้อ 1, ข้อ 3, ข้อ 5)

“การตั้งเป้าหมาย วางแผน กรอบเวลา ทำตามแผน วัดผล ติดตามผล กระบวนการอาจจะให้ตัวพนักงานวางแผนด้วยตัวเองตั้งแต่ต้นจนจบ และหัวหน้างานอนุมัติ หรืออาจจะให้หัวหน้างานเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการทั้งหมดด้วย ขึ้นอยู่กับทักษะของพนักงานนั้นๆ เนื่องจากพนักงานของเรามีตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไป พนักงานต้องสะท้อนคิดตนเอง สะท้อนคิดวิธีการของตนเอง สะท้อนคิดสิ่งที่ตนเองทำได้” (ผู้บังคับบัญชา 2, 1 พฤศจิกายน 62)

“กระบวนการเรียนรู้จะช่วยให้ผู้เรียน เข้าใจถึงขั้นตอนและแนวทางของการเรียนรู้ได้ชัดเจน แต่ต้องสะท้อนตนเองได้ เนื่องจากแต่ละคนมีวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบที่ถนัด หรือเหมาะสมกับตนเองแตกต่างกัน ถ้าหากมีกระบวนการนี้แล้ว ควรออกแบบให้สอดคล้องของแต่ละลักษณะงาน หรือ บุคคลให้มากที่สุด” (หัวหน้าแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 15 พฤศจิกายน 62)

“สังเกตมั้ย คุณเก่งอะไร คุณมีของอะไรในตัวเอง เช่น คุณมีความสามารถในการบริหารจัดการ มีความเป็นนักบริหาร มีอินเนอร์แบบรักความยุติธรรม ดิฉันมีตัวอย่างหนึ่งค่ะ แบบว่า ผู้หญิงคนหนึ่งทำงาน เค้าไม่มั่นใจ ไม่เห็นคุณค่าในตัวเองเพราะชอบถาม ทำไม ทำไม ทำไม... หากมองกลับมาที่องค์กร หัวหน้างาน หรือ HRD ต้องมีบทบาท หน้าที่ มีเครื่องมือในการวิเคราะห์ ว่าคนนี้เก่งเรื่องอะไร ถนัดเรื่องอะไร แล้วทำให้เขารู้สึกว่า จากนั้นวางเขาไว้ในจุดที่ใช้ เขาจะแบบชี้นำตนเองไปเรียน แล้วเขาก็จะนำสิ่งนั้นกลับมาแก้ปัญหา พัฒนางค์กรของเขา ไม่ใช่เรียนแล้วได้อะไร เรียนแล้วไร้ตัวตน เรียนแล้วไม่เห็นความสำคัญ เรียนแล้วคนมาถามเรียนแล้วได้แค่นี้หรือ เป็นต้น นี่เป็นบรรยากาศที่ทำให้คนไม่เกิดการเรียนรู้” (ผู้เชี่ยวชาญ 1 , 6 พฤศจิกายน 62)

3.2 ส่งเสริมข้อมูลและสื่อสารความคาดหวังเชิงองค์กร (ส่งเสริมกระบวนการข้อ 2)

“ผมมองว่า กระบวนการเรียนรู้นี้ ค่อนข้างครบถ้วน ทีมบริหารถือเป็น
ปรากฏการณ์แรกที่ยั่งยืน สนับสนุน รวมถึงหัวหน้างานระดับต่างๆ ที่มีประสบการณ์ เข้าใจใน
ระบบงานและเป้าหมายองค์กรเป็นอย่างดี ต้องเน้นย้ำว่าปัญหานั้นเป็นปัญหาระดับองค์กร มี
ผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง แต่พนักงานนั้นจะเป็นหมากในการแก้ปัญหา เพราะคลุกคลีกับหัวหน้างาน
เราจึงให้ความสำคัญกับพนักงานในกระบวนการเรียนรู้ และที่สำคัญต้องคำนึงถึงศักยภาพของ
พนักงานด้วย อาจจะต้องให้ความรู้ และกำหนดหัวข้อความคาดหวังที่องค์กรต้องการให้ชัดเจน ” (ผู้มี
ส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร , 12 พฤศจิกายน 62)

“องค์กรต้องบอกให้ได้ว่า คาดหวังหรืออยากเห็นภาพอะไรที่เกิดขึ้นจากการ
เรียนรู้ เพราะมีผลต่อพนักงานที่จะนำไปตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ของตนเอง ” (ผู้สนใจนำรูปแบบการ
ส่งเสริมการเรียนรู้ไปปรับใช้, 28 พฤศจิกายน 62)

“หัวหน้าต้องสื่อสารเป้าหมาย ถ้าไม่สื่อสาร ก็มองเป้าหมายของงานไม่
ตรงกัน” (ผู้เชี่ยวชาญ 1 , 6 พฤศจิกายน 62)

3.3 ส่งเสริมเรื่องของวินัยในการเรียนรู้ (ส่งเสริมกระบวนการข้อ 4)

“องค์กรที่ทำงานใช้ Individual Development Plan (IDP) ในการพัฒนาพนักงาน ส่วนตัวมองว่า
กระบวนการที่ผู้วิจัยเสนอนั้น มีความน่าสนใจ และมีความเป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้จริง ส่วน
สำคัญผมเห็นด้วยกับการที่ให้พนักงานเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ด้วยตัวเอง เพราะเขาเป็นผู้พบปัญหา
และอุปสรรคในการทำงานเอง ดังนั้นเขารู้ดีที่สุด ว่าอะไรจะมาช่วยเขาให้ก้าวผ่านปัญหานี้ไปได้และที่
สำคัญที่สุดคือ วินัยในการดำเนินการตามแผนที่วางไว้” (ผู้เชี่ยวชาญ 2,4 พฤศจิกายน 62)

“คนต้องมีวินัย ถ้าไม่มีวินัยถึงแผนจะดีขนาดไหน พังหมด เพราะ ไม่ทำตาม
แผนไง ไม่ทำแล้วจะทำไม่ งานก็ไม่สำเร็จ” (ผู้บังคับบัญชา 1 , 26 พฤศจิกายน 62)

“พนักงานต้องมีวินัยในการเรียนรู้ และปฏิบัติตามแผนที่ตนเองวางไว้ เพราะในระยะยาวไม่มีใคร
ไปช่วยกระตุ้นทำให้เกิดการเรียนรู้ พนักงานต้องสามารถกระตุ้นตัวเอง ให้มีวินัย สามารถเรียนรู้
ตามแผนที่ตนเองวางไว้ได้” (ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร , 12
พฤศจิกายน 62)

4) ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ต้องเป็น
สภาพแวดล้อมที่ 1. ผ่อนคลาย ไม่กดดัน 2. มีเครื่องมือที่ใช้สำหรับการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถ
เข้าถึงทรัพยากรในการเรียนรู้ เช่น บางหน่วยงานพนักงานไม่สามารถค้นหาข้อมูลจากInternetได้
หรือ ค้นหาได้แต่จำกัดแค่บางแหล่งข้อมูล ทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ หรือ พนักงานบางคนทำงานคุม
แต่เครื่องจักร รู้จักแต่เพื่อนร่วมงานในกะของตนเอง ไม่รู้จักเพื่อนร่วมงานของกะอื่นๆทำให้พลาด

โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งผลสะท้อนมุมมองการส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ได้เกิดขึ้นจริงในองค์กรที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

4.1 ฝ่ายบริหารให้การสนับสนุน

“สำคัญมาก ในมุมมองของดิฉัน คงต้องเริ่มจากฝ่ายบริหารก่อนเลย ผู้บริหารต้องจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มี Facility ที่เหมาะสม เช่น ห้องสมุด หรือจัดเป็นโซนหลักโซนหนึ่งที่มีคอมพิวเตอร์ ให้พนักงานสามารถที่จะเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ องค์กรต้องจัดเวลาให้เหมาะสมกับการที่จะไปพูดคุยแลกเปลี่ยนกับผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ หรือแม้แต่การไปดูงานองค์กรอื่นๆ ที่เป็น Best Practice ซึ่งดิฉันมองว่าเป็นสิ่งจำเป็น สรุปว่า องค์กรต้องจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ให้พนักงานรู้สึกสบาย ผ่อนคลาย ในการเข้าถึงข้อมูล ความไม่เคร่งเครียด ความผ่อนคลาย ความสบายนั้น จะทำให้นอยากรู้และเรียนรู้ได้ดี” (ผู้เชี่ยวชาญ 1 , 6 พฤศจิกายน 62)

“ยากจังเลย...ที่บริษัท Block ทุกอย่างในการเข้าถึงระบบ Internet เนื่องจากบริษัทมี Policy เกี่ยวกับความปลอดภัยทาง IT ค่อนข้างสูง กลัวติดไวรัส โน่นนี่ จะหาข้อมูล ที่ ก็ต้องใช้โทรศัพท์ส่วนตัวในการค้นหา ผมว่านโยบายบริษัทเป็นส่วนสำคัญที่จะเอื้อต่อการเรียนรู้ ต้อง Open มากกว่านี้ละ องค์กรอื่นๆเขาไปถึงไหนต่อไหนแล้ว ควรย้อนกลับมาวิเคราะห์องค์กรได้แล้ว” (ผู้บังคับบัญชา 2 , 1 พฤศจิกายน 62)

“รวมถึงการแบ่งเวลาสำหรับกระบวนการเรียนรู้นั้น เพื่อไม่ให้กระทบงานประจำก็ถือว่าเป็นการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แล้วครับ” (ผู้เชี่ยวชาญ 2 , 4 พฤศจิกายน 62)

“มองว่า ผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ผู้บริหาร มีหน้าที่ กำหนดนโยบาย เป้าหมายบริษัท” (ผู้บังคับบัญชา 1 , 26 พฤศจิกายน 62)

“ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งก็ต้องมาจากองค์กร หรือผู้มีอำนาจให้การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ทั้งสถานที่ เครื่องมือ หรือกิจกรรม” (ผู้สนใจนำรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ไปปรับใช้, 28 พฤศจิกายน 62)

4.2 ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลการเรียนรู้

“บรรยากาศที่ผ่อนคลายจะทำให้พนักงานกล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็น เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีประโยชน์ ซึ่งจะเห็นว่าโรงงานจัดกิจกรรมประเภทแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตอนสิ้นปีทุกปี แต่ก็แค่ปีละครั้ง ซึ่งน้อยไป ควรจะมีเวทีแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบนี้บ่อยๆ ได้ตลอดเวลา” (หัวหน้าแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ , 15 พฤศจิกายน 62)

“ผมทำงานโรงงานนี้มา 10 ปีกว่าละครับ ทราบว่าบริษัทมีอีกหลายโรงงาน แต่เป็นคนละธุรกิจกัน ผมว่าการสร้าง Knowledge Sharing ระหว่างโรงงานจะทำให้ผม

เกิดการเรียนรู้จากการประยุกต์ วิธีการ หรือแนวคิดในโรงงานอื่นๆ เข้ากับโรงงานของเราได้ครับ ซึ่งอาจจะไม่มีต้นทุนสูงใดๆ เลยก็ได้” (ผู้บังคับบัญชา 1 , 26 พฤศจิกายน 62)

“ธุรกิจของบริษัทเราไม่ต่างกันนะ ที่บริษัทผมสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่เรียกว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะฉะนั้น Knowledge และ Know-How ต่างๆ ถูกจัดเก็บเป็นระบบ และพนักงานแต่ละระดับสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้ตลอดเวลา จึงทำให้ปัญหาต่างๆ ถูกแก้ไขอย่างทันท่วงที” (ผู้เชี่ยวชาญ 2 , 4 พฤศจิกายน 62)

“ทุกวันนี้องค์กรมีการจัดอบรมให้กับพนักงานหลากหลายหลักสูตรเลยครับ ผมมองว่าหากเราสร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบ Community โดยการจัดให้มีลักษณะของการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน ระหว่างส่วนงาน จะทำให้เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากตัวพนักงานที่มีความสนใจใดๆ คล้ายๆ กัน แล้วจะก่อให้เกิดองค์ความรู้ หรือแนวทางการแก้ไขปัญหาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร , 12 พฤศจิกายน 62)

“ผมทำงานกับเครื่องจักรครับ เป็นสายการผลิต การเรียนรู้ที่ดีที่สุดของผมก็คือการลงพื้นที่ทำงานจริง หลายครั้งที่ผมเรียนรู้จากปัญหาหน้างานที่เกิดขึ้นครับ นอกจากนั้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ กับส่วนงานอื่น ยังมีส่วนช่วยให้เรามีมุมมองในการแก้ปัญหาที่กว้างขวางมากขึ้น ผมไม่ชอบนั่งเรียนในห้องครับ มันไม่สนุก แต่ก็เข้าใจบริษัทครับ คงต้องมีบ้างที่ต้องเรียนรู้เรื่อง Soft Skill เพื่อเป็นความรู้ระดับหัวครับ” (ผู้บังคับบัญชา 1 , 26 พฤศจิกายน 62)

5) ส่งเสริมเงื่อนไขที่ต้องมีในกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ คือ 1. สนับสนุนงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน 2. มีความเกี่ยวข้องกับการเติบโตในสายอาชีพ และ 3. การให้ความสำคัญของผู้บังคับบัญชาการ เพราะ ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการที่พนักงานกำลังเรียนรู้และพัฒนา มีความสำคัญกับสถานประกอบการ สำคัญกับงานและการเติบโต ซึ่งผลสะท้อนมุมมองการส่งเสริมให้เกิดเงื่อนไขที่ต้องมีในกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ ได้เกิดขึ้นจริงในองค์กรที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

5.1 ส่งเสริมให้มีการพูดคุยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และติดตามการเรียนรู้อยู่เป็นระยะ

“หัวหน้าเลยคะ เป็นเงื่อนไขที่ต้องมี หัวหน้าต้องสื่อสาร พูดให้พนักงานรู้สึกสบาย ไม่ใช่ให้รู้สึกกดดัน หัวหน้าต้องตั้งคำถามให้ดูฉลาด ไม่ใช่แบบ “ใช้สมองส่วนไหนคิด” ใช้คำถามที่ทำให้พนักงานรู้สึก แบบเขาได้รับคำแนะนำ ชวนคิด ให้เขารู้สึกว่าเรื่องที่เขา กำลังเรียนรู้นั้นมีความสำคัญ ขอยกตัวอย่างนะคะ เช่น มีคำสั่งว่า HRD ให้จัดอบรม แล้วหลังจากอบรมแล้วจะต้องทำให้บริษัทเกิดเม็ดเงิน 15 ล้าน (สมมตินะคะ) มันจะเป็นไปได้ที่ไหน นึกออกไหมคะ แล้วไงต่อ ก็ทำให้ HRD เครียด รู้สึกกดดัน ถ้าหากหัวหน้าเข้ามาสนับสนุน พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อสร้าง

ความสบายใจให้กับพนักงาน เช่น ผู้บริหารบอกไหนไปคูลี เขาทำกันยังไงให้การจัดอบรมแล้วเกิดเม็ดเงิน คราวนี้เราก็ไปศึกษาสิ ว่าคนที่เขาจัดอบรม แล้วมีเม็ดเงินเข้ามามากมายเขาทำกันอย่างไร เช่น การสอนแบบสอนออนไลน์ ทำเงินได้เป็นล้านๆ ในเดือนเดียว (ยกตัวอย่างนะคะ) คราวนี้ HRD ก็จะทำให้เกิด Self-Directed Learning ขึ้นที่จะชวนเขาเรียนรู้เพื่อมาตอบโจทย์ปัญหา และเห็นถึงความสำคัญกับองค์กร” (ผู้เชี่ยวชาญ 1 , 6 พฤศจิกายน 62)

“เงื่อนไขดังกล่าวสำคัญมากนะครับ ผมในฐานะที่เป็นหัวหน้างาน หัวหน้างานมีความจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องสำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้ เพราะจะทำให้พนักงานรับรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ เห็นว่าตัวพนักงานมีความสำคัญ ผู้บังคับบัญชาถึงใส่ใจเป็นกรณีพิเศษ การวัดผลของการเรียนรู้ก็จะถูกดำเนินการอย่างเป็นระบบแบบแผน” (ผู้บังคับบัญชา 1 , 26 พฤศจิกายน 62)

“ผมขอพูดแบบนี้ครับ ในการทำงานที่ผ่านมา เวลางานมีปัญหา หรือพนักงานจะสอบถามอะไรกับหัวหน้า มักจะมีคำพูดที่ทำให้พนักงานรู้สึกเสียใจ หรือไม่สบายใจ เช่น “แค่นี้... คิดไม่ได้เหรอ”, “ผมจ้างคุณมาแก้ปัญหา ไม่ใช่มาสร้างปัญหา” เป็นต้น ซึ่งคำพูดต่างๆ เหล่านี้ สะสมจนทำให้พนักงานเหล่านั้น ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือถามคำถามใดๆ มักจะนั่งเงียบเวลาประชุม ผมว่าถึงเวลาที่หัวหน้างานต้องเข้ามามีส่วนสนับสนุนให้พนักงานกล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสนอความเห็น แนวทางการแก้ปัญหา แค่เปิดโอกาสให้พูด ให้ถาม โดยไม่ใช่คำพูดที่ไม่ดีตอบกลับพนักงาน ก็ถือว่ามีส่วนช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้แล้วครับ เพราะฉะนั้นผมมองว่า เงื่อนไขนี้จำเป็นมากครับ ไม่มี ไม่ได้” (ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร , 12 พฤศจิกายน 62)

“ในอดีตที่ผ่านมา จากการทำ Exit Interview คนลาออกส่วนใหญ่กล่าวถึงหัวหน้างาน เป็นลำดับแรกๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจในการลาออกจากงาน ดังนั้น องค์กรผม จึงให้ความสำคัญกับหัวหน้างานเป็นอย่างมาก มีการลงทุนในการพัฒนาหัวหน้างานโดยจัดขึ้นทั้งในและนอกสถานที่ทำงาน เพื่อให้หัวหน้างานตระหนักในหน้าที่ของตนเอง โดยมีตัวชี้วัดตัวหนึ่ง คือ การลาออกของพนักงานจะต้องลดลง 10% เพราะฉะนั้น เมื่อองค์กรมีนโยบายแบบนี้ หัวหน้างานจึงให้ความสำคัญกับพนักงานในทีมเป็นอย่างมาก ใส่ใจ ดูแล สนับสนุนการทำงานทุกอย่าง รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วย” (ผู้เชี่ยวชาญ 2 , 4 พฤศจิกายน 62)

“ผู้บังคับบัญชานี้ต้องมีบทบาทมากกว่านี้ อย่างที่รัฐจะให้ HRD อย่างเดียว เพราะ HRD ไม่ได้ทำงานใกล้ชิดเท่ากับผู้บังคับบัญชา” (ผู้สนใจนำรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ไปปรับใช้ , 28 พฤศจิกายน 62)

“บทบาทของหัวหน้างานได้พูดถึงไว้ใน Competency ของตำแหน่งครับในเรื่องของ Human Development ซึ่งจะถูกประเมินในแต่ละปี ในเรื่องการส่งเสริมการเรียนรู้

พนักงานในทีม โดยใช้เครื่องมือ 360 องศา เพื่อให้พนักงานประเมินในส่วนนี้ครับ โดย HRD ของเรามีหน้าที่เฝ้า ตรวจสอบ ติดตามเป็นระยะ ในบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน ที่ดำเนินการส่งเสริมการเรียนรู้พนักงานครับ”(หัวหน้าแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ , 15 พฤศจิกายน 62)

5.2 ส่งเสริมระบบการวัดผลที่สอดคล้องกับการเรียนรู้

“ถ้าหากเป็นองค์กรดิฉันทำอยู่ และเพิ่งเริ่มมีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ สร้างรูปแบบการเรียนรู้แนวทางใหม่ให้พนักงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดดิฉันคิดว่า เงื่อนไขหนึ่งที่เราควรทำคือกำหนดเป็น KPI ตัวชี้วัด ด้านการเรียนรู้ให้ทุกคนในองค์กร เพื่อกระตุ้นและบังคับให้ทุกคนได้ทำตามค่ะ” (ผู้สนใจนำรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ไปปรับใช้, 28 พฤศจิกายน 62)

“ผมว่าพนักงานที่เค้าตั้งใจเรียนรู้ หรือตั้งใจพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา เค้าควรจะได้รับผลการประเมินที่ดีกว่า พนักงานที่ทำงานไปวันๆโดยไม่พัฒนาตัวเองเพราะการพัฒนาตัวเอง ก็เหมือนกับการพัฒนาบริษัทไปด้วยอีกทางหนึ่ง ดังนั้นการประเมินผลงานปลายปีต้องมาดูในส่วนนี้ด้วย” (ผู้บังคับบัญชา 2 , 1 พฤศจิกายน 62)

“ผมว่าเราต้องมีระบบการวัดผลที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ แล้วมันจะช่วยให้เราทำงานง่ายขึ้นในการส่งเสริมและติดตามผลด้วยนะ” (ผู้เชี่ยวชาญ 2 , 4 พฤศจิกายน 62)

“ควรเพิ่มเรื่องแรงจูงใจ มองว่าการให้รางวัลเป็นตัวเงิน เช่น โบนัสพิเศษในเดือนที่ทำสำเร็จ เป็นต้น ซึ่งอาจจะสามารถกระตุ้นการเรียนรู้ได้ดี อันนี้มองในแบบบุคคลทุกคนทั่วไป ที่ว่า ถ้าทำอะไรได้สำเร็จ ก็ควรได้อะไรต่างตอบแทนค่ะ” (ผู้สนใจนำรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ไปปรับใช้ , 28 พฤศจิกายน 62)

6) ส่งเสริมปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ประกอบด้วย 1. วิธีการเรียนรู้ที่เลือกใช้ควรเป็นวิธีที่สามารถให้คำตอบรวดเร็ว 2. การเรียนรู้และพัฒนาตนเองต้องไม่รู้สึกว่าเป็นงานเพิ่มหรือมีความลำบากในการเรียนรู้ 3. การสื่อสารมีความสำคัญกับการเรียนรู้ 4. พนักงานต้องมีมุมมองของปัญหาที่ตรงกัน ซึ่งผลสะท้อนมุมมองการส่งเสริมให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ได้เกิดขึ้นจริงในองค์กรที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

6.1 ส่งเสริมสิ่งที่ส่งเสริมอยู่ให้ความต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

“มีหลายส่วนด้วยกัน เช่น วัฒนธรรมองค์กร ถ้าให้ผมมอง ผมก็ถือว่าเป็นหัวใจนะครับ ผู้บริหารและหัวหน้างานต้องให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง” (ผู้เชี่ยวชาญ 2, 4 พฤศจิกายน 62)

“ที่สำคัญเราต้องส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ให้มันสามารถFlowไปของมันเองได้ ไม่ใช่ส่งเสริมเป็นครั้งๆแล้วหยุด แรกๆอาจจะส่งเสริมทีน้อย ใช้ทรัพยากรเยอะหน่อย แต่พอหลังจากถ้ามันเป็นวัฒนธรรมองค์กรแล้วมันจะFlowไปของมันเองค่ะ” (ผู้เชี่ยวชาญ 1, 6 พฤศจิกายน 62)

“ต้องทำการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ทำการส่งเสริมเป็นกิจกรรม จัดเป็นครั้งคราว ซึ่งนั่นแสดงถึงการให้ความสำคัญขององค์กรด้วยนะ ถ้าองค์กรสนับสนุน ส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง หรือทำบ่อยๆจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้เลยยิ่งดี จะช่วยให้พนักงานอยากพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา” (ผู้บังคับบัญชา 1, 26 พฤศจิกายน 62)

“ก่อนอื่นต้องเข้าใจก่อนว่า การจะสร้างอะไรขึ้นมาสักอย่างในองค์กรต้องใช้เวลา ซึ่งความต่อเนื่องในการสนับสนุนนี้แหละ ถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จอย่างยิ่งเลย เพราะถ้าสนับสนุนเป็นครั้งคราว สิ่งที่ยากสร้างก็จะเกิดได้ยาก” (ผู้สนใจนำรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ไปปรับใช้, 28 พฤศจิกายน 62)

6.2 ส่งเสริมความไวในการปรับตัวขององค์กร

“ความพร้อมทางเทคโนโลยีที่ช่วยในรูปแบบของการเรียนแบบ E-learning ที่มีประสิทธิภาพ ที่สามารถหาคำตอบได้รวดเร็ว นี่ก็ดีนะครับ” (ผู้เชี่ยวชาญ 2, 4 พฤศจิกายน 62)

“ผมว่ามันต้องปรับตัวไวด้วยนะ คือบางอย่างในบริษัทเราปรับตัวช้ามากกว่าจะตกลงกันได้ต้องประชุม ต้องนัดประชุม กว่าว่างตรงกัน กว่าจะตัดสินใจมันนาน เราเองก็ต้องส่งเสริมความรวดเร็วในการปรับตัวตรงนี้ด้วย” (หัวหน้าแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 15 พฤศจิกายน 62)

“ถ้าอยากให้คนเรียนรู้และปรับตัวไว องค์กรก็ต้องพร้อมและปรับตัวเช่นกัน ซึ่งจริงๆองค์กรควรปรับตัวไวกว่าพนักงานด้วยซ้ำ เพราะจะได้จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกล่วงหน้า รับการปรับตัวได้” (ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, 12 พฤศจิกายน 62)

“การไม่ติดกับกรอบเดิมๆก็เป็นเรื่องที่สำคัญ ถ้าอยากให้คนเปลี่ยนไว องค์กรก็ต้องพร้อมปรับตัวไวเช่นกัน ไม่ใช่คาดหวังแต่อยากจะให้คนเปลี่ยน แต่องค์กรไม่ปรับตัวอะไรเลยก็ไปด้วยกันไม่ได้” (ผู้บังคับบัญชา 2, 1 พฤศจิกายน 62)

7) ส่งเสริมบทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ ซึ่งบทบาทที่เกี่ยวข้องดังนี้ 1. ผู้บังคับบัญชา ต้องใกล้ชิดกับพนักงาน สื่อสาร ช่วยเหลือ และ สนับสนุนการเรียนรู้ 2. ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่จัดหาทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน เนื่องจากพนักงานมีความสนใจ และถนัดในการเรียนรู้ผ่านเครื่องมือที่แตกต่างกันออกไป 3. เพื่อนร่วมงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ร่วมเรียนรู้ หรือ สนับสนุนการเรียนรู้ไปพร้อมกัน ซึ่งผลสะท้อนมุมมองการส่งเสริมให้เกิดบทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ ได้เกิดขึ้นจริงในองค์กรที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้เกี่ยวข้องต้องมีทักษะการเป็นผู้เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ และทักษะการเป็นที่ปรึกษา ดังผลสะท้อนมุมมองดังนี้

“หัวหน้าและบุคคลต้องมีทักษะการเป็น Facilitator หรือ Coach ซึ่งในองค์กรไทย หรือต่างประเทศ มีการใช้กลุ่มคนเหล่านี้ในการส่งเสริมการเรียนรู้พนักงานในองค์กรเช่นกัน” (หัวหน้าแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ , 15 พฤศจิกายน 62)

“ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เพราะเป็นผู้ให้คุณ ให้โทษในการทำงาน จึงมีส่วนผลักดันในการเรียนรู้ทางตรง ส่วนทางอ้อมก็จะเป็นเพื่อนร่วมงานที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ ทำให้อยากเรียนรู้ แต่ก็ต้องมีบุคคลตรงกลางที่ช่วยสนับสนุนปัจจัยอื่นๆ อาจจะเป็นการบุคคลก็ได้ หรือหน่วยงานอื่นๆก็ได้” (ผู้เชี่ยวชาญ 1 , 6 พฤศจิกายน 62)

“องค์กรควรมีเครื่องมือเพื่อช่วยให้พนักงานรู้จักตนเอง รู้จักวิธีการเรียนรู้ของตนเองที่มีประสิทธิภาพ ทั้งการรู้จักจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง (Strengths Finder)ซึ่งควรมี Facilitator ที่จะช่วยทำให้พนักงานออกแบบการเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรดียิ่งขึ้น” (ผู้บังคับบัญชา 1, 26 พฤศจิกายน 62)

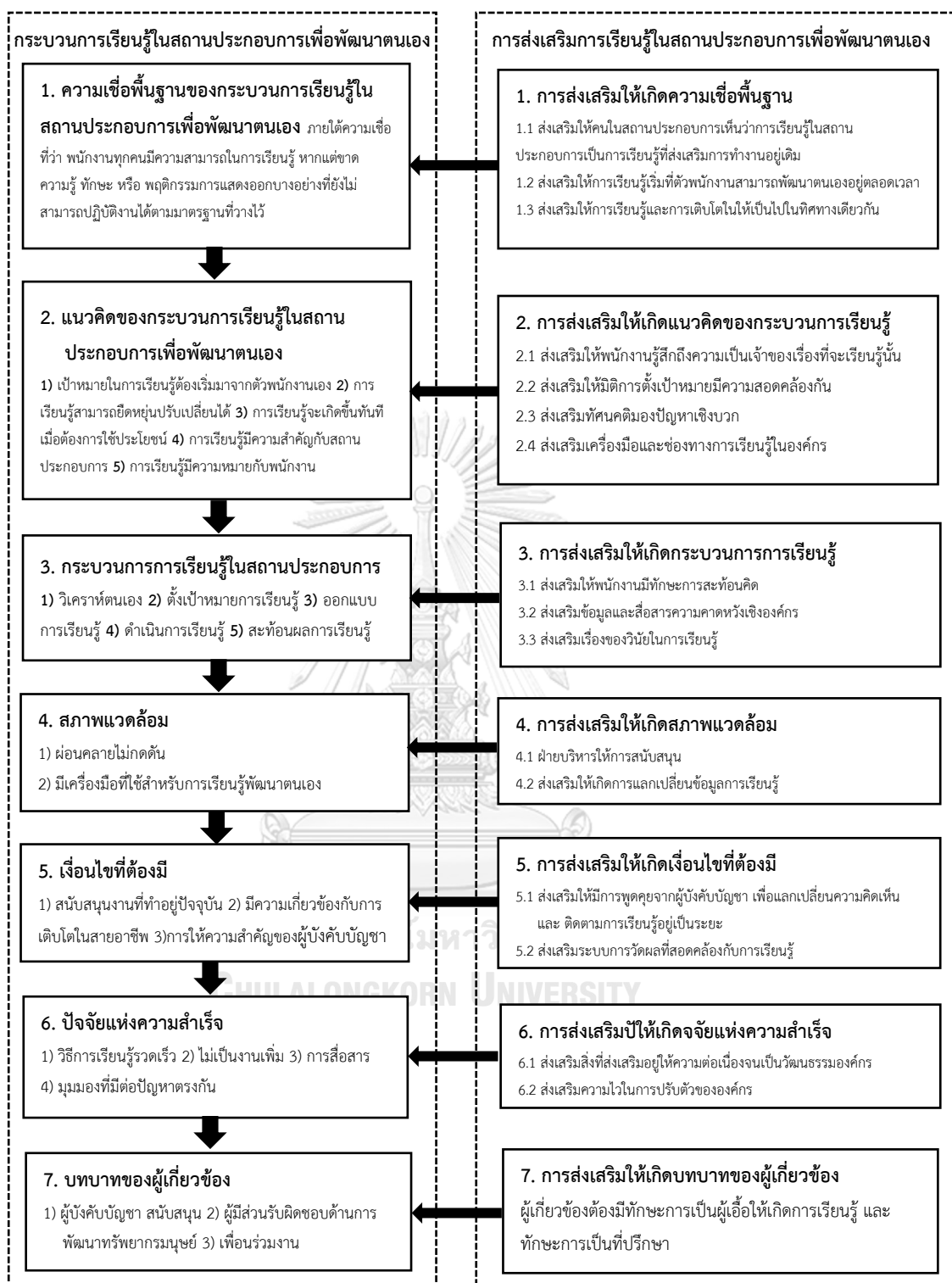
“เราใช้ Coach ครับ แล้ว Coach มาจากไหนอะหรือครับ ก็หัวหน้างานในส่วนงานนั้นๆ หละครับ เขาจะมีความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ ดังนั้นเขาจะเป็นCoach ให้กับพนักงานในการส่งเสริมการเรียนรู้ได้ดีเลยครับ โดย HRD ที่บริษัทจะคอยสนับสนุน Coach ในการพัฒนาตนเอง โดยผ่านกระบวนการอบรมบ้าง Workshop บ้าง ดูพวก Best Practice บ้าง เอา Case Study มาให้แก่อสถานการณ์บ้าง เพื่อเสริมทักษะในการ Coach ลูกน้องตัวเองครับ” (ผู้เชี่ยวชาญ 2, 4 พฤศจิกายน 62)

“หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญมาก เพราะเหมือนเป็นตัวกลางในการประสานงานกับส่วนต่างๆให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น” (ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร , 12 พฤศจิกายน 62)

“ผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยส่งเสริมการเรียนรู้อย่างยิ่ง เพราะเป็นคนที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด ซึ่งสามารถให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ ให้แรงจูงใจ และกระตุ้นการเรียนรู้ของพนักงานได้” (ผู้บังคับบัญชา 2 , 1 พฤศจิกายน 62)

“ผู้เกี่ยวข้องทุกคนต้องรับบทบาทของตัวเองว่าต้องเล่นบทอะไร เช่น ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้สื่อสารเป้าหมายบางอย่างที่ชัดเจน เพื่อนร่วมงานควรสนับสนุนการเรียนรู้ ไม่ไปขัดขวาง หรือหน่วยงานการบุคคลควรเป็นผู้สนับสนุนที่ดีถ้าทุกคนเล่นตามบท หน้าที่ กระบวนการก็จะขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้” (ผู้สนใจนำรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ไปปรับใช้, 28 พฤศจิกายน 62)

จากผลการสัมภาษณ์จาก ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ ผู้ที่มีประสบการณ์ เกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผู้บังคับบัญชาของพนักงานที่เข้าร่วมการวิจัย และผู้ที่สนใจจะนำรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการไปใช้ เพื่อให้เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชน ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงาน ได้ดังแผนภาพ 4.2



ภาพที่ 9 รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน ว่ากระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองของพนักงานองค์กรเอกชนมีความเชื่อพื้นฐาน แนวคิด กระบวนการ สภาพแวดล้อม เงื่อนไขที่ต้องมี ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และ บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการเรียนรู้ อย่างไร 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน สำหรับพนักงานอื่นๆขององค์กรเอกชนนั้นมีรูปแบบอย่างไร เพื่อนำไปใช้งาน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ในการลงพื้นที่สถานประกอบการกรณีศึกษา เพื่อสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน และนำกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองที่สังเคราะห์ได้ มาพัฒนาเป็นรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน สำหรับพนักงานอื่นๆขององค์กรเอกชนนั้น ตามกรอบการวิจัยที่พัฒนาขึ้น โดยใช้กรณีศึกษาเป็นบริษัทที่ประกอบกิจการผลิตวัสดุก่อสร้างในจังหวัดสระบุรี เป็นโรงงานการผลิตกระเบื้องหลังคา ประกอบด้วย แผนกผสมวัตถุดิบ แผนกผลิตเนื้อ แผนกขึ้นรูป แผนกเคลือบสี แผนกคงคลัง แผนกจ่าย แผนกซ่อมบำรุง แผนกปรับปรุงการผลิต และ แผนกสนับสนุนการผลิต ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความต้องการที่จะทบทวนวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และ เป็นพื้นที่ที่กำลังประสบปัญหาเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถและทักษะของพนักงานที่ทำงานในสถานประกอบการ ที่ยังไม่เป็นไปตามที่สถานประกอบการคาดหวัง เนื่องจากบริษัทเองมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานใหม่ ตามการปรับตัวของบริษัท โดยมีกลุ่มเป้าหมายที่ยินดีเข้าร่วมการวิจัยทั้งหมด จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนของกระบวนการผลิต

สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิจัยเชิงเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ในการลงพื้นที่ สถานประกอบการกรณีศึกษา เพื่อสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน และนำกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองที่สังเคราะห์ได้ มาพัฒนาเป็นรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน สำหรับพนักงานอื่นๆขององค์กรเอกชนนั้น ตามกรอบการวิจัยที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัย รายวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยด้วยวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อศึกษาถึงความเชื่อพื้นฐาน แนวคิดหลัก กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ เงื่อนไขความเกี่ยวข้องที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เพื่อการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยผลของกิจกรรม 4 ขั้นตอน ตามระเบียบวิจัยเชิงปฏิบัติการได้แก่ ขั้นวางแผน(plan) ขั้นการปฏิบัติ(action) ขั้นการสังเกตผล (observe) ขั้นการสะท้อนผล(reflect) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นวางแผน(plan) ประกอบด้วยกิจกรรม 5 กิจกรรมได้แก่

1.1 การคัดเลือกบริษัทที่จะศึกษาเป็นกรณีศึกษา

พื้นที่วิจัยเป็นบริษัทที่ประกอบกิจการผลิตวัสดุก่อสร้างในจังหวัดสระบุรี มีพนักงานรวมทุกระดับ 192 คน ลักษณะการทำงานเป็นโรงงานการผลิตกระเบื้องหลังคา ประกอบด้วย แผนกผสมวัตถุดิบ แผนกผลิตเนื้อ แผนกขึ้นรูป แผนกเคลือบสี แผนกคงคลัง แผนกจ่าย แผนกซ่อมบำรุง แผนกปรับปรุงการผลิต และ แผนกสนับสนุนการผลิต ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความต้องการที่จะทบทวนวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และ เป็นพื้นที่ที่กำลังประสบปัญหาเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถและทักษะของพนักงานที่ทำงานในสถานประกอบการ ที่ยังไม่เป็นไปตามที่สถานประกอบการคาดหวัง เนื่องจากบริษัทเองมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานใหม่ ตามการปรับตัวของบริษัท

1.2 การสื่อสารโครงการวิจัยกับบริษัทในพื้นที่วิจัย

ผู้วิจัยได้จัดกิจกรรมเชิญพนักงานบังคับบัญชาทั้งหมด เข้าร่วมรับฟังถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานวิจัย (มีผู้เข้าร่วมจำนวน 28 คน จากพนักงานบังคับบัญชาทั้งหมด 35 คน) เพื่อรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการวิจัย โดยหลังจากการสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานวิจัย ผู้วิจัยได้ให้พื้นที่พนักงานบังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและขอข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปสื่อสารกับพนักงานใต้บังคับบัญชา พบว่า พนักงานบังคับบัญชาให้ความสนใจกับรูปแบบการวิจัย เพราะสามารถช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ ทักษะที่

เพิ่มขึ้น โดยพนักงานได้บังคับบัญชายังคงทำงานภายใต้ความรับผิดชอบไปพร้อมกับการพัฒนาตนเอง

1.3 การชี้แจงการดำเนินการวิจัยให้ผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การชี้แจงการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ประสานงานและจัดกิจกรรมเชิญผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ หน่วยงานการบุคคล หน่วยงานบริหารงานบุคคล หน่วยงานส่งเสริมการเรียนรู้ เข้าร่วมรับฟังถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานวิจัย มีผู้เข้าร่วมจำนวน 8 คน จากผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งหมด 8 คน เพื่อรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการวิจัย พบว่า ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ให้ความสนใจกับการดำเนินการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง เนื่องจากคิดว่าจะช่วยแก้ปัญหาการจัดการอบรมแบบเดิมที่ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมปล่อยผู้ใต้บังคับบัญชามาอบรม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มาเข้าอบรมตามแผนการจัดอบรม อีกทั้งการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองน่าจะตอบโจทย์และตรงกับบริบทในสถานประกอบการมากกว่า เพราะมาจากการสังเคราะห์การเรียนรู้ของคนในสถานประกอบการ และบริบทในสถานประกอบการเอง

1.4 การสื่อสารวัตถุประสงค์การวิจัยกับผู้สนใจเข้าร่วมการวิจัย เพื่อหาผู้เข้าร่วมวิจัย

การสื่อสารวัตถุประสงค์การวิจัยกับผู้สนใจเข้าร่วมการวิจัย เป็นการจัดการกระบวนการเพื่อการสื่อสารและให้ข้อมูลเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานวิจัย โดยมีผู้เข้าร่วมรับฟังการสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จำนวน 5 คน เพื่อรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการวิจัย โดยหลังจากการสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานวิจัย ผู้วิจัยได้ให้พื้นที่ให้ผู้สนใจเข้าร่วมการวิจัย ได้แสดงความคิดเห็นและขอข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการวิจัย เพื่อใช้ข้อมูลในการตัดสินใจว่าจะเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ พบว่าผู้เข้าร่วมรับฟังการสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จำนวน 5 คน สนใจเป็นผู้เข้าร่วมการวิจัย จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนของกระบวนการผลิต

1.5 การสื่อสารและพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเพื่อบันทึกข้อมูลพื้นฐานเป็นรายบุคคล

เป็นการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคล เพื่อสืบค้นแนวคิด ความเชื่อพื้นฐาน ความหมายที่มีต่อผู้เข้าร่วมวิจัย ที่เลือกตัดสินใจเข้าร่วมโครงการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน ซึ่งได้ข้อสรุปดังนี้

1.5.1 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นต้องสนับสนุนงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ให้สามารถทำงานได้สะดวกสบายมากขึ้น และช่วยแก้ไขปัญหาบางอย่างที่พบในงานได้

1.5.2 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นมีความเกี่ยวข้องกับการเติบโตในสายอาชีพ ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการปรับเลื่อนตำแหน่ง หรือปรับฐานเงินเดือน

1.5.3 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้รับการให้ความสำคัญจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งมาจากการสื่อสารถึงความคาดหวังของการเรียนรู้ และการทำงาน

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการปฏิบัติ (activity) เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้าร่วมวิจัยเริ่มกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งประกอบด้วยผลของกิจกรรม 3 กิจกรรมได้แก่

2.1 ผลการวิเคราะห์ตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย

จากกระบวนการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ที่ให้ผู้เข้าร่วมวิจัยวิเคราะห์ตนเอง ประเมินความต้องการของตนเอง และสำรวจความต้องการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองที่ได้ดำเนินการมา ข้างต้นผู้วิจัยพบว่า มุมมองของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นมุมมองที่ผู้เข้าร่วมวิจัยให้ความสำคัญ และส่งผลต่อการวิเคราะห์ตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย เนื่องจากการรับข้อมูลจากภายนอกซึ่งช่วยลดมุมมองที่เอนเอียงเข้าข้างตนเอง สอดคล้องกับความคิดของเป้าหมายที่ 1 และเป้าหมายที่ 3

ส่วนเป้าหมายที่ 2 เป้าหมายที่ 4 และเป้าหมายที่ 5 มองว่าผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ และส่งผลต่อการวิเคราะห์ตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย เนื่องจากการเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดในการทำงาน และมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน โดยการได้มาซึ่งมุมมองของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยค้นพบประเด็นที่ผู้เข้าร่วมวิจัยไม่เคยทราบมาก่อน แต่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทราบในประเด็นเหล่านี้ ทำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถนำประเด็นที่ค้นพบมาประกอบการวิเคราะห์ตนเองได้

และจากการที่ผู้วิจัยจัดกระบวนการเพิ่มเติมขึ้นในหน่วยงาน สร้างพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมวิจัย เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาได้ พูดคุย สื่อสาร ถึงพฤติกรรมการทำงานในช่วงที่ผ่านมาของผู้เข้าร่วมวิจัย ว่าพฤติกรรมอะไรคือสิ่งที่ผู้เข้าร่วมวิจัยทำได้ดีและพฤติกรรมอะไรคือสิ่งที่ผู้เข้าร่วมวิจัยต้องพัฒนาเพิ่มเติม ทำให้ผู้วิจัยค้นพบว่าวัฒนธรรมของแต่ละหน่วยงานของผู้เข้าร่วมวิจัยมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะด้านการสื่อสารถึงพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมหน่วยงานของผู้เข้าร่วมวิจัยบางคนมีการสื่อสารถึงพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานอยู่เป็นระยะ แตกต่างกันไปตามแต่ละบริบท แต่บางหน่วยงานไม่มีการสื่อสารถึงพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเลย ส่งผลให้ผู้เข้าร่วมวิจัยไม่ทราบมุมมองของผู้บังคับบัญชาถึงพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่ความสัมพันธ์ของผู้เข้าร่วมวิจัยกับเพื่อนร่วมงานก็มีความแตกต่างกัน เช่น เป้าหมายที่ 1 และเป้าหมายที่ 4 มีความสัมพันธ์ที่สร้างความปลอดภัยซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้เพื่อนร่วมงานกล้าที่จะแบ่งปันข้อมูล ความคิดเห็น เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานอยู่ไประยะ แบบต่อเนื่อง อย่างไม่เป็นทางการ ไม่ต้องจัดกระบวนการเพิ่มเติม ทำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ใช้ประโยชน์จากการรับข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว

2.2 ผลการกำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาตนเอง

ผู้วิจัยใช้กระบวนการพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคล เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ โดยพิจารณาถึงเป้าหมายของเรื่องที่จะพัฒนา ต้องมีความสำคัญกับสถานประกอบการ มีความหมายต่อพนักงาน ซึ่งทำการวิเคราะห์ความต้องการเรียนรู้ร่วมกันกับพนักงานอื่นๆ ในหน่วยงาน และร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้

จากกระบวนการตั้งเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย พบว่าเป้าหมายที่ผู้เข้าร่วมวิจัยตั้งเพื่อพัฒนาตนเองเป็นการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการทำงานอยู่เดิม ให้สะดวกสบายมากขึ้น และแก้ไขปัญหาที่พบในการทำงาน ซึ่งความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้เป็นความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บังคับบัญชาและสถานประกอบการ

ซึ่งจากการสังเกตพฤติกรรมในการตั้งเป้าหมายของผู้เข้าร่วมวิจัยขณะกระบวนการพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคล พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถตั้งเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างราบรื่น ว่าเป้าหมายในการพัฒนาดตนเองคือเรื่องใด ซึ่งเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วมวิจัย เป็นงานที่ทำประจำอยู่เดิมหรือเพิ่งได้รับมอบหมายใหม่ ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถตั้งจุดชีวิตในการพัฒนาตนเองได้อย่างท้าทาย โดยมีความเชื่อว่าเมื่อมีทักษะที่เพิ่มขึ้น จะสามารถต่อยอดการเติบโตในสายอาชีพขึ้นไปอีกระดับ

2.3 ผลการออกแบบวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง

ผลของการจัดกระบวนการกลุ่มโดยให้ผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมดออกแบบวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการของตนเอง พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยยังไม่สามารถวางแผนวิธีการเรียนรู้ของตนเองทั้งหมดตลอดกระบวนการเรียนรู้ได้ สังเกตได้จากพฤติกรรมที่ผู้เข้าร่วมวิจัยแสดงออกในขณะวางแผนและออกแบบวิธีการเรียนรู้ของตนเอง ว่าไม่สามารถกรอกข้อมูลวิธีการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยจึงชวนผู้เข้าร่วมวิจัยทุกคนพูดคุยถึงประเด็นที่ติดขัดเกี่ยวกับ การออกแบบวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง พบว่าผู้ร่วมวิจัยบางคนติดปัญหาว่าตนเองไม่ทราบว่า ตนเองไม่รู้อะไรและต้องไปเรียนรู้อะไร(เป้าหมายที่ 5) บางคนทราบว่าตนเองรู้อะไรแต่ติดปัญหาว่าไม่ทราบว่าตนเองไม่รู้อะไรและไม่รู้ว่าต้องไปเรียนรู้อะไร(เป้าหมายที่ 3 และเป้าหมายที่ 4) บางคนทราบว่าตนเองรู้อะไร ไม่รู้อะไร แต่ติดปัญหาไม่ทราบว่าต้องไปเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้ที่ไหน อย่างไร(เป้าหมายที่ 1 และเป้าหมายที่ 2) ผู้วิจัยจึงจัดกิจกรรมสร้างเวทีให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้แบ่งปันเป้าหมายการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ตนเองออกแบบ กับผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่น เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่นได้เสนอแนะและแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นการต่อยอดมุมมองและวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย

ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้จัดกิจกรรมสร้างเวทีให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้แบ่งปันเป้าหมายการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ตนเองออกแบบกับผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่น และร่วม

เสนอแนะและแสดงความคิดเห็น พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยมีมุมมองที่มีต่อการเรียนรู้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จากการที่เข้าใจว่าการเรียนรู้ต้องเกิดขึ้นภายในห้องเรียนเท่านั้น เป็นการเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ ทุกเวลา และการเรียนรู้สามารถเรียนรู้ได้หลายรูปแบบ

ผลการจัดกิจกรรมทำให้พบว่า กิจกรรมสร้างเวทีให้ผู้เข้าร่วมวิจัยแลกเปลี่ยนข้อมูลและเสนอแนะกัน เป็นการทำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้มุมมองที่กว้างขึ้น และ เห็นวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายขึ้น ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยก็สามารถปรับและเลือกใช้วิธีการเรียนรู้ที่คิดว่าเหมาะสมกับตนเองได้ ทั้งนี้หลังจากจบกิจกรรมแบ่งปันเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ตนเองออกแบบ และ แลกเปลี่ยนความคิดกับผู้ร่วมวิจัยท่านอื่นแล้ว ผู้วิจัยได้ให้พื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ทบทวนวิธีการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้เพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้างขึ้นและขอเสนอแนะที่หลากหลาย

ขั้นตอนที่ 3 การสังเกตผล (observe) ผู้วิจัยทำหน้าที่สังเกตการณ์และเก็บข้อมูลการวิจัยที่เกิดขึ้นระหว่างแต่ละกิจกรรม โดยผู้วิจัยใช้แบบบันทึกภาคสนามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยดำเนินการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองตามแผนที่วางไว้ตามความเหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงานของตนเอง ประกอบด้วยผลของกิจกรรม 2 กิจกรรม

3.1 ผลการดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง

ผู้วิจัยทำหน้าที่สังเกตการณ์และเก็บข้อมูลการวิจัย ในกระบวนการนี้ผู้วิจัยใช้แบบบันทึกเส้นทางการเรียนรู้เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยให้ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้แบบบันทึกเส้นทางการเรียนรู้ที่บันทึกเส้นทางการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อเป็นข้อมูลในการพูดคุยเพื่อสะท้อนผลการพัฒนาตนเองระหว่างผู้เข้าร่วมวิจัยกับผู้วิจัย ซึ่งแบบบันทึกเส้นทางการเรียนรู้ประกอบด้วย คำถามการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ สิ่งที่จะดำเนินการต่อ

และในระหว่างที่ผู้เข้าร่วมวิจัยดำเนินการเรียนรู้ ผู้วิจัยยังทำหน้าที่เป็นFacilitator ส่งเสริมการดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองระหว่างที่ผู้เข้าร่วมวิจัยดำเนินการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมผู้เข้าร่วมวิจัย ให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตามแผนที่ตนเองได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการส่งเสริมกิจกรรมการดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ซึ่งผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นFacilitatorจัดสถานที่และบรรยากาศที่ผ่อนคลาย ชวนคุยภายใต้บรรยากาศอย่างเป็นกันเอง ใช้วิธีการพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคล และใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้สะท้อนคิดเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง

ผลการดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง พบว่ากลุ่มเป้าหมายสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตามแผนที่ตนเองวางไว้ 5 คน จากกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด 5 คน ซึ่งแต่ละเป้าหมายมีรูปแบบการเรียนรู้ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไป โดยเป้าหมายที่ 1 สะท้อนผลการเรียนรู้ของตนเองว่าทำได้ดีกว่าแผน มีการแสดงออก

ทางสีหน้า ที่แปลความได้ถึงความภูมิใจที่สามารถแก้ไขปัญหาได้สำเร็จ ซึ่งสามารถลดปัญหาแตกร้าง ในกระบวนการผลิตเหลือ 4% จากเป้าหมายที่ตั้งไว้ 5% ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเป้าหมายที่ 1 มีความพอใจกับผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้การแก้ไขปัญหากระเบื้องแตกร้าง เป้าหมายที่ 2 สะท้อน ผลการเรียนรู้ของตนเอง มีความรู้สึกภูมิใจที่นำพาตัวเองออกจากกรอบการทำงานเดิมได้ โดยปัญหา เศษติดลดลงจากเหลือ 0.7% จากเป้าหมายที่ตั้งไว้ไม่เกิน 1% โดยเป้าหมายที่ 2 มีความพอใจกับ ผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้การแก้ไขปัญหากระเบื้องแตกร้าง เป้าหมายที่ 3 สะท้อนผลการเรียนรู้ของ ตนเองว่าพอใจกับอุปกรณ์ตรวจสอบการทำงานมอเตอร์อัตโนมัติ เพราะช่วยลดเวลาในการทำงาน ประจำในแต่ละวันได้ โดยอุปกรณ์ตรวจสอบการทำงานมอเตอร์อัตโนมัติสามารถทำงานได้จริง โดย เป้าหมายที่ 3 มีความพอใจกับผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้การสร้างอุปกรณ์ตรวจสอบ เพราะสามารถ ช่วยลดเวลาในการทำงานประจำลง เป้าหมายที่ 4 สะท้อนผลการเรียนรู้ของตนเองว่าทำให้สามารถ ทำงานได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ซึ่งอ้างอิงถึงเครื่องมือที่สร้างขึ้นเป็นส่วนส่งเสริมให้สามารถทำงานได้สบาย ขึ้น โดยสามารถสร้างเครื่องมืออัตโนมัติควบคุมการทำงานที่จุดโคนแท่งค้ำเพื่อประหยัดเวลาในการเดิน และเพื่อลดอันตรายจากการทำงานที่สูง ซึ่งเป้าหมายที่ 4 มีความพอใจกับผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ เป้าหมายที่ 5 สะท้อนผลการเรียนรู้ของตนเองว่า สามารถเรียนรู้ทักษะงานเชื่อม ซึ่งไม่เคยคิดมาก่อน เลยว่าจะสามารถเชื่อมได้ และสามารถเรียนรู้ภายใต้ความกดดันจากเพื่อนร่วมงานที่ไม่เห็นด้วยได้ โดยสามารถปรับพื้นที่เสี่ยงอันตรายหน้างานให้ปลอดภัยจากจุดที่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุ ซึ่งเป้าหมายที่ 5 มีความพอใจกับผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้

3.2 วิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง

เป็นวิธีการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ในการเรียนรู้เพื่อหาคำตอบ หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ระหว่างการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เป้าหมายรายบุคคลระหว่าง ดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการ พบว่าเป้าหมายมีวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไปตามแต่ละ บริบท พบว่า องค์ความรู้ที่ผู้เข้าร่วมวิจัยคิดว่ามีอยู่ในสถานประกอบการ ผู้เข้าร่วมวิจัยจะใช้วิธีการ เรียนรู้โดยเรียนรู้จากผู้ที่มีอยู่ในสถานประกอบการก่อน เช่น เรียนรู้จากคนใกล้ตัว คนที่รู้สึกสนิท เรียนรู้และขอข้อมูลจากหัวหน้า และผู้รู้ในองค์กร เรียนรู้จากการระดมสมองของทีม เพราะได้คำตอบ ที่ต้องการเรียนรู้ตรงประเด็นและรวดเร็ว รวมถึงผู้วิจัยยังดำเนินการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งเรียนรู้ด้วย การลงไปดูหน้างานจริง ดูของจริง เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เรียนรู้ด้วยตนเองจากการลองผิด ลองถูก ซึ่งทำให้ผู้ร่วมวิจัยเห็นผลจากการเรียนรู้และปฏิบัติได้ชัดเจน ส่วนองค์ความรู้ที่ผู้เข้าร่วมวิจัย คิดว่าไม่มีอยู่ในสถานประกอบการ ก็จะเรียนรู้องค์ความรู้นั้นจากนอกสถานประกอบการ เช่น เรียนรู้ จาก Internet เรียนรู้จากการศึกษาดูงาน เรียนรู้จากบุคคลภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการทำๆที่ ผู้วิจัยเลือกใช้ในการเรียนรู้

3.3 ปัญหาที่ค้นพบระหว่างการพัฒนาตนเองตามแผนที่ตนเองได้วางไว้

เป็นข้อมูลปรากฏการณ์ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งกระทบกับแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองที่ผู้เข้าร่วมวิจัยได้วางไว้ ที่ค้นพบระหว่างผู้เข้าร่วมวิจัยดำเนินการเรียนรู้เพื่อหาคำตอบ หรือ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เป้าหมายรายบุคคลระหว่างดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการ พบว่ามีปัญหาที่ค้นพบระหว่างการพัฒนาตนเองตามแผนที่ตนเองได้วางไว้ ดังนี้

โดยปัญหาที่ค้นพบระหว่างการพัฒนาตนเองตามแผนที่ตนเองได้วางไว้ระหว่างการพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย มีประเด็นของปัญหาที่ค้นพบดังนี้ กิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ล่าช้ากว่าแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งมาจากงานที่ได้รับมอบหมายมาใหม่จากผู้บังคับบัญชาที่มีความเร่งด่วนมากกว่า ทำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยต้องใช้เวลาทำงานที่ได้รับมอบหมายมาใหม่จากผู้บังคับบัญชาก่อน ทำให้กิจกรรมที่อยู่ในแผนการพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัยล่าช้าออกไป และมีปัญหาที่ค้นพบระหว่างการเรียนรู้ซึ่งเป็นปัญหาที่ไม่ได้คาดคิดไว้และไม่ได้อยู่ในแผนการเรียนรู้ มีจุดที่ต้องให้เรียนรู้และหาคำตอบเพิ่มจากที่คิดไว้เลยทำให้ใช้เวลามากกว่าที่วางแผนไว้ อีกทั้งขณะลงทำงานจริง พบว่าผู้ร่วมวิจัยไม่รู้สาเหตุของปัญหาที่แท้จริง ผู้ร่วมวิจัยทราบแค่ปรากฏการณ์ของปัญหาแต่ไม่สามารถบอกสาเหตุที่ก่อให้เกิดปรากฏการณ์นั้นได้ รวมถึงเป็นปัญหาเรื้อรังมานานที่คนในหน่วยงานรู้สึกเคยชิน จนมองว่าไม่เป็นปัญหา

และในระหว่างการเรียนรู้ตามแผนของผู้เข้าร่วมวิจัย พบว่าเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ในสถานประกอบการ การที่เพื่อนร่วมงานมีมุมมองของปัญหาที่แตกต่างกัน และเป้าหมายที่ใช้วัดในการทำงานไม่ได้สื่อถึงสภาพปัญหาในงาน ซึ่งส่งผลต่อการสื่อสารและความร่วมมือในการเรียนรู้ ทำให้ขาดความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน ในการร่วมเรียนรู้ และแสดงความคิดเห็น

3.4 ผลกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง

เป็นผลของกระบวนการที่ผู้วิจัยจัดเพิ่มเติมตามสถานการณ์ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนที่ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ออกแบบไว้ พบว่า มีกระบวนการที่จัดเพิ่มเติมตามสถานการณ์ดังนี้

3.4.1 ผลกระบวนการส่งเสริมกิจกรรมการวิเคราะห์ตนเอง

จากกระบวนการวิเคราะห์ตนเอง และสำรวจความต้องการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ของผู้เข้าร่วมวิจัย พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยยังไม่สามารถวิเคราะห์ตนเองได้ ยังไม่รู้จุดที่ตนเองทำงานได้ดี จุดที่ตนเองยังทำได้ไม่ดี ผู้วิจัยจึงได้จัดกิจกรรมเพิ่มเติมขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ให้เพื่อนร่วมงานรวมถึงผู้บังคับบัญชาได้มีเวทีสะท้อนพฤติกรรมที่พบของผู้เข้าร่วมวิจัยในช่วงเวลาการทำงานที่ผ่านมา ว่าพฤติกรรมอะไรคือสิ่งที่ผู้เข้าร่วมวิจัยทำได้ดีและพฤติกรรมอะไรคือสิ่ง

ที่ผู้เข้าร่วมวิจัยต้องพัฒนาเพิ่มเติม จากผลของกิจกรรมนี้เองทำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้รับทราบข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ได้ทราบข้อมูลในมิติที่กว้างขึ้นและมุมมองที่หลากหลาย เพื่อนำข้อมูลมาสำรวจความต้องการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง เพื่อนำไปสู่การตั้งเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

3.4.2 ผลกระบวนการส่งเสริมกิจกรรมการกำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาตนเอง

เป็นกระบวนการที่ผู้วิจัยพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคล เพื่อตั้งเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง จากการตั้งเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยจะกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเองโดยอ้างอิงมาจากการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการทำงานอยู่เดิม เช่น เป็นการเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาที่พบในการทำงานความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้เป็นความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บังคับบัญชา และสถานประกอบการ

โดยสิ่งที่ผู้วิจัยได้ส่งเสริมเพิ่มในการพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นรายบุคคล คือ การพาให้ผู้เข้าร่วมวิจัยเห็นความสำคัญของการตั้งเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการตั้งคำถาม และชวนผู้เข้าร่วมวิจัยคิดว่าเป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร ซึ่งพบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยมีมุมมองเกี่ยวกับเป้าหมายที่ดีและมีประสิทธิภาพ คือ เป็นเป้าหมายที่ชัดเจน วัดผลได้ ทำหาย และสามารถทำได้จริง ซึ่งผู้วิจัยได้ให้พื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมวิจัยพัฒนาเป้าหมายการเรียนรู้ของตนเองให้เป็นเป้าหมายที่ดีและมีประสิทธิภาพ และเมื่อผู้ร่วมวิจัยตั้งเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองสำเร็จแล้ว ผู้วิจัยเสนอว่า ผู้เข้าร่วมวิจัยควรสื่อสารเป้าหมายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้กับผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ เพื่อเป็นการยืนยันเป้าหมาย และเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้

3.4.3 ผลกระบวนการส่งเสริมกิจกรรมการออกแบบวิธีการเรียนรู้

การออกแบบวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง เป็นการจัดการกระบวนการกลุ่มโดยให้ผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมดออกแบบวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการของตนเอง โดยผู้วิจัยใช้สัญญาการเรียนรู้ (Learning Contract) เป็นเครื่องมือให้ผู้ร่วมวิจัยได้เชื่อมโยงเป้าหมายการเรียนรู้ของตนเอง และออกแบบวิธีการเรียนรู้ที่ผู้ร่วมวิจัยคิดว่าเหมาะสมกับตนเอง ผลของการจัดการกระบวนการกลุ่มโดยให้ผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมดออกแบบวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการของตนเอง พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยยังไม่สามารถวางแผนวิธีการเรียนรู้ของตนเองทั้งหมดตลอดกระบวนการเรียนรู้ได้ สังเกตได้จากพฤติกรรมที่ผู้เข้าร่วมวิจัยแสดงออกในขณะวางแผนและออกแบบวิธีการเรียนรู้ของตนเอง ว่าไม่สามารถกรอกข้อมูลวิธีการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยจึงชวนผู้เข้าร่วมวิจัยทุกคนพูดคุยถึงประเด็นที่ติดขัดเกี่ยวกับการออกแบบวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง พบว่าผู้ร่วมวิจัยบางคนติดปัญหาว่า

ตนเองไม่ทราบว่า ตนเองไม่รู้อะไรและต้องไปเรียนรู้อะไร(เป้าหมายที่ 5) บางคนทราบว่าตนเองรู้อะไร แต่ติดปัญหาว่าไม่ทราบว่าตนเองไม่รู้อะไรและไม่รู้ว่าต้องไปเรียนรู้อะไร(เป้าหมายที่ 3 และเป้าหมายที่ 4) บางคนทราบว่าตนเองรู้อะไร ไม่รู้อะไร แต่ติดปัญหาไม่ทราบว่าต้องไปเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้ที่ไหน อย่างไร(เป้าหมายที่ 1 และเป้าหมายที่ 2) ผู้วิจัยจึงจัดกิจกรรมสร้างเวทีให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้แบ่งปันเป้าหมายการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ตนเองออกแบบ กับผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่น เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่นได้เสนอแนะและแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นการต่อยอดมุมมองและวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย

ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้จัดกิจกรรมสร้างเวทีให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้แบ่งปันเป้าหมายการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ตนเองออกแบบ กับผู้เข้าร่วมวิจัยท่านอื่น และร่วมเสนอแนะและแสดงความคิดเห็น ผลการจัดกิจกรรมทำให้พบว่า กิจกรรมสร้างเวทีให้ผู้เข้าร่วมวิจัยแลกเปลี่ยนข้อมูลและเสนอแนะกัน เป็นการทำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้มุมมองที่กว้างขึ้น และเห็นวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายขึ้น ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยก็สามารถปรับและเลือกใช้วิธีการเรียนรู้ที่คิดว่าเหมาะสมกับตนเองได้ ทั้งนี้หลังจากจบกิจกรรมแบ่งปันเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ตนเองออกแบบ และ แลกเปลี่ยนความคิดกับผู้ร่วมวิจัยท่านอื่นแล้ว ผู้วิจัยได้ให้พื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ทบทวนวิธีการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้เพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้างขึ้นและข้อเสนอแนะที่หลากหลาย

ขั้นที่ 4 การสะท้อนผล (Reflecting) ประกอบด้วยผลของกิจกรรม 3 กิจกรรม ได้แก่

4.1 ผลประเมินความพึงพอใจในการพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย

เมื่อผู้เข้าร่วมวิจัยได้ดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง ตามแผนที่ตนเองออกแบบไว้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้แล้ว ผู้วิจัยได้จัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยประเมินความพึงพอใจในการพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยมีความพึงพอใจในการพัฒนาตนเอง เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ ซึ่งจะสังเกตเห็นว่า เป้าหมายที่ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ตั้งไว้ เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงาน การพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย การแก้ปัญหาที่กำลังพบอยู่ แต่เมื่อได้พูดคุยถึงผลประเมินความพึงพอใจในการพัฒนาตนเอง ผู้เข้าร่วมวิจัยได้เชื่อมโยงมาถึงสิ่งที่ตนเองต้องการในการพัฒนาตนเอง ทำให้พบว่า บางครั้งปัญหาที่พบในการทำงานส่วนหนึ่งมาจากตัวงาน ส่วนหนึ่งมาจากข้อจำกัดของผู้เข้าร่วมวิจัยเอง ถ้าผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถพัฒนาข้อจำกัดของตนเองได้ ก็จะช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.2 ผลสะท้อนคิดในกระบวนการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัย

เมื่อผู้เข้าร่วมวิจัยได้ดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง ตามแผนที่ตนเองออกแบบไว้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้แล้ว ผู้วิจัยได้จัดกิจกรรมเพื่อสร้างเวทีการสะท้อนคิดการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัย ซึ่งเป็นขั้นตอนการสะท้อนคิดการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัยที่มี

ต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการพูดคุยกับผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นกระบวนการกลุ่ม ซึ่งพบประเด็นที่ผู้เข้าร่วมวิจัยสะท้อนคิด คือการเรียนรู้ควรมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ต้องผ่อนคลาย ไม่กดดัน และการได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองทำให้มีมุมมองที่กว้างขึ้น รู้จักคนมากขึ้น คุยกับคนอื่นมากขึ้น

4.3 ผลประเมินความพึงพอใจในกระบวนการวิจัย

เมื่อผู้เข้าร่วมวิจัยได้ดำเนินการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง ตามแผนที่ตนเองออกแบบไว้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้แล้ว ผู้วิจัยได้จัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยประเมินผลความพึงพอใจในการเข้าร่วมการวิจัย พบว่า ผู้เข้าร่วมวิจัยมีความพึงพอใจในกระบวนการวิจัย เนื่องจากทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบมากขึ้น ช่วยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้เรียนรู้ในสิ่งที่อยากรู้ ได้ทำในสิ่งที่ไม่กล้าทำ ได้ฝึกตั้งคำถามการเรียนรู้ให้กับตัวเองเพื่อนำพาตัวเองให้เกิดการเรียนรู้ได้

ซึ่งมีผลการศึกษาระยะที่ 1 ผลการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน ดังนี้

1. ความเชื่อพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง คือ ความเชื่อที่ว่า พนักงานทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้ หากแต่ขาดความรู้ ทักษะ หรือ พฤติกรรมการแสดงออกบางอย่างที่ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ได้

2. แนวคิดของกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง เป็นแนวคิดที่จะส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีกระบวนการเรียนรู้และสามารถพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 เป้าหมายและประเด็นในการเรียนรู้ต้องเริ่มมาจากตัวพนักงานเอง

2.2 การเรียนรู้สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมกับบริบท

2.3 การเรียนรู้จะเกิดขึ้นทันทีเมื่อต้องการใช้ประโยชน์

2.4 การเรียนรู้มีความสำคัญกับสถานประกอบการ

2.5 การเรียนรู้มีความหมายกับพนักงาน

3. สภาพแวดล้อมของกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง

3.1 ผ่อนคลาย ไม่กดดัน

3.2 มีเครื่องมือที่ใช้สำหรับการเรียนรู้

4. เงื่อนไขที่ต้องมี

4.1 สนับสนุนงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน

4.2 มีความเกี่ยวข้องกับการเติบโตในสายอาชีพ

4.3 การให้ความสำคัญของผู้บังคับบัญชา

5. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- 5.1 วิธีการเรียนรู้ที่เลือกใช้ ควรเป็นวิธีที่สามารถให้คำตอบรวดเร็ว ตรงกับความต้องการ สามารถนำไปใช้งานได้เลย
- 5.2 การเรียนรู้และพัฒนาตนเองต้องไม่รู้สึกว่าเป็นงานเพิ่ม หรือ มีความลำบากในการเรียนรู้
- 5.3 การสื่อสารมีความสำคัญกับการเรียนรู้
- 5.4 พนักงานต้องมีมุมมองของปัญหาที่ตรงกัน เป้าหมายที่ใช้วัดในการทำงาน ต้องสื่อถึงสภาพปัญหาหน้างาน

6. บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง

- 6.1 ผู้บังคับบัญชา
- 6.2 ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 6.3 เพื่อนร่วมงาน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชนและนำเสนอปัจจัยเงื่อนไขการนำไปใช้

จากผลการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อศึกษาถึง ความเชื่อพื้นฐาน แนวคิดหลัก กระบวนการ สภาพแวดล้อม เงื่อนไขที่ต้องมี และปัจจัยแห่งความสำเร็จเกี่ยวกับการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อการพัฒนาตนเอง ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 ผู้วิจัยได้นำกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองที่สังเคราะห์ขึ้นดังกล่าว ไปพัฒนาเป็นรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ในรูปแบบเจาะลึก (In-depth interview) จาก ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 2 ท่าน ผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จำนวน 2 ท่าน ผู้บังคับบัญชาของพนักงานที่เข้าร่วมการวิจัย จำนวน 2 ท่าน ผู้ที่สนใจจะนำรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการไปใช้ จำนวน 1 ท่าน รวมทั้งหมดจำนวน 7 ท่าน ซึ่งมีผลการศึกษาระยะที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน และนำเสนอปัจจัยเงื่อนไขการนำไปใช้ ดังนี้

1) ความเชื่อพื้นฐานของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ คือ ความเชื่อที่ว่าพนักงานทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้ หากแต่ขาดความรู้ ทักษะ หรือ พฤติกรรมการแสดงออกบางอย่างที่ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ได้ ซึ่งผลสะท้อนมุมมองการส่งเสริมให้เกิดความเชื่อพื้นฐานของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ได้เกิดขึ้นจริงในองค์กรที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

1.1 ส่งเสริมให้คนในสถานประกอบการเห็นว่าการเรียนรู้ในสถานประกอบการเป็น การเรียนรู้ที่ส่งเสริมการทำงานอยู่เดิม เช่น เป็นการเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาที่พบในการทำงาน และ ต้องเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของพนักงาน ซึ่งอาจจะเป็นงานที่ทำประจำอยู่เดิม หรือ เป็นการ ที่ได้รับมอบหมายใหม่จากผู้บังคับบัญชาก็ได้ ซึ่งถ้าเป็นงานที่พนักงานได้รับมอบหมายใหม่ต้องมีการ สื่อสารเป้าหมายที่ชัดเจนจากผู้บังคับบัญชา ว่าทำไปทำไมและทำไปเพื่ออะไร เพื่อให้พนักงาน มองเห็นเป้าหมายของงานเพื่อเรียนรู้และเห็นภาพรวมในการเรียนรู้

1.2 ส่งเสริมให้การเรียนรู้เริ่มที่ตัวพนักงานเพื่อพนักงานสามารถพัฒนาตนเองอยู่ ตลอดเวลา

1.3 ส่งเสริมให้การเรียนรู้และการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน ความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้ควรเป็นความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับ ความ ต้องการของผู้บังคับบัญชาและสถานประกอบการ ซึ่งเมื่อพนักงานมีทักษะที่เพิ่มขึ้น ต้องต่อยอดการ เติบโตในสายอาชีพของพนักงานขึ้นไปอีกระดับ

2) แนวคิดหลักในการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เป็นแนวคิดที่จะส่งเสริมให้พนักงานใน องค์กรมีกระบวนการเรียนรู้และสามารถพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ 1. เป้าหมายและ ประเด็นในการเรียนรู้ต้องเริ่มมาจากตัวพนักงานเอง 2. การเรียนรู้สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ เหมาะสมกับบริบท 3. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นทันทีเมื่อต้องการใช้ประโยชน์ 4. การเรียนรู้มีความสำคัญ กับสถานประกอบการ และ 5. การเรียนรู้มีความหมายกับพนักงาน ซึ่งผลสะท้อนมุมมองการส่งเสริม ให้เกิดแนวคิดหลักในการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ได้เกิดขึ้นจริงในองค์กรที่ได้จากการสัมภาษณ์ มี ดังนี้

2.1 ส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของเรื่องที่จะเรียนรู้ นั้น โดยเป้าหมาย และประเด็นในการเรียนรู้ ต้องเริ่มและมาจากตัวพนักงานเอง และเมื่อพนักงานเจอปัญหาหรือ อุปสรรคในการเรียนรู้ ก็จะมีแรงผลักดันที่จะเรียนรู้ต่อเพราะเป็นเรื่องที่พนักงานเป็นเจ้าของและเห็น ความสำคัญของเรื่องนี้ (ส่งเสริมแนวคิดข้อ 1, ข้อ 3, ข้อ 5)

2.2 ส่งเสริมให้การตั้งเป้าหมายทั้งมิติส่วนตัวและมิติองค์กรมีความสอดคล้องกัน (ส่งเสริมแนวคิดข้อ 1, ข้อ 4, ข้อ 5)

2.3 ส่งเสริมทัศนคติมองปัญหาเชิงบวก (ส่งเสริมแนวคิดข้อ 1, ข้อ 2)

2.4 ส่งเสริมเครื่องมือและช่องทางการเรียนรู้ในองค์กร (ส่งเสริมแนวคิดข้อ 2, ข้อ 3)

3) กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เริ่มจาก 1. การวิเคราะห์ตนเอง 2. กำหนด เป้าหมายการเรียนรู้ของตนเอง 3. ออกแบบการเรียนรู้ของตนเอง 4. นำพาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ ตามแผน 5. วัดผลการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งในกระบวนการเรียนรู้แต่ละกระบวนการพนักงานแต่ละ คนพบปัญหาและอุปสรรคแตกต่างกัน

3.1 ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะการสะท้อนคิด (ส่งเสริมกระบวนการข้อ 1, ข้อ 3, ข้อ 5)

3.2 ส่งเสริมข้อมูลและสื่อสารความคาดหวังเชิงองค์กร (ส่งเสริมกระบวนการข้อ 2)

3.3 ส่งเสริมเรื่องของวินัยในการเรียนรู้ (ส่งเสริมกระบวนการข้อ 4)

4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ต้องเป็นสภาพแวดล้อมที่ 1. ทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ 2. ผ่อนคลาย ไม่กดดัน 3. มีเครื่องมือที่ใช้สำหรับการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถเข้าถึงทรัพยากรในการเรียนรู้ เช่น บางหน่วยงานพนักงานไม่สามารถค้นหาข้อมูลจาก Internet ได้ หรือ ค้นหาได้แต่จำกัดแค่บางแหล่งข้อมูล ทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ หรือ พนักงานบางคนทำงานคุมแต่เครื่องจักร รู้จักแต่เพื่อนร่วมงานในกะของตนเอง ไม่รู้จักเพื่อนร่วมงานของกะอื่นๆ ทำให้พลาดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4.1 ฝ่ายบริหารให้การสนับสนุน

4.2 ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลการเรียนรู้

5) เงื่อนไขที่ต้องมีในกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ คือ 1. สนับสนุนงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน 2. มีความเกี่ยวข้องกับการเติบโตในสายอาชีพ และ 3. การให้ความสำคัญของผู้บังคับบัญชาการ เพราะ ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการที่พนักงานกำลังเรียนรู้และพัฒนา มีความสำคัญกับสถานประกอบการ สำคัญกับงานและการเติบโต ซึ่งผลสะท้อนมุมมองการส่งเสริมให้เกิดเงื่อนไขที่ต้องมีในกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ ได้เกิดขึ้นจริงในองค์กรที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

5.1 ส่งเสริมให้มีการพูดคุยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และ ติดตามการเรียนรู้อยู่เป็นระยะ

5.2 ส่งเสริมระบบการวัดผลที่สอดคล้องกับการเรียนรู้

6) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ประกอบด้วย 1. วิธีการเรียนรู้ที่เลือกใช้ควรเป็นวิธีที่สามารถให้คำตอบรวดเร็ว 2. การเรียนรู้และพัฒนาตนเองต้องไม่รู้สึกว่าเป็นงานเพิ่มหรือมีความลำบากในการเรียนรู้ 3. การสื่อสารมีความสำคัญกับการเรียนรู้ 4. พนักงานต้องมีมุมมองของปัญหาที่ตรงกัน ซึ่งผลสะท้อนมุมมองการส่งเสริมให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ได้เกิดขึ้นจริงในองค์กรที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

6.1 ส่งเสริมสิ่งที่ส่งเสริมอยู่ให้ความต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

6.2 ส่งเสริมความไวในการปรับตัวขององค์กร

7) บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ ซึ่งบทบาทที่เกี่ยวข้องดังนี้ 1. ผู้บังคับบัญชา ต้องใกล้ชิดกับพนักงาน สื่อสาร ช่วยเหลือ และ สนับสนุนการเรียนรู้ 2. ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่จัดหา

ทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน เนื่องจากพนักงานมีความสนใจ และถนัดในการเรียนรู้ผ่านเครื่องมือที่แตกต่างกันออกไป 3. เพื่อนร่วมงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ร่วมเรียนรู้ หรือ สนับสนุนการเรียนรู้ไปพร้อมกัน ซึ่งผลสะท้อนมุมมองการส่งเสริมให้เกิดบทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ ได้เกิดขึ้นจริงในองค์กรที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้เกี่ยวข้องต้องมีทักษะการเป็นผู้เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ และทักษะการเป็นที่ปรึกษา

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 การอภิปรายผลการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน และ ส่วนที่ 2 การอภิปรายการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การอภิปรายผลการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน

ข้อค้นพบจากการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน มีประเด็นที่อภิปรายรายองค์ประกอบดังนี้

1. ความเชื่อพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง

พนักงานทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้ หากแต่ขาดความรู้ ทักษะ หรือ พฤติกรรมการแสดงออกบางอย่างที่ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ได้ (Cliffore & Thorpe, 2007) ดังนั้นแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงได้เปลี่ยนจุดเน้นจากการฝึกอบรมมาเป็นการเรียนรู้และการพัฒนา ดังที่ Drucker (1974) มองว่าการพัฒนาที่แท้จริงของพนักงานในที่ทำงานนั้นจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาตนเองโดยเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองต้องการและใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน ซึ่ง Estrada (1995) กล่าวว่า การเรียนรู้ในสถานประกอบการเป็นวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับคนทำงาน เพราะเน้นความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ โดยพนักงานได้เรียนรู้งานโดยการทำงานในสภาพแวดล้อมของงานที่แท้จริง การเรียนรู้ในสถานประกอบการจึงได้ผลและเกิดประโยชน์ซึ่งเป็นวิธีการที่ดีกว่าวิธีการอื่นๆ สอดคล้องกับการศึกษาของ Rowden and Conine (2005) ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ในการทำงานกับความพึงพอใจในงานว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งในสถานประกอบการแต่ละแห่ง ย่อมมีบริบทสภาพแวดล้อมและพื้นฐานด้านอื่นๆต่างกัน ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการจึงถือได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. แนวคิดของกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง

เป็นแนวคิดที่จะส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีกระบวนการเรียนรู้และสามารถพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ (Australian National Training Authority, 2002) เป้าหมายและประเด็นในการเรียนรู้ต้องเริ่มมาจากตัวพนักงานเอง สอดคล้องกับ Honold (2000) ได้กล่าวถึงแนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ การเรียนรู้จะเริ่มต้นจากความรู้เกี่ยวกับตนเองก่อน การเรียนรู้สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมกับบริบท การเรียนรู้จะเกิดขึ้นทันทีเมื่อต้องการใช้ประโยชน์ การเรียนรู้มีความสำคัญกับสถานประกอบการ สอดคล้องกับ Alastair (1994) ได้อธิบายแนวคิดพื้นฐานการเรียนรู้ในที่ทำงานต้องมีความสำคัญต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร การเรียนรู้ในที่ทำงานต้องเป็นกลไกซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยเป้าหมายของการเรียนรู้ในที่ทำงานต้องสอดคล้องกับความจำเป็นทางธุรกิจขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว และการเรียนรู้มีความหมายกับพนักงาน การเรียนรู้ในที่ทำงานต้องมีความหมายต่อลูกจ้าง ทั้งการเห็นคุณค่าของตนเองและความยั่งยืนของความรู้ ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในที่ทำงาน ควรระบุเป้าหมายเป็นรายบุคคล ดังที่ บุญเกื้อ ควรหาเวช (2542) ได้เสนอแนวคิด การเรียนรู้ในสถานประกอบการว่า ควรส่งเสริมให้บุคคลมีอิสระในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ที่มากกว่าการพัฒนาแต่เพียงทักษะด้านการปฏิบัติงานตามสายงานและตามหน้าที่รับผิดชอบเท่านั้น

3. สภาพแวดล้อมของกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง

สภาพแวดล้อมต้องผ่อนคลาย ไม่กดดัน สอดคล้องกับ Rowden (2007) ที่ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในสถานประกอบการ ซึ่ง (วิชัย วงษ์ใหญ่ (2538) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศที่ดี ที่มีการยอมรับคุณค่าของผู้เรียนและมีการสื่อสารแบบเปิด เป็นการสนับสนุนความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาให้เต็มศักยภาพเท่าที่จะเป็นไปได้อย่างสูงสุด ส่งผลต่อผู้เรียนมีความมั่นใจ มีอิสระที่จะแสดงออกและสร้างสรรค์ยอมรับผู้อื่น พร้อมทั้งจะเรียนและส่งผลต่อการเรียนการสอน ทำให้เกิดความพยายามสูง เกิดความพอใจ มีความร่วมมือ ช่วยกันทำ มีประโยชน์ มีความรู้ถึงความสำเร็จ ไว้วางใจ และชอบวิชาเรียน ดังที่ ธวัช หมดเต๊ะ (2559) ได้กล่าวถึงบรรยากาศที่เป็นมิตรมีผลเอื้อต่อการเรียนรู้ ดังนั้น การออกแบบการจัดการการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ต้องพิจารณาถึงบริบทที่เหมาะสมกับผู้เรียน (Honold, 2000) และ อนุชิต เอกา (2560) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดความอยากรู้ อยากเห็น เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และ สภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ควรโดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ (Active Participation) เช่น อภิปราย การแสดงความคิดเห็น การตอบปัญหา การทำแบบฝึกหัด การฝึกออกเสียงในการขับร้องหรือการสอนภาษา ป้อนข้อมูลย้อนกลับทันที (Immediate Feedback) ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นบวก จะเป็นการเสริมแรงกระตุ้นให้อยากกระทำซ้ำ (วัลภา สบายยิ่ง, 2559) ดัง พสชนัน นิรมิตรไชยพันธ์ (2552) ได้กล่าวว่า

สภาพแวดล้อมในการทำงานและการเรียนรู้ในสถานประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ การเรียนรู้สามารถเกิดได้ทุกที่ทุกเวลา หลากหลายรูปแบบ (Malloch and Hase , 1998)

4. เงื่อนไขที่ต้องมี

เงื่อนไขที่ต้องมีในการเรียนรู้ในสถานประกอบการคือ สนับสนุนงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนบางสิ่งบางอย่าง (Lorge, 1947) มีความเกี่ยวข้องกับการเติบโตในสายอาชีพ การให้ความสำคัญของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับ Lami (2000) ได้กล่าวถึง การพัฒนาตนเอง โดยพิจารณาถึงเป้าหมายเพื่อพัฒนาทักษะในแต่ละด้านต้องมีความเกี่ยวข้องกัน ถ้าผู้พัฒนาตนเองมีเป้าหมายชีวิตไม่ชัดเจน โอกาสพัฒนาตนเองก็จะน้อย เพราะ ไม่รู้ว่าตนเองต้องพัฒนาอะไร (ณรงค์ ช่อนาม, 2543) ดังที่ Canfield & Switzer (2005) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จว่า การตั้งเป้าหมายและความต้องการที่ชัดเจน ต้องคิดเสมอว่าเราต้องการอะไรในชีวิต และ สิ่งที่ทำอยู่ใช่ความต้องการของเราหรือไม่ สิ่งที่เรา กำลังจะเรียนรู้ นั้นมีประโยชน์อย่างไรกับเรา จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลัง ซึ่ง Boydell (1985) กล่าวถึง การกระทำสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงโดย ถ้ากระทำด้วยตัวเองโดยไม่ต้องรอคำสั่ง หรือไม่รอคอยให้เกิดขึ้นเอง ต้องมีระดับความคิดมีความสามารถที่จะเลือก และเสียสละได้ มีระดับความรู้สึกมีความสามารถในการจัดการ เปลี่ยนสภาพจากความไม่สมหวัง ให้เป็นความเข้มแข็ง มีระดับความมุ่งมั่น สามารถลงมือริเริ่มการกระทำได้ ไม่รอคอยให้เกิดขึ้นเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้มาจากการเห็นคุณค่าของเป้าหมายที่ชัดเจน

5. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การเรียนรู้ในสถานประกอบการ วิธีการเรียนรู้ที่เลือกใช้ควรเป็นวิธีที่สามารถให้คำตอบรวดเร็ว ตรงกับความต้องการ สามารถนำไปใช้งานได้เลย โดย Pedler (1990) กล่าวถึง วิธีการเรียนรู้ในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการปรับปรุง จะใช้วิธีการเดียวหรือใช้หลายวิธีประกอบกันก็ได้ อย่างไรก็ตามพฤติกรรมบางอย่างอาจใช้หลายวิธีควบคู่กัน ซึ่งควรพิจารณาข้อจำกัดของแต่ละวิธี ซึ่ง Maxwell (2012) กล่าวว่า การเรียนรู้ต้องรู้ว่า ตนเองต้องการพัฒนาอะไร เพราะการพัฒนาตนเองต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน พร้อมทั้งพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเองในทุกๆวันจะช่วยให้ผู้พัฒนามีโอกาสได้พบโอกาสที่ดี และต้องรู้ว่า ตนเองควรจะพัฒนาอย่างไร การเรียนรู้และพัฒนาตนเองต้องไม่รู้สึกว่าเป็นงานเพิ่ม หรือ มีความลำบากในการเรียนรู้ การสื่อสารมีความสำคัญกับการเรียนรู้ พนักงานต้องมีมุมมองของปัญหาที่ตรงกัน เป้าหมายที่ใช้วัดในการทำงาน ต้องสื่อถึงสภาพปัญหาหน้างาน

6. บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง

เป็นบทบาทของผู้ที่มีส่วนสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาที่เป็นบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงาน ผู้มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อนร่วมงาน

ดังเช่น The staff Development and training Unit, Finders University of South Australia (2003) ให้ความแตกต่างของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ กับ การเรียนรู้ในห้องเรียน เนื่องจากสภาพแวดล้อม รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสถานที่ทำงาน ดังที่ Lorwatanapongsa (2001) กล่าวถึง ความสำคัญของผู้บังคับบัญชา ว่ามีบทบาทสำคัญกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับพนักงานจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร รวมถึงการมีส่วนร่วมในที่ทำงาน ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ให้การช่วยเหลือ ก็เป็นปัจจัยสำคัญของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนสำคัญให้เกิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพ (Malloch and Hase, 1998)

ส่วนที่ 2 การอภิปรายการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน

ข้อค้นพบจากการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน มีประเด็นที่อภิปรายรายองค์ประกอบดังนี้

1) การส่งเสริมความเชื่อพื้นฐานของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

ความเชื่อที่ว่าพนักงานทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้ หากแต่ขาดความรู้ ทักษะ หรือ พฤติกรรมการแสดงออกบางอย่างที่ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ได้ ต้องส่งเสริมให้คนในสถานประกอบการเห็นว่าการเรียนรู้ในสถานประกอบการเป็นการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการทำงานอยู่เดิม (Tough , 1968) เป็นการเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาที่พบในการทำงาน และต้องเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของพนักงาน ซึ่งอาจจะเป็นงานที่ทำประจำอยู่เดิม หรือเป็นการที่ได้รับมอบหมายใหม่จากผู้บังคับบัญชาก็ได้ ซึ่งถ้าเป็นงานที่พนักงานได้รับมอบหมายใหม่ต้องมีการสื่อสารเป้าหมายที่ชัดเจนจากผู้บังคับบัญชา ว่าทำไมไปทำไมและทำไมเพื่ออะไร เพื่อให้พนักงานมองเห็นเป้าหมายของงานเพื่อเรียนรู้และเห็นภาพรวมในการเรียนรู้ ดังเช่น Verner and Davison (1971) โดยกล่าวว่า แรงจูงใจที่จะเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อตระหนักถึงคุณค่าของสิ่งที่จะเรียนรู้ นั้นยอมรับในสิ่งที่จะเรียนและวิธีเรียน มีความต้องการที่จะสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น และมีความมุ่งมั่นในชีวิต ซึ่งโดยปกติแล้วพนักงานจะร่วมกิจกรรมด้วยความพร้อมที่จะเรียนรู้สูง (Axford, 1969) ถ้าพนักงานมองเห็นความสัมพันธ์ของความรู้ที่ได้ กับประสบการณ์เก่าหรือกับการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน แต่ถ้าไม่ พนักงานก็จะเลิกกลางคัน ฉะนั้น ช่วงเวลาที่บุคคลมีความต้องการทักษะหรือความรู้ที่สามารถช่วยปรับปรุงแก้ไขปัญหในชีวิตเขาได้ บุคคลนั้นจะมีความพร้อมที่จะเรียนมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ashton & Sung (2002) กล่าวว่า การเรียนรู้ในการทำงาน ส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ทั้งการเรียนรู้ภาคทฤษฎีนอกการทำงาน (Off the job theoretical learning) และการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน (On the job practical experience) ซึ่งสิ่งที่มองเห็นได้อย่างชัดเจนจากการเรียนรู้ในสถานประกอบการก็คือ การมุ่งพัฒนาการปฏิบัติงานให้

เกิดความเชี่ยวชาญโดยผ่านการทำงานและชีวิตการทำงานของพนักงาน ส่งเสริมให้การเรียนรู้เริ่มที่ตัวพนักงานเพื่อพนักงานสามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และส่งเสริมให้การเรียนรู้และการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังเช่น Kidd (1973) กล่าวว่ากิจกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใหญ่โดยตรง เช่น การเรียนรู้ที่เกี่ยวกับงานอาชีพ ซึ่งหมายรวมถึงทักษะความรู้ และเจตคติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ ความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้ควรเป็นความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บังคับบัญชาและสถานประกอบการ ซึ่งเมื่อพนักงานมีทักษะที่เพิ่มขึ้น ต้องต่อยอดการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานขึ้นไปอีกระดับ ดังที่ Estrada (1995) กล่าวว่า การเรียนรู้ในสถานประกอบการเป็นวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับคนทำงาน เพราะเน้นความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ โดยพนักงานได้เรียนรู้งานโดยการทำงานในสภาพแวดล้อมของงานที่แท้จริง

2) การส่งเสริมแนวคิดหลักในการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เป็นแนวคิดที่จะส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีกระบวนการเรียนรู้และสามารถพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของเรื่องที่จะเรียนรู้นั้น (Maxwell, 2012) โดยเป้าหมายและประเด็นในการเรียนรู้ ต้องเริ่มและมาจากตัวพนักงานเอง ดังเช่น Pike (1989) กล่าวว่า ผู้ใหญ่จะเรียนรู้เมื่อมีความพร้อม สิ่งที่ต้องมีคุณค่า และต้องการซึ่งนำตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ซึ่งการจัดการเรียนรู้ต้องสอดคล้องกับประสบการณ์ของผู้เรียนและคำนึงถึงผู้ใหญ่ให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับ Knowles (1990) กล่าวถึงความสำคัญว่า บุคคลที่เรียนรู้ด้วยการริเริ่มของตนเองจะเรียนได้มากกว่า และเมื่อพนักงานเจอปัญหาหรืออุปสรรคในการเรียนรู้ ก็จะมีแรงผลักดันที่จะเรียนรู้ต่อ เพราะเป็นเรื่องที่พนักงานเป็นเจ้าของและเห็นความสำคัญของเรื่องนี้ ส่งเสริมให้การตั้งเป้าหมายทั้งมิติส่วนตัวและมิติองค์กรมีความสอดคล้องกัน ส่งเสริมทัศนคติมองปัญหาเชิงบวก ส่งเสริมเครื่องมือและช่องทางการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่ง สุมาลี สังข์ศรี (2545) ได้กล่าวถึงธรรมชาติในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ไว้ว่าผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะนำตนเองซึ่งจะทำให้เขาเกิดความมั่นใจ และเกิดความภาคภูมิใจการจัดการเรียนการสอนควรส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง นำตนเองมากกว่าผู้สอนจะเป็นผู้ถ่ายทอดเองทั้งหมด ดังที่ สุวรา ทวีขศรี (2545) ได้ศึกษาถึงการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของพนักงาน พบว่าถ้าการเรียนรู้ของพนักงานในปัจจุบันมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง พนักงานจะไม่ปฏิเสธงานใหม่เมื่อได้รับมอบหมายจากหัวหน้า ซึ่งเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการร่วมงานกับคนอื่นที่มีประโยชน์ ซึ่งการที่ผู้พัฒนาตนเองเชื่อว่าเป็นเจ้าของปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้น และเชื่อว่าปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้น จะแก้ไขได้ ผู้พัฒนาตนเองจะเรียนรู้วิธีการพัฒนาตนเองเพื่อผ่านพ้นปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้น (ณรงค์ ช่อนาม, 2543)

3) การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ต้องส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะการสะท้อนคิด ดังเช่น Knowles (1990) กล่าวว่าผู้เรียนควรประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็น

ระยะ ๆ (Evaluating Results and Rediagnosing Learning Need) เพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจในการกระทำของตนเองตามกิจกรรมการเรียนรู้ได้ ถ้าจำเป็นต้องดัดแปลงหรือยืดหยุ่น สำหรับการประเมินในขั้นสุดท้าย ผู้เรียนจะทราบว่าตนเองถึงจุดมุ่งหมายที่ตนกำหนดไว้แล้วหรือไม่ การประเมินตนเองกลายเป็นการวิเคราะห์ความต้องการหรือสิ่งที่ขาดของผู้เรียนด้วยตนเองอีกครั้ง ถ้ายังไม่ถึงจุดหมายที่ต้องการ ผู้เรียนเป็นผู้ระบุความต้องการเอง ทำให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ต่อไป และควรมีการสื่อสารความคาดหวังเชิงองค์กร และส่งเสริมเรื่องของวินัยในการเรียนรู้ ซึ่ง Nataraj (2017) กล่าวว่า พนักงานจำเป็นต้องสำรวจตัวเอง พิจารณาวิวัฒนาการของตัวเอง ต้องเข้าใจตัวเองก่อนการพัฒนา และค่อยเริ่มวางแผน ผูกพัน สอดคล้องกับ Dixon (1992) อธิบายไว้ว่า การเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self-directed learning) เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง ตั้งเป้าหมายในการเรียน แสวงหาผู้สนับสนุน แหล่งความรู้ สื่อการศึกษาที่ใช้ในการเรียนรู้ และประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง ทั้งนี้ผู้เรียนอาจได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่น หรืออาจจะไม่ได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่นก็ได้ ดังนั้นผู้เรียนต้องมีวินัยในการเรียนรู้ ดังที่ ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2542) ได้เสนอวิธีการทำสัญญากับตน (Self-contract) เป็นเครื่องมือที่มีพลังต่อการก้าวไปสู่ความสำเร็จการทำสัญญากับตนเป็นข้อตกลงที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรทำกับตนเอง ดังที่ Canfield & Switzer (2005) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองนั้น เริ่มจากตนเองต้องรับผิดชอบตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง ต้องรู้ว่าตนเองต้องพัฒนาอะไร และอย่างไร การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนจะเป็นอีกหนึ่งวิธีการที่จะช่วยให้ตนเองพัฒนาตนเองอย่างมีแบบแผน จากนั้นจึงลงมือปฏิบัติ เพื่อให้ได้ตามสิ่งที่ตนเองคาดหวัง หรือตั้งเป้าหมายไว้

4) การส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยฝ่ายบริหารให้การสนับสนุน และ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลการเรียนรู้ ดังเช่น อาชัญญา รัตนอุบล (2542) กล่าวว่า บรรยากาศในการเรียนรู้ควรจะมีความเป็นกันเอง มีการยอมรับ ยกย่อง และให้เกียรติซึ่งกันและกัน สถานที่และสถานการณ์การเรียนรู้ ควรจะมีลักษณะอย่างไม่เป็นทางการ การได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ทุกขั้นตอน จะช่วยให้ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่เกิดความกระตือรือร้น และเพิ่มความสนใจได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ วัลภา สบายยิ่ง (2559) กล่าวถึง สภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ (Active Participation) เช่น อภิปราย การแสดงความคิดเห็น การตอบปัญหา การทำแบบฝึกหัด การฝึกออกเสียงในการขับร้องหรือการสอนภาษา ป้อนข้อมูลย้อนกลับทันที (Immediate Feedback) ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นบวก จะเป็นการเสริมแรงกระตุ้นให้อยากกระทำซ้ำ

5) การส่งเสริมเงื่อนไขที่ต้องมีในกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ ต้องส่งเสริมให้มีการพูดคุยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และติดตามการเรียนรู้อยู่เป็นระยะ และส่งเสริมระบบการวัดผลที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ Shanock &

Eisenberger (2006) ซึ่งการรับรู้การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา วัดจากระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่า พวกเขาได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาของพวกเขา โดยมีส่วนประกอบที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย ในการรับรู้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาได้แก่ ความวางใจ, การเคารพ และความเต็มใจของผู้บังคับบัญชาที่จะช่วยผู้ใต้บังคับบัญชา Lynch et.al. (1999) ดังนั้น การที่พนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา จึงเป็นการที่พนักงานได้ตระหนักรู้ถึงความใส่ใจ ความเอื้อเฟื้อและการอำนวยความสะดวกและเป็นประโยชน์ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ Bass (1990); Whetton & Cameron (1995) ที่แสดงภาพรวมถึงกิจกรรมต่างๆ ของผู้บังคับบัญชา เช่น การยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผลการปฏิบัติงาน, การให้กำลังใจสำหรับความพยายามในการทำงาน, การแสดงความพึงพอใจ, การสนับสนุนสำหรับการพัฒนาอาชีพ, การแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกรักของผู้บังคับบัญชา, การรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และแสดงความเห็นอกเห็นใจเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ให้การสนับสนุน คือ ผู้ที่มีความเข้าใจในความปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อค้นหาความสมดุลระหว่างงานและความรับผิดชอบ Thomas & Ganster (1995) ด้วยความช่วยเหลือของผู้บังคับบัญชาที่ให้การสนับสนุนจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสมดุลในชีวิต และการทำงานตลอดจนมีความมุ่งมั่นในการจัดการงานให้ประสบความสำเร็จ

6) การส่งเสริมปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ต้องส่งเสริมสิ่งที่ส่งเสริมอยู่ให้ความต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร และ ส่งเสริมความไวในการปรับตัวขององค์กร สอดคล้องกับ (Harrison and Kessels, 2004) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในองค์กร ประกอบด้วย การวางแผนและการสนับสนุนอย่างชำนาญ เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้และ จัดประสบการณ์ใหม่ ๆ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่น ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์กร ดังนั้น จึงต้องเป็นการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ดังที่ Darin and Alan (2002) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนความรู้ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนความรู้ในวัฒนธรรมองค์กรระดับสูง

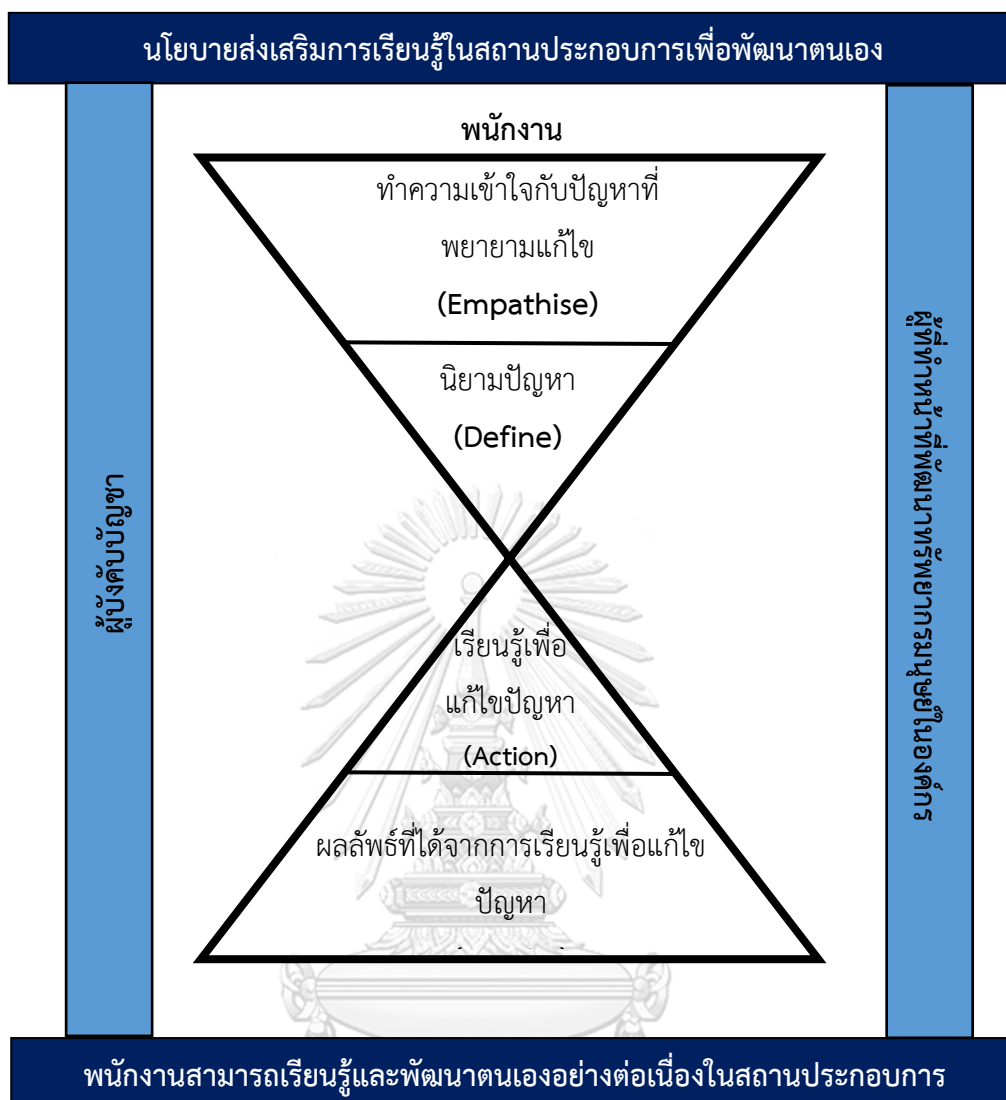
7) การส่งเสริมบทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในสถานประกอบการ ต้องส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องต้องมีทักษะการเป็นผู้เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ หรือ ที่ปรึกษา สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมชาย หล้าคงคา (2560) กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการทำความเข้าใจในเรื่องของ Competency กระบวนการของแผนพัฒนารายบุคคล แจ้งความคาดหวังที่ต้องการจากพนักงาน ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน ระบุหัวข้อที่เฉพาะเจาะจงในการพัฒนาพนักงาน ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน ติดตามและประเมินผลการจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคล ช่วยเหลือและสนับสนุนพนักงานในการพัฒนาตนเอง แสดงบทบาทของ

ตนในฐานะของที่ปรึกษา ดังเช่น Lorwatanapongsa (2001) กล่าวถึง รูปแบบการเรียนรู้ในที่ทำงาน เมื่อผู้บังคับบัญชาให้ความใกล้ชิดกับคนทำงาน จะก่อให้เกิดการสื่อสารพูดคุยในการทำงาน ทำให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นของคนทำงานได้ดีขึ้น และสามารถให้คำปรึกษาได้ตรงจุด แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญของผู้บังคับบัญชา ซึ่ง Malloch and Hase (1998) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในที่ทำงาน ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ให้การช่วยเหลือ เป็นปัจจัยสำคัญของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ซึ่ง Rowden (2007) ได้กล่าวถึง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสามารถในการสนับสนุนการเรียนรู้ และการพัฒนาเพื่อปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ

องค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน ผู้วิจัยได้ค้นพบองค์ความรู้ที่มาจากการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้ นโยบายของสถานประกอบการ ผู้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริมการเรียนรู้ และตัวพนักงานเอง ดังนี้





ภาพที่ 10 องค์ประกอบของกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง

องค์ประกอบของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง มีรายละเอียดดังนี้

1. นโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง

1.1 สถานประกอบการต้องมีนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งต้องมีการสื่อสารภายในสถานประกอบการให้พนักงานรับทราบถึงนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ให้พนักงานในสถานประกอบการได้รับทราบถึงความสำคัญว่าการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองเป็นสิ่งที่สถานประกอบการตระหนักและมีความสำคัญ ซึ่งพนักงานทุกคนควรแสดงออกทางพฤติกรรมที่สถานประกอบการคาดหวังดังกล่าว

1.2 สถานประกอบการต้องสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการเรียนรู้ และสนับสนุนวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้พนักงานสามารถเรียนรู้เพื่อหาคำตอบในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ง่าย สะดวก รวดเร็ว ไม่ลำบาก ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อให้กับพนักงานว่า การเรียนรู้เป็นเรื่องที่เข้าถึงง่าย ทำให้พนักงานรู้สึกอยากที่จะเรียนรู้มากขึ้น

1.3 สถานประกอบการต้องให้การสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องนั้นต้องใช้ระยะเวลา โดยช่วงระยะแรกพนักงานจะยังคงไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เนื่องจากเฝ้าสังเกตแนวโน้มและผลลัพธ์ของแต่ละกิจกรรม ถ้าเห็นแนวโน้มที่ดีและผลลัพธ์ที่ดีจากกิจกรรมก่อนหน้า จึงจะเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ดังนั้นสถานประกอบการต้องสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แม้ในช่วงแรกอาจจะยังไม่เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนก็ตาม แต่เมื่อพนักงานเริ่มชินกับสิ่งที่สถานประกอบการกำลังให้ความสำคัญ พนักงานก็จะเริ่มปรับตัว และยิ่งสถานประกอบการให้การสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พนักงานจะรับรู้ได้ถึง การให้ความสำคัญของสถานประกอบการ

2. ผู้บังคับบัญชา

2.1 ต้องสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ว่าผลลัพธ์ของการเรียนรู้ที่อยากให้พนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง เป็นไปในทิศทางใด เพื่อที่จะได้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยผู้บังคับบัญชาอาจทำหน้าที่เป็นคนกลาง ในการแปลงความต้องการของสถานประกอบการ มาเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง

2.2 ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา และสนับสนุนการเรียนรู้กับพนักงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาถือเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับพนักงาน และทราบปัญหาหน้งาน ดังนั้นการเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้พนักงานได้เรียนรู้มุมมอง แนวคิด ที่น่าสนใจ และยังเป็นการแสดงออกถึงการให้ความสำคัญของการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน

2.3 ทำหน้าที่สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อหล่อเลี้ยงให้เกิดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้ทุกคนในหน่วยงานร่วมกันเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน ซึ่งการเรียนรู้ในสถานประกอบการ การเรียนรู้เป็นทีมสามารถช่วยให้เกิดประสิทธิภาพการเรียนรู้ได้ดีกว่าการเรียนรู้เพียงบุคคลเดียว เพราะเพื่อนร่วมงานสามารถเป็นส่วนเติมเต็มแนวคิดและส่งเสริมบรรยากาศที่ดีต่อการเรียนรู้ได้

3. พนักงาน

3.1 ทำความเข้าใจกับปัญหาที่พยายามแก้ไข (Empathise) เป็นขั้นตอนแรกของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ คือพนักงานต้องทำความเข้าใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างลึกซึ้งตลอดจนที่มาหรือรากที่ทำให้เกิดปัญหา เพื่อเข้าใจสิ่งที่เรากำลังจะเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาเพื่อหา

หนทางการแก้ไขปัญหที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งการเข้าใจปัญหาอาจจะเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถาม สร้างสมมติฐาน ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างละเอียดรอบคอบ

3.2 นิยามปัญหา(Define) เป็นการกำหนดปัญหาให้ชัดเจน โดยการนำข้อมูลที่ได้เรียนรู้ปัญหาอย่างรอบด้านแล้วมาวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริง กำหนดหรือบ่งชี้ปัญหาอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการตั้งเป้าหมาย และเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหตามเป้าหมายที่ตั้งอย่างมีทิศทาง

3.3 เรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหา(Action) เป็นขั้นตอนที่พนักงานเรียนรู้ในสถานประกอบการ ตามรูปแบบการเรียนรู้ที่พนักงานได้วางแผนไว้ โดยใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายให้เหมาะสมกับบริบทของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ซึ่งพนักงานสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการเรียนรู้ได้ตลอดเวลาระหว่างการเรียนรู้ โดยพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่ได้ของการเรียนรู้ควรสอดคล้องกับสิ่งที่พนักงานต้องการ

3.4 ผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหา(Results) เป็นผลที่เกิดขึ้นหลังจากที่พนักงานได้เรียนรู้ตามแผนที่ตนเองได้วางแผนไว้ ซึ่งพิจารณาผลที่เกิดขึ้นโดยอ้างอิงจากเป้าหมายการเรียนรู้ที่พนักงานได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยผลลัพธ์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นควรมีประโยชน์ต่อตนเอง และสถานประกอบการ

4. ผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

4.1 สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผ่อนคลาย ไม่กดดัน โดยผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องทำหน้าที่ในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งทางตรงคือเป็นตัวแทนที่ทำหน้าที่สนับสนุนและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานประกอบการ และทางอ้อมคือเป็นผู้สนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชา พนักงาน มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและมีทรัพยากรที่มากเพียงพอในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานของตนเอง

4.2 สร้างเวทีและจัดพื้นที่ ที่พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนมุมมอง ความคิดเห็น ให้สามารถเกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยผู้บังคับบัญชา พนักงานและเพื่อนร่วมงาน มีพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นพื้นที่ ที่พนักงานเข้าถึงได้ง่าย สะดวกในการใช้งาน ไม่ไกลจากสถานที่ปฏิบัติงาน

4.3 ประสานงาน และจัดการสิ่งขัดขวางต่อการเรียนรู้ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเรียนรู้ของพนักงาน โดยผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทำหน้าที่จัดการปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเรียนรู้ของพนักงานในสถานประกอบการ ด้วยวิธีการต่างๆที่ผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะสามารถจัดการได้ตามแต่ละบริบท เพื่อกำจัดปัจจัยที่ส่งผลการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรควรดำเนินการอย่าง

รวดเร็วไม่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของพนักงาน ซึ่งในขั้นตอนนี้สามารถสะท้อนถึงการให้ความสำคัญของสถานประกอบการ ที่มีต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของพนักงานอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ พบว่าการเรียนรู้ในสถานประกอบการเป็นการรับ ประมวลผล และใช้ข้อมูลของบุคคล เพื่อเรียนรู้การปฏิบัติงานของตนเอง โดยการรับ ประมวลผล และใช้ข้อมูลของบุคคลนั้น เกิดขึ้นภายในหน่วยงานหรือการทำงาน ทั้งที่เป็นการจัดโดยสถาน ประกอบการหรือหน่วยงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การพูดคุย และซึมซับจาก สภาพแวดล้อม และบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน และจากการปฏิบัติงานในสถานประกอบการหรือ หน่วยงาน เป็นการเรียนรู้ในที่ทำงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์ความรู้ส่วนใหญ่ ที่พนักงานต้องการเรียนรู้ อยู่ในสถานประกอบการอยู่แล้ว การเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นการเรียนรู้ของ ผู้ใหญ่ และเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมในการทำงานจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในที่ทำงาน เป็นการเรียนรู้ตามความต้องการของผู้เรียนเพื่อนำไปแก้ไขปัญหาในการทำงานและสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคคลและองค์กรนอกจากนี้ ผลวิจัยยัง นำไปสู่ประเด็นสำคัญ ที่เรียกว่า การส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และกระบวนการเรียนรู้ ในสถานประกอบการของพนักงาน ซึ่งการส่งเสริมการเรียนรู้เหล่านั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญไปไม่น้อย กว่าตัวพนักงานที่เป็นผู้ต้องการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อต่อยอดผลงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยขอเสนอแนะปัจจัย ความสำเร็จ หากองค์กรต้องการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

1.1 ข้อเสนอต่อผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา

จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเรียนรู้ ของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นจุดเริ่มต้นควรมาจากผู้บริหารที่ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้อย่างเข้มแข็ง ซึ่งวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรจะสามารถสร้างขึ้นมาได้นั้นต้องมาจาก ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการส่งเสริมและติดตามอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นส่วน หนึ่งของรูปแบบการทำงานปกติ และตามมาด้วยโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนต่อการจัดการเรียนรู้ได้ สะดวก ทรัพยากรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการจัดสถานที่หรือเวลาให้พนักงานมีโอกาสแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การสนับสนุนจากผู้บริหารทั้งในระดับนโยบายและในระดับ ปฏิบัติการ มีกระบวนการและขั้นตอนการจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกที่ชัดเจนเป็นระบบ มี ระบบที่เชื่อมโยงความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงานจริง ตลอดจนระบบการสร้าง แรงจูงใจในการเรียนรู้ที่เหมาะสม

1.2 ข้อเสนอต่อผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

สมาชิกในองค์กรมีกรอบความคิดและค่านิยมที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในองค์กร ควรกำหนดให้พนักงานได้เรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์การเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับพนักงานแต่ละคน เพราะพนักงานมีความแตกต่าง ทั้งความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการเรียนรู้ ต้องทำให้พนักงานเห็นคุณค่าของความรู้ที่พนักงานจะเรียนรู้ ว่ามีความเกี่ยวเนื่องกับคุณค่าขององค์กรอย่างไร มีการใช้ช่องทางการสื่อสารหลายประเภทสำหรับการถ่ายทอดความรู้ไปสู่พนักงาน โดยให้มีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรด้วย เช่น เป็นองค์กรเทคโนโลยี แต่ส่งเสริมพนักงานให้เรียนรู้ผ่าน ระบบที่ล้าหลัง ไม่ทันสมัย ก็จะไม่ตอบโจทย์การเรียนรู้ของพนักงานเช่นกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาและคำนึงถึงในการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ซึ่งประเด็นสำคัญที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องพิจารณา

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการเรียนรู้ของพนักงานในธุรกิจผลิตภัณฑวัสดุก่อสร้าง การเรียนรู้ส่วนใหญ่เกิดขึ้นในสถานประกอบการหลังจากที่บุคคลได้เข้ามาเป็นพนักงานแล้ว เนื่องจากความรู้ที่จำเป็นในการทำงาน เป็นองค์ความรู้ที่อยู่ในงาน โดยเฉพาะงานด้านเทคนิคที่เกี่ยวกับเครื่องจักรและกระบวนการผลิต หากการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรหาบริบทของสถานประกอบการอื่นที่มีความแตกต่าง เพราะแต่ละบริบทมีสภาพแวดล้อมและพื้นฐานด้านอื่นๆ ต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อใช้ในการพิจารณาและเตรียมพร้อมสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

1. ผู้นำกระบวนการไปใช้ ควรพิจารณาถึงพนักงานที่เรียนรู้ในสถานประกอบการ เพื่อพัฒนาตนเอง ควรยินดีและเต็มใจที่จะเรียนรู้ เพื่อรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของการเรียนรู้ ว่าการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นนี้เป็นการเรียนรู้ของพนักงานเอง เป็นการเรียนรู้ที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อตัวพนักงานเอง
2. ผู้นำกระบวนการไปใช้ ควรพิจารณาถึงพนักงานควรเป็นนักเรียนรูที่สามารถนำพาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ได้ สามารถสะท้อนกระบวนการของตนเองได้ และ มีแรงผลักดันมุ่งมั่นในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง
3. ผู้บังคับบัญชา ควรมีทักษะการเป็นผู้เอื้อให้เกิดการเรียนรู้และทักษะให้คำปรึกษา เพื่อใช้ในการพูดคุยสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา และควรพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และติดตามการเรียนรู้อยู่เป็นระยะ อย่างสม่ำเสมอ

4. ผู้ที่ทำหน้าที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร ควรส่งเสริมเครื่องมือและช่องทางการเรียนรู้ในองค์กรที่หลากหลายเพื่อให้เหมาะสมกับรูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน

5. ผู้ที่ทำหน้าที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร ควรพัฒนาระบบการดูแลพนักงานให้อึดต่อการเรียนรู้และการเติบโตของพนักงาน

6. องค์กรควรมีนโยบายการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม และสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ กระตุ้นให้พนักงานเห็นคุณค่าในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง



บรรณานุกรม

- กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์. (2542). **บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กองสาธารณสุข สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กิตติพร ปัญญาภิบาล. (2549). **วิจัยเชิงปฏิบัติการ : แนวทางสำหรับครู Action research : A
guide for teacher**. กรุงเทพมหานคร : นันทพันธ์พริ้ง.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2560). **ทำไมองค์กรต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง**. Retrieved
from <https://bsid.dip.go.th/th/category/2017-10-27-07-51-56/2017-11-02-09-26-33>
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2560). **ข้อมูลการจดทะเบียนเลิกกิจการ**. กรุงเทพมหานคร : กรมพัฒนา
ธุรกิจการค้า.
- กุลภัสสรณ์ พิทักษ์ศักดิ์. (2560). **แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development
Plan: IDP)**. Retrieved from <https://www.gotoknow.org/posts/278728>.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2546). **แนวทางสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ For Quality**. ปีที่ 10 ฉบับที่ 69.
- จินตนา ศักดิ์ภู่อารม. (2545). **การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนิดา คล้ายสกุล. (2552). **การศึกษาการพัฒนารายบุคคลเพื่อการของพนักงานบริษัท อาหารยอดคุณ
จำกัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์ ช่อนาม. (2543). **ศาสตร์ในการพัฒนารายบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- เต็มทรัพย์ จันเพช. (2557). **การพัฒนารายบุคคลของผู้ใหญ่ : Self Development of Adults**.
Kuakarun Journal of Nursing Vol.21 No.1 January-June.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : รัตน
ไตร. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ.
- ทศนา แคมมณี. (2550). **ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มี
ประสิทธิภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธวัช หมดเฒ่า , (2559). **ผลงานเป็นเลิศ เกิดจากการทำงานผลงานการเรียนรู้ Best Performance**,

came from learning on the job. Retrieved from

<https://thawatmatte.pressbooks.com/>.

ธัญญภัทร์ ศิริธัชชาโรจน์ .(2559) . จิตวิทยากับการพัฒนาตน . กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นฤมล วงศ์ชัชวาล. (2547). การพัฒนาตนเองของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ สาขาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ.

บุญเกื้อ ควรหาเวช. (2542). นวัตกรรมการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญส่ง หาญพานิช. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประทีป โชติคุณเศรษฐ์. (2544). ความต้องการพัฒนาตนเองทางด้านการวิชาการของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในสหวิทยาเขตเสรีไทย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปราณี รามสูตร และจำรัส ดั่งสุวรรณ. (2545). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธนาคารพิมพ์.

ปริญญา อุปลา. (2545). การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ ระดับ ประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนบ้านพุทธรักษา. จังหวัดสกลนคร. ปริญญาโท ศศ.ม. (ประถมศึกษา). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล. (2543). การวิจัยในชั้นเรียน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พจน์ พจนพานิชย์กุล. (2556). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล.

Retrieved from <https://sites.google.com/site/potarticle/02>.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (2542). กรุงเทพฯ : องค์การการค้าของครูสภา.

พูลสุข หิงคานนท์. (2540). การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พสนัน นิรมิตรไชยพันธ์. (2552). ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่มีต่อพฤติกรรมทำงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของนักวิจัยสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2542). การพัฒนาตน. ราชบุรี : สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.

เมธาวี อุดมธรรมานุภาพ. (2544). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏ สวนดุสิต.

- รัชนี้ ชังชู. (2549). **รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.
- เรียม ศรีทอง. (2542). **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน : Human behavior and self development**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเจริญวัฒนา เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- วัลภา สบายยิ่ง. (2559). **จิตวิทยาเพื่อการดำรงชีวิต (Psychology for Living)**. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2538). **กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: ชมรมเด็ก.
- วิเชียร แก่นไร่. (2542). **การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชา การบริหาร การศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วินัย เพชรช่วย. (2560). **การพัฒนาตนเอง การปรับปรุงตนเอง**. Retrieved from http://www.novabizz.com/NovaAce/Learning/Self_Development.htm
- ศศลักษณ์ ทองปานดี. (2551). **การศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงาน บริษัท พาวเวอร์ บัม จำกัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศักดิ์ดา สถาพรจนา. (2549). **การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร จิรวัดน์กุล. (2546). **การวิจัยเชิงคุณภาพในวิชาชีพการพยาบาล.(พิมพ์ครั้งที่ 2)**. ขอนแก่น : ศิริรักษ์ ออฟเซ็ท.
- ศิริลักษณ์ เมฆสังข์. (2560). **แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)**. Retrieved from http://bps.moph.go.th/new_bps/sites/default/files/IDP%2025Jan17.pdf
- สมชาย หลักคงคา. (2560). **การวางแผนพัฒนาพนักงานในองค์กรเป็นรายบุคคล (IDP)**. Retrieved from <https://www.bloggang.com/mainblog.php?id=sal&month=15-03-2013&group=16&gblog=5>.
- สมชัย วรานุรักษ์. (2545). **การพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สมาน อัสวภูมิ. (2537). **การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด**. วิทยานิพนธ์
ปริญญาคุชฎบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สหวัฒน์ ประไพทรัพย์สกุล. (2546). **ระดับของพฤติกรรมการพัฒนาตนเองของพนักงานศึกษา
ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและพฤติกรรมการพัฒนาตนเองของพนักงาน**. การ
จัดการมหบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัย
บูรพา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. (2544). **เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณครู**.
กรุงเทพมหานคร : กองวิชาชีพครู สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู
- สุทธิพร รอดสุวรรณ. (2560). **ทักษะการสร้างปัญญา**. Retrieved from
http://mcpswis.mcp.ac.th/html_edu/cgibin/mcp/main_php/print_informed.php?id_count_inform=18657
- สุมาลี สังข์ศรี. (2545). **การจัดการศึกษานอกระบบด้วยวิธีการศึกษาทางไกลเพื่อการศึกษาตลอด
ชีวิต**. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุวรา ทวีศรี. (2545). **การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของพนักงานการประปานครหลวง**. สารนิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ สาขาพัฒนา
แรงงานและสวัสดิการ.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2547). **จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทด้านสุทธาการ
พิมพ์.
- สุวิมล ว่องวานิช, (2549). **การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom action research)**.
กรุงเทพ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2551). **การออกแบบการวิจัย: วิธีการเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และผสมผสาน
วิธีการ**. กรุงเทพฯ : สามลดา
- อนุชิต เอกา. (2560). **7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ**. Retrieved
from <https://www.gotoknow.org/posts/418766>.
- อมรรัตน์ ปักโคทานัง. (2548). **ศึกษาความต้องการการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ**. มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัย
รามคำแหง. คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
- อรุณ รักธรรม. (2534). **เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการพัฒนาบุคคล**. คณะรัฐประศาสนศาสตร์.
กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อาชัญญา รัตน์อุบล. (2542) **การเรียนรู้ผู้ใหญ่ทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร:
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุทุมพร จามรมาน. (2541). **การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาตามเกณฑ์ของ**

ทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุษณีย์ ศุขสุทธิ. (2543). **การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดกรม**

อาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหาร การศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Ashton D. & Sung J. (2002). **Supporting Workplace Learning for High Performance**

Working. Geneva : International Labour Office.

Australian National Training Authority. (2002). **What Makes for Good Workplace**

Learning? Retrieved from http://www.ncver.edu.au/research/core/cp_0207.pdf

Axford R.W. (1969). **Adult Education: The open door.** Scranton, PA: International

Textbook

Company Barney. J.B. (1991). **Firm resources & sustained competitive advantage.**

Journal of Management.

Bardo, J.W., and Hardman, J.J. (1982). **Urban Sociology: A Systematic troduction.**

U.S.A : F.E. Peacock.

Bass, B.M. (1990). **From transactional to transformational leadership: Learning to**

share the vision. Organizational dynamics, 18 (3), 19-31.

Billett, Stephen. (2002). **Toward a workplace pedagogy: Guidance, participation,**

and engagement. Adult Education Quarterly 53, (November): 27-43.

Boud, D., and Garrick, J. (1999). **Understanding Learning at Work.** London and New

York : Routledge.

Boydell T. (1985). **Management Self-Development : A Guide for Managers ,**

Organizations and Institution. Switzerland : International Labour Organization.

Cunningham, J. B. (1993). **Action Research and Organizational Development.**

Westport, CT: Praeger.

Darin, A L and Alan, H, R. (2002). **An Investigation of Organizational Culture Factors**

That May Influence Knowledge Transfer. Institute of Technology Proceedings

of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences Computer

Society.

Dick, B. (2000). **A beginner's guide to action research.** Retrieved from

www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/guide.html

- Dixon, WB. (1992). An exploratory study of self-directed learning readiness and pedagogical expectations about learning adult inmate learners in Michigan (Doctoral dissertation, Michigan State University, 1992).
- Drucker, P. F. (1974). **Management**. New York : Harper and Row.
- Duch, B., Groh, S. E., and Allen, D. E. (eds.). **The Power of Problem-Based Learning: A Practical “How-to” for Teaching Undergraduate Courses in Any Discipline**. Sterling, Va.: Stylus, 2001.
- Emily Calhoun. (1994). **How to Use Action Research in the Self-renewing**. School Association for Supervision and Curriculum Development.
- Estrada, Vicente F. (1995). **Are you factory workers know-it-alls?** (September) Personnel Journal.
- Field, Laurie. (1991). **Skilling Australia**. Melbourne : Longman Cheshire Pty.
- Grundy, S. (1982). *Three Models of Action Research*. London : Falmer.
- Harrison, R., & Kessels, J. (2004). **Human Resource Development in a Knowledge Economy**. Basingstoke : Palgrave-Macmillan.
- Harry F. (1994). **Transforming qualitative data (Description, Analysis, and Interpretation)**. Wolcott SAGE Publication inc.
- Heather Waterman PhD BSc(Hons). (1998). **Embracing ambiguities and valuing ourselves: issues of validity in action research**. View issue TOC Volume 28, Issue 1 July 1998.
- Holliday, R. (1998). **Workplace Learning, Module 2 Foundation Concepts Workplace Learning**. Wagga Wagga : Charles struts University.
- Holloway, I. W., (2010). **Qualitative research in nursing and health care. 3 rd ed**. India: Laserwords Privates.
- Honold, P. (2000). **Culture and Context: An Empirical Study for the Development of a Framework for the Elicitation of Cultural Influence in Product Usage**. International Journal of Human-Computer Interaction.
- Houle, C.O. (1961). **The inquiring mind**. Madison, WI : University of Wisconsin Press.
- Irving, L. (1947). **Effective methods in adult education**. Report of the southern regional workshop for agricultural extension specialists: North Carolina State College.

- Jack Canfield & Janet Switzer. (2005). *The Success Principles. United states of America*. Harper Collins Publishers. Retrieved from <https://librarykvmsmd.files.wordpress.com/2015/04/the-success-principles-jack-canfield-1.pdf>.
- Jackie Cliffore & Sara Thorpe. (2007). *Workplace learning and development : delivering competitive advantage for your organization*. United States : Kogan Page Limited.
- Javis P. (1983). *Adult and continuing education*. London, Croom Helm.
- John C. Maxwell. (2012) . *The 15 invaluable laws of growth*. New York. Center Street.
- John Elliott. (1991). *Action Research for Educational Change* Open University Press. Place of publication: Philadelphia.
- John Howkins. (2002). *The Creative Economy : How People Make Money from Ideas* , London Penguin Books Limited.
- Kathryn Herr & Gary L. Anderson. (2015). *The Action Research Dissertation : A Guide for Students and Faculty* SAGE Publication inc .
- Keeves, J. P. (1988). *Education Research Methodology and Measurement*. 2nd ed. New York : Pergamon.
- Kemmis, S and, McTagart. (1990). *The Action Research Planner*. Geelong : Deakin University Press,
- Kidd, J.R. (1973). *How adult learn*. New York, NY: Associated Press.
- Knowles, M.S. (1978). *Andragogy: Adult learning theory in perspective*. Community College Review, 5(3), Follett Pub.Co.
- Knowles, M.S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education : From Pedagogy to Andragogy*. Follett Pub.Co., Chicago
- Knowles, M.S. (1975). *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*. New York : Follett.
- Knowles, M.S., et al. (1990). *The Adult Learner A Neglected Species*. 4th ed. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Lorwatanapongsa, S. (2001). *Toward a Workplace Learning Model for International School Principles in Bangkok*, Thailand. Doctoral dissertation. Faculty of

- Education Charles Sturt University.
- Malloch, M., Cairns, L., and Hase, S. (1998). **Learning in the Workplace : Implications of the capability Learning Model**. Retrieved from http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_stroage_01/0000019b/80 /15/2f.pdf.
- McClellan, Timothy. (2013). **Creative learning approaches for undergraduate self-development**. University of Southampton. Southampton Education School. Doctoral Thesis.
- McKernan, J., (1991). **Curriculum action research. A Handbook of Methods and Resources for the Reflective Practitioner**. New York : St. Martins Press.
- McNiff, J. & Whitehead, J. (2006). **All you need to know about Action Research**. SAGE Publication: London.
- Meggison , D.& Pedler M. (1992). **Self-Development : A Facilitator's Guide**. London : McGraw – Hill.
- Nystrom, Paul C & Starbuck William H. (1984), **Designing and Understanding Organizations**, New York : Oxford University.
- Pedler M. (1990). **Self-Development in Organizations** . London : McGraw – Hill.
- Pike, R.W. (1989). **Creative Training Techniques Handbook**. Minneapolis, MN: Lakewood.
- Prasanwan, J. (2005). **Workplace Learning For Faculty Professionals in the Changing Thai University Context : A Case Study of Striatum University, Chonburi campus**. Doctoral Dissertation Department of Education Faculty of Human Development Victoria University.
- Raj, M. (1996). **Encyclopacdic dictionary of psychology and education**. New Delhi : Anmol.
- Rogers, C.R. (1969). **Freedom to learn**. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing.
- Roni(t) Liya Lami. (2000). **Personal Development in the Workplace : The Concept and its Usage in Selection and Training**. THE UNIVERSITY OF HULL , Doctor of Philosophy Department of Psychology.
- Rothwell, W., Lindholm, J., & Wallick, W. (2003). **What CEOs expect from corporate training: Building workplace learning and performance initiatives that**

- advance organizational goals*. New York : Amacom. (3rd)
- Rowden, R.W., & Conine Jr. C. T. (2005). **The Impact of Workplace Learning on Job Satisfaction in Small US Commercial Banks**. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/view>.
- Rowden, R.W. (2007). **Workplace Learning : Principles and Practice**. Florida : Krieger.
- Rylatt. (1994). **Learning unlimited: practical strategies and techniques for transforming learning in the workplace**. Sydney, New South Wales : Business & Professional Publishing.
- Schein, Edgar. (1993). **On Dialogue, Outline, and Organizational Learning**. **Organizational Dynamics**, Autumn,
- Shanock, S. & Eisenberger, R. (2006). **When Supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support and performance**. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689-695.
- Shyam Nataraj & Harini Nataraj. (2017). **Self Development : Is the Prescription the same for all?**. A WEshkar Vol.XXII Issue 1 March 2017 WeSchool.
- Smith, E.W., & Others. (1980). **The Education's Encyclopedia**. New York : Prentice-Hall.
- Steier Joseph. (2010). **Application of Theories, Principles and Methods of Adult Learning for Managers to Improve Workplace Reaction to Learning**. Knowledge and Performance . Dissertation. University of Pennsylvania.
- Steiner, E. (1988). **Methodology of Theory Construction**. Sydney : Educology Research Associates.
- Steve Penfold. (2016). **Profile of the modern learner- helpful facts and stats**. Retrieved from <https://blog.elucidat.com/modern-learner-profile-infographic/>
- Streubert, H.J & Carpenter, D.R. (2003). **Qualitative Research in Nursing Advancing the Humanistic Imperative**. (3 rd ed.). Philadelphia: Lippincott.
- Stringer, E.T. (2007). **Action Research**. 3 rd ed. London: Sage Publications.
- Strockburger, D.W. (1996). **Introductory Statistic : Concept, Model and Application**. Retrieved from :<http://www.psychstat.missouristate.edu/introbook/sbk04m.html>
- The Association for Talent Development (ATD), **The ATD 2016 State of the Industry**

- report.(2016). Retrieved from <https://www.td.org/insights/atd-releases-2016-state-of-the-industry-report>.
- The Staff Development and Training Unit, Finders University of South Australia. (2003). *Workplace-Learning Management Manual*. Retrieved from. <http://www.finders.edu.ac/teach/t41/practium/resourcess/manual.pdf>.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). **Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain** : A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80,6-15.
- Tough, A. (1968). **Why adults learn**. Toronto: Ontario Institute for Studies in Education.
- Tynjälä, P. (2008). **Perspective into learning at the workplace**. *Educational Research Review*. Retrieved from www.sciencedirect.com
- Van der Krogt, F. J. (1998). **Learning Network Theory**. *Human Resource Development Quarterly* 9 (2) : 157-177.
- Van der Krogt, F.J., & Warmerdam, J. H. M. (1993). **Project Learning in Organization**. Nijmegen.
- Verner, C., & Davison, C.V. (1971). **Psychological factors in adult learning and instruction**. Tallahassee, FL: Research Information Processing Center.
- Watkins, K. E. (1990). **Tacit Beliefs of Human Resource Development** : *Producing Unintended Consequences*. *Human Resource Development Quarterly*.
- Whetton, D. A., & Cameron, K. S. (1995). **Developing management skills (3rd Ed.)**. New York: Harper Collins.
- Willer, R.H. (1967). **Leader and Leadership Process**. Boston : Irwin/McGraw-Hill.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้สำหรับ **ชั้นวางแผน (Planning)** ในการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

เครื่องมือที่ใช้สำหรับ ขั้นวางแผน (Planning) ในการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้
 ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน
**เรื่อง การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ
 เพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน**

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
 การศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. เครื่องมือฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบข้อคิดเห็น สภาพบริบทในสถานประกอบการ
 และพฤติกรรมของพนักงานในสถานประกอบการ เมื่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์โครงการวิจัย ซึ่งอยู่
 ในขั้นวางแผน (Planning) ซึ่งเป็นขั้นตอนของการเตรียมผู้เข้าร่วมวิจัย เป็นการประชาสัมพันธ์ชี้แจง
 ที่มาและรายละเอียดของกิจกรรม เพื่อให้ได้ผู้เข้าร่วมวิจัยในขอบเขตการวิจัยที่มีความสนใจ สมัครเข้า
 ร่วมกิจกรรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ 1. เพื่อสังเคราะห์
 กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน โดย
 เครื่องมือนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
- ตอนที่ 1 แบบบันทึกการประชุม
- ตอนที่ 2 แบบบันทึกภาคสนาม
3. เครื่องมือฉบับนี้ใช้เก็บข้อมูลที่ได้จากสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ชี้แจงที่มา และรายละเอียด
 ของกิจกรรมผ่านการประชุมผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากร
 มนุษย์ของสถานประกอบการ และ พนักงานที่สนใจเข้าร่วมการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

นาย ธนาวัฒน์ เอี่ยมอำไพ

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 แบบบันทึกการประชุม

บันทึกการประชุม.....

ครั้งที่...../.....

วันที่.....สถานที่.....

ผู้เข้าร่วมประชุม.....

ผู้ไม่เข้าร่วมประชุม(ถ้ามี).....

เริ่มประชุมเวลา.....

เนื้อหาการประชุม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เวลาเลิกประชุม.....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

.....

ผู้จดบันทึกการประชุม

ตอนที่ 2 แบบบันทึกภาคสนาม

กิจกรรม/ประเด็นที่สื่อสาร.....

วันที่ทำการบันทึก.....ผู้บันทึกภาคสนาม.....

หน่วยงานที่ให้ข้อมูล.....

เวลา	เหตุการณ์/ปรากฏการณ์	สิ่งที่สังเกตเห็น	ประเด็นสำคัญ	สิ่งที่ผู้วิจัยดำเนินการ ในเหตุการณ์นั้น

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้สำหรับ ขั้นตอนการและสังเกตผลการปฏิบัติ (Activity & Observing)



เครื่องมือที่ใช้สำหรับ ขั้นตอนการและสังเกตผลการปฏิบัติ (Activity & Observing)
ในการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. เครื่องมือฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบข้อคิดเห็น พฤติกรรม วิธีการ กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของพนักงานในสถานประกอบการ ของผู้เข้าร่วมวิจัยในการตั้งเป้าหมายการพัฒนาตนเอง วิเคราะห์ตนเอง วางแผนการเรียนรู้ของตนเอง และ พัฒนาตนเองตามแผนที่ตนเองวางไว้ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการและสังเกตผลการปฏิบัติ (Activity & Observing) ซึ่งเป็นขั้นตอนของ

- การจัดกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยวิเคราะห์ตนเอง ประเมินความต้องการตนเอง และสำรวจความต้องการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

- จัดกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมวิจัยตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ของตนเอง และวางแผนการเรียนรู้ของตนเอง

- สังเกตการณ์ลงมือปฏิบัติตามแผนการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัย

- สร้างเวทีให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้สะท้อนกระบวนการเรียนรู้ของตนเองเป็นระยะ และ เก็บข้อมูลร่องรอยการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัย

ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ 1. เพื่อสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน โดยเครื่องมือนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

ตอนที่ 2 สัญญาการเรียนรู้ (Learning Contract)

ตอนที่ 3 แบบบันทึกเส้นทางการเรียนรู้

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

ตอนที่ 5 แบบบันทึกภาคสนาม (field notes)

3. เครื่องมือฉบับนี้ใช้เก็บข้อมูลที่ได้จากการที่ผู้เข้าร่วมการวิจัยวิเคราะห์ตนเอง ประเมินความต้องการตนเอง และ สำรวจความต้องการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง การวิจัยตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ของตนเอง วางแผนการเรียนรู้ของตนเอง และดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนที่ตนเองวางไว้

นายชนาวัฒน์ เอี่ยมอำไพ

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

เป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มในรูปแบบเจาะลึก (In-depth interview) เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยสามารถวิเคราะห์ตนเอง ประเมินความต้องการตนเอง และ สำรวจความต้องการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

ประเด็นการสัมภาษณ์

ข้อ	คำถามในการสัมภาษณ์	คำสำคัญ (เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย)	บันทึก	
1	พนักงานสนใจเข้าร่วมเรียนรู้ในครั้งนี้เพราะอะไร	เพื่อสืบค้นความคิด ความเชื่อพื้นฐาน ความหมายที่มีต่อผู้เข้าร่วมวิจัย		
2	พนักงานคิดว่าทำอะไรได้ดี และทำอะไรไม่ได้ดีในการทำงาน	วิเคราะห์ตนเอง		
3	พนักงานมีเป้าหมายอะไรเพื่อพัฒนาตนเองในการทำงาน และสามารถนำมาช่วยในการทำงานได้อย่างไร	เป้าหมายการพัฒนาตนเอง, ความสำคัญกับสถานประกอบการ, มีความหมายต่อพนักงาน		
4	พนักงานต้องการพัฒนาตนเองในเรื่องใด	ประเมินความต้องการตนเอง และสำรวจความต้องการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง		
5	เป้าหมายของการเรียนรู้คืออะไร แล้วจะรู้ได้อย่างไรว่าเรียนรู้เรื่องนี้ได้ อย่างที่ต้องการแล้ว	วิเคราะห์การเรียนรู้ร่วมกัน, ร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการเรียนรู้		
6	พนักงานทราบหรือไม่ว่ามีใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ และถ้าพัฒนาเรื่องนี้สำเร็จแล้ว ใครจะได้อะไร	ความสำคัญกับสถานประกอบการ, มีความหมายต่อพนักงาน, องค์ประกอบ, ปัจจัยแห่งความสำเร็จ		
7	พนักงานชอบการเรียนรู้แบบไหน และ การเรียนรู้นี้จะใช้เวลานานเท่าใด	ออกแบบรูปแบบการเรียนรู้, วิธีการ, กระบวนการ		
8	การเรียนรู้ต้องมีกิจกรรมอะไรบ้าง	ออกแบบรูปแบบการเรียนรู้, วิธีการ, กระบวนการ		
9	ถ้าการเรียนรู้ไม่สำเร็จคิดว่าเกิดจากอะไรได้บ้าง	ออกแบบรูปแบบการเรียนรู้, วิธีการ, กระบวนการ, ปัจจัยแห่งความสำเร็จ		
10	การเรียนรู้ในครั้งนี้ต้องการการช่วยเหลืออะไรบ้าง	ออกแบบรูปแบบการเรียนรู้, เงื่อนไขที่ต้องมี		

ตอนที่ 2 สัญญาการเรียนรู้ (Learning Contract)

เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ และวางแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

เรื่อง _____
 ชื่อ-นามสกุล _____ ชื่อเล่น _____
 โรงงาน _____

ข้อ	วัตถุประสงค์/ จุดมุ่งหมายของการเรียน	วิธีเรียน/แหล่ง การเรียนรู้	วัน เดือน ปี (ที่เรียนรูจนสัมฤทธิ์ผล)	ผลการเรียนรู้/หลักฐานที่ บ่งชี้ว่าเรียนรู้สำเร็จ (คำตอบของคำถามที่ได้ เรียนรู้)

ตอนที่ 3 แบบบันทึกเส้นทางการเรียนรู้

เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนที่ตนเองวางไว้อย่างมีแบบแผน และเพื่อให้ผู้วิจัยสามารถรู้ร่องรอยการเรียนรู้ เพื่อเป็นข้อมูลในการพูดคุยเพื่อสะท้อนผลการพัฒนาตนเองระหว่างทางของผู้เข้าร่วมวิจัย

เรื่อง _____
 ชื่อ-นามสกุล _____ ชื่อเล่น _____
 โรงงาน _____

ลำดับ และ วันที่	คำถามการเรียนรู้ (สิ่งที่อยากรู้ คำตอบ)	วิธีการเรียนรู้/ สิ่งที่ลงมือทำ	ผลการเรียนรู้/ สิ่งที่รู้เพิ่มขึ้น	สิ่งที่จะดำเนินการต่อ

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

เป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) เพื่อสัมภาษณ์ในรูปแบบเจาะลึก (In-depth interview) เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้เล่าถึงวิธีการ กระบวนการเรียนรู้ อุปสรรค ปัญหา ที่พบ ในการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้วิจัยได้ถอดกระบวนการเรียนรู้ และ เพื่อเป็นข้อมูลในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้กับผู้เข้าร่วมวิจัย

ข้อ	คำถามในการสัมภาษณ์	คำสำคัญ (เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย)	บันทึก	
1	กิจกรรมในแผนตอนนี้คืออะไร แล้วเป็นไปตามแผนหรือไม่	ผู้เข้าร่วมวิจัยได้สะท้อนการเรียนรู้ของตนเองตามแผน ,ทราบแผนและ กิจกรรมที่ผู้เข้าร่วมวิจัยกำลังเรียนรู้อยู่		
2	เหตุการณ์ หรือ ปัญหาที่พบในการเรียนรู้ตามแผนที่กำหนดไว้	ได้ทราบเหตุการณ์ หรือ ปัญหาที่พบในการเรียนรู้ตามแผนของผู้เข้าร่วมวิจัย		
3	คิดหรือรู้สึกอย่างไรกับเหตุการณ์ หรือ ปัญหาที่พบ	ได้ทราบปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมวิจัยเพื่อพบปัญหาในการเรียนรู้ตามแผน		
4	วิธีการที่ใช้ในการหาคำตอบ เพื่อ แก้ปัญหาที่พบในการเรียนรู้	ได้ข้อมูลร่องรอยการเรียนรู้ และ เส้นทาง การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัย		
5	รู้สึกอย่างไรการวิธีการเรียนรู้ที่ใช้ เพื่อแก้ปัญหาที่ลงมือทำไป	ได้ทราบความพึงพอใจในเส้นทาง วิธีการ ที่ผู้เข้าร่วมวิจัยเลือกใช้ ในการ แก้ปัญหา		
6	ถ้าจะดีกว่านี้ คิดว่าวิธีการเรียนรู้ที่ใช้เพื่อแก้ปัญหาควรเป็นอย่างไร	ความคาดหวังที่มีต่อวิธีการเรียนรู้เพื่อ แก้ปัญหาของผู้เข้าร่วมวิจัย		
7	ต่อจากนี้จะดำเนินการอะไรต่อ	ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ทบทวนแผนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับบริบท		

ตอนที่ 5 แบบบันทึกภาคสนาม

ใช้สำหรับบันทึกเหตุการณ์/ปรากฏการณ์ สิ่งที่เกิดขึ้น เกี่ยวกับพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งทางตรง (ผู้เข้าร่วมวิจัย) และ ทางอ้อม (ที่ผู้ร่วมเรียนรู้(ถ้ามี) , เพื่อนร่วมงาน , หัวหน้า , ผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ) โดยการสังเกตที่เป็นทางการ และ อย่างที่ไม่เป็นทางการ (ตามสถานการณ์และบริบท)

กิจกรรม/ประเด็นที่สื่อสาร.....

วันที่ทำการบันทึก.....ผู้บันทึกภาคสนาม.....

หน่วยงานที่ให้ข้อมูล.....

เวลา	เหตุการณ์/ ปรากฏการณ์	สิ่งที่สังเกตเห็น	ประเด็นสำคัญ	สิ่งที่ผู้วิจัยดำเนินการ ในเหตุการณ์นั้น



ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้สำหรับ ชั้นสะท้อนผล (Reflecting)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

เครื่องมือที่ใช้สำหรับ ขั้นสะท้อนผล (Reflecting)

ในการสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงาน

องค์กรเอกชน

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

เพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. เครื่องมือฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบข้อคิดเห็น พฤติกรรม วิธีการ กระบวนการ เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของบุคคลในสถานประกอบการ ของผู้เข้าร่วมวิจัยในการพัฒนา ซึ่งอยู่ในขั้น สะท้อนผล (Reflecting) ซึ่งเป็นขั้นตอนของ การสะท้อนคิดการเรียนรู้ ของผู้เข้าร่วมวิจัย ซึ่งเป็นส่วน หนึ่งของการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ 1. เพื่อสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในสถาน ประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน โดยเครื่องมือนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 แบบบันทึกภาคสนาม (field notes)
ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง
3. เครื่องมือฉบับนี้ใช้เก็บข้อมูลที่ได้จากการที่ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้สะท้อนคิดเกี่ยวกับการ เรียนรู้ของตนเอง และ ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

นายธนาวุฒิ เอี่ยมอำไพ

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 แบบบันทึกภาคสนาม

ใช้สำหรับบันทึกเหตุการณ์/ปรากฏการณ์ สิ่งที่เกิดขึ้น เกี่ยวข้องพฤติกรรมการสะท้อนคิด การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมวิจัย

กิจกรรม/ประเด็นที่สื่อสาร.....

วันที่ทำการบันทึก.....ผู้บันทึกภาคสนาม.....

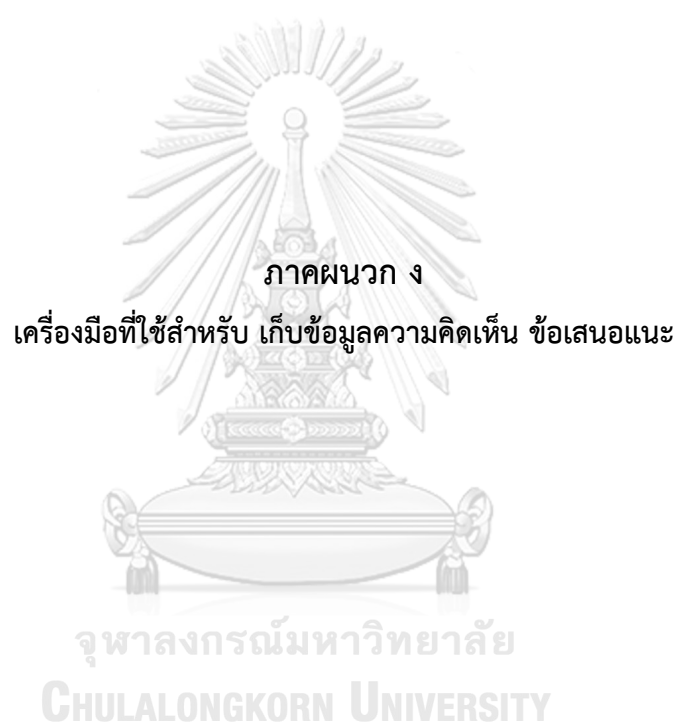
หน่วยงานที่ให้ข้อมูล.....

เวลา	เหตุการณ์/ ปรากฏการณ์	สิ่งที่สังเกตเห็น	ประเด็นสำคัญ	สิ่งที่ผู้วิจัยดำเนินการ ในเหตุการณ์นั้น

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

เป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) เพื่อสัมภาษณ์ในรูปแบบเจาะลึก (In-depth interview) เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้สะท้อนคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของตนเอง และความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้วิจัยได้ถอดกระบวนการเรียนรู้ และ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้กับผู้เข้าร่วมวิจัย

ข้อ	คำถามในการสัมภาษณ์	คำสำคัญ (เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย)	บันทึก	
1	การเรียนรู้ตามแผนในครั้งนี ถือว่าสำเร็จหรือยัง	เพื่อเป็นการทวนสอบความสำเร็จตามแผนงานของผู้วิจัย		
2	รู้สึกอย่างไรกับการเรียนรู้ในครั้งนี้	เพื่อทวนสอบความพึงพอใจในการเรียนรู้ตามแผน และ ทราบความเชื่อพื้นฐานของผู้เข้าร่วมวิจัย		
3	อุปสรรคสำคัญสำหรับการเรียนรู้ในครั้งนี้คืออะไร	เพื่อทราบปัจจัยและเหตุการณ์ต่างๆที่เป็นอุปสรรคในการเรียนรู้ในสถานประกอบการ		
4	วิธีการที่คิดว่าสามารถทำให้ผ่านอุปสรรคสำคัญนั้นได้อย่างราบรื่นคืออะไร	เพื่อให้ข้อมูลกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เข้าร่วมวิจัยใช้ และ ผู้เข้าร่วมวิจัยคิดว่าเหมาะสมกับบริบท		
5	เงื่อนไข หรือปัจจัยอะไรบ้างที่ช่วยให้การเรียนรู้ดีขึ้น	เพื่อให้ได้ข้อมูล เงื่อนไข หรือ ปัจจัย ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ		
6	ปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับการเรียนรู้คืออะไร	เพื่อให้ได้ข้อมูลปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เหมาะสมกับบริบทการเรียนรู้ในสถานประกอบการ		
7	ในการเรียนรู้ครั้งต่อไป คิดว่าต้องปรับหรือเปลี่ยนอะไรตรงไหนบ้าง ที่ทำให้การเรียนรู้ราบรื่นกว่าครั้งนี้	เพื่อให้ได้ข้อมูลปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เหมาะสมกับบริบทการเรียนรู้ในสถานประกอบการ		
8	อะไรที่ทำให้รู้สึกว่ายากเรียนรู้ต่อเมื่อพบปัญหาการเรียนรู้ หรือ อุปสรรค	เพื่อให้ได้ข้อมูล เงื่อนไข หรือ ปัจจัย ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ		
9	ถ้ามีเพื่อนคนอื่นเรียนรู้แบบผู้เข้าร่วมวิจัย อยากจะแนะนำอะไรเพื่อนคนอื่น	เพื่อให้ได้ข้อมูล เงื่อนไข หรือ ปัจจัย ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ		



ภาคผนวก ง

เครื่องมือที่ใช้สำหรับ เก็บข้อมูลความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ

เครื่องมือที่ใช้สำหรับ เก็บข้อมูลความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ
ในการสังเคราะห์รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับ
พนักงานองค์กรเอกชน
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ
เพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. เครื่องมือฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชนที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ 2. เพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานองค์กรเอกชนและนำเสนอปัจจัยเงื่อนไขการนำไปใช้ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง
3. เครื่องมือฉบับนี้ใช้เก็บข้อมูลที่ได้จากวิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และ มีประสบการณ์เกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, ผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยินดีเข้าร่วมการวิจัย และ ผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้เสนอแนะแนวทาง และความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง ที่เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 CHULALONGKORN UNIVERSITY

นายธนาวัฒน์ เอี่ยมอำไพ

ผู้วิจัย

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

เป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) เพื่อสัมภาษณ์ในรูปแบบเจาะลึก (In-depth interview) เพื่อช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และ มีประสบการณ์เกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, ผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ยินดีเข้าร่วมการวิจัย และ ผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้เสนอแนะแนวทาง และความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเอง ที่เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชน

ข้อ	คำถามในการสัมภาษณ์	คำสำคัญ (เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย)	บันทึก	
1	ท่านคิดว่ากระบวนการสำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้* มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร	กระบวนการสำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้		
2	ท่านคิดว่าการจัดสภาพแวดล้อมสำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้* มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร	การจัดสภาพแวดล้อมสำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้		
3	ท่านคิดว่าเงื่อนไขที่ต้องมี สำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้* มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร	เงื่อนไขที่ต้องมีสำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้		
4	ท่านคิดว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ สำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้* มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ สำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้		
5	ท่านคิดว่าความเชื่อพื้นฐาน สำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้* มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร	ความเชื่อพื้นฐาน สำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้		
6	ท่านคิดว่าแนวคิดหลัก สำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้* มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร	แนวคิดหลักสำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้		
7	ท่านคิดว่าบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการเรียนรู้* มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร	บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการเรียนรู้		
8	ท่านคิดว่ารูปแบบ** ถ้านำไปใช้เพื่อพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานอื่นๆขององค์กรเอกชนนั้น ควรเพิ่มเติมอะไร	รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้		

หมายเหตุ : คำอธิบายความหมายที่มีสัญลักษณ์ “*” มีความหมายดังนี้ คือ

การเรียนรู้* = การเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน

รูปแบบ** = รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาตนเองในองค์กรเอกชน

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และ มีประสบการณ์ เกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร , ผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับ ปฏิบัติการที่ยินดีเข้าร่วมการวิจัย , ผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และผู้สนใจจะนำรูปแบบส่งเสริมการเรียนรู้ไปใช้งาน

1. ดร. ชุตินา วงษ์สวัสดิ์ : ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารศูนย์พัฒนาศักยภาพและจิต
2. นายอนรรตน์ สีชมพู : ผู้จัดการส่วนการบุคคลกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)
3. นายวิษณุ สิงหนพ : ผู้จัดการส่วนการบุคคล บริษัท เอส.ซี.จี. ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด
4. นายวีระชัย โพธิ์สุวรรณ : ผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัทกระเบื้องกระดาศไทย จำกัด
5. นายกาจ รัศมีมาลา : ผู้จัดการแผนกควบคุมการผลิต บริษัท กระเบื้องกระดาศไทย จำกัด
6. นายสัญญา แผนกระโทก : หัวหน้างานการผลิต บริษัท กระเบื้องกระดาศไทย จำกัด
7. คุณจิตลัดดา พิทักษ์โรจนกุล : ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ออโต้แพค จำกัด





ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. ดร.ปาน กิมปี | ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ
สำนักงาน กศน. กระทรวงศึกษาธิการ |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ ศรีสวนแดง | อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน |
| 3. ดร.สุรพิชัย พรหมสิทธิ์ | อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ |
| 4. ดร.ชัยยุทธ กลีบบัว | อาจารย์ประจำคณะพหุวิทยาการ/สหวิทยาการ บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 5. ดร.โสวริทธิ์ธร จันทรแสงศรี | อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล |



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายธนวัฒน์ เอี่ยมอำไพ
วัน เดือน ปี เกิด	25 ธันวาคม 2527
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2549 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้า พระนครเหนือ พ.ศ. 2554 วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ที่อยู่ปัจจุบัน	กรุงเทพมหานคร

