



# การพัฒนากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการตลาดและพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับพนักงานบริษัทประกันชีวิต

## The Development of Knowledge Sharing in Blended Training Model based on Team Learning to Develop a Marketing Innovations and Knowledge Sharing Behaviors for Life Insurance Personnel.

ธนภัส อยู่ใจเย็น\*

Thanapas Youjaiyen

จุฬานีย์ ธรรมเมธา\*\*

Tapanee Tummata

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการตลาดและพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับพนักงานบริษัทประกันชีวิต เป็นการวิจัยและพัฒนาโดยดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานบริษัทประกันชีวิต เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นทีม และการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ด้วยแบบสอบถามความคิดเห็น กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทประกันชีวิต ที่รับผิดชอบงานด้านการตลาดที่ปฏิบัติงานอยู่ในปี พ.ศ. 2553 ที่คัดเลือกด้วยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 133 คน 2) สร้างรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมจากการสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 3) ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้และการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ด้านการบริหารองค์กรประกันชีวิตจำนวน 7 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีม 4) ทดลองใช้รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีม กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทประกันชีวิตที่รับผิดชอบงานด้านการตลาดจำนวน 16 คนแบ่งเป็น 4 ทีมๆละ 4 คน และ 5) รับรองรูปแบบการฝึกอบรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีม มี 4 องค์ประกอบ คือ (1) กลุ่มบุคคล (2) เทคโนโลยีสารสนเทศ (3) วัฒนธรรมองค์กร (4) การประเมินผล สำหรับขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การปฐมนิเทศเชิงปฏิบัติการ (2) การดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ 1)การกำหนดประเด็นความรู้ที่ต้องการ 2) การตั้งทีมสร้างความรู้ 3)แสวงหาความรู้ร่วมกันผ่านระบบอีเทรนนิง 4) พบปะแลกเปลี่ยนแบบพบหน้า 5) สร้างผลงานร่วมกันผ่านระบบอีเทรนนิง

\* นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

\*\* อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร



6) ประเมินผลงานร่วมกัน และขั้นตอนสุดท้าย คือ (3) การสรุปผลการฝึกอบรม จากผลการทดลองใช้รูปแบบฯ พบว่าพนักงานการตลาดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ( $\bar{X} = 2.53$ ) สูงกว่าก่อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ( $\bar{X} = 1.99$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลงานนวัตกรรมด้านการตลาดมีคุณภาพตามเกณฑ์อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 2.62$ )

**คำสำคัญ** การแลกเปลี่ยนเรียนรู้      การฝึกอบรมแบบผสมผสาน      การเรียนรู้เป็นทีม  
นวัตกรรมด้านการตลาด      พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

## ABSTRACT

The purpose of this research was to develop a knowledge sharing in a blended training model based on team learning to develop marketing innovations and knowledge sharing behaviors for life insurance personnel. This research used research and development method. It was divided into five phases: 1) study life insurance personnel opinions, knowledge sharing, team learning and blended training by a questionnaire. The samples were one hundred and thirty three life insurance personnel who were responsible of marketing area in 2010 by purposive sampling technique: 2) create a knowledge sharing in blended training model by analysis and synthesis a related principle and theory: 3) study seven experts' opinions in knowledge management and team learning, blended training and life insurance organization on components and process of a knowledge sharing in blended training model: 4) try out a model with 16 life insurance personnel who were responsible for marketing. They were divided into four groups with four members; and 4) validate a knowledge sharing in blended training model by five experts. The results were as follows: The components of the knowledge sharing in blended training model included four aspects: (1) people, (2) information technology, (3) organization culture, (4) evaluation. The procedures were: (1) Orientation (2) Knowledge sharing in blended training based on team learning activities including 1) specifying a knowledge identification requirement, 2) building a knowledge creation team, 3) acquiring knowledge via e-training, 4) sharing knowledge by face to face, 5) building a marketing innovation project via e-training, 6) evaluating marketing innovation project. The last procedure was (3) concluding the whole training process. From the try out, it was found that the samples'. The posttest scores ( $\bar{x} = 2.53$ ) were significantly higher than the pretest scores ( $\bar{x} = 1.99$ ) at the .05 level. The quality of marketing innovation was good. ( $\bar{x} = 2.62$ )

**Keywords** Knowledge sharing      Blended training Team learning  
Marketing innovation      Knowledge sharing behaviors



## บทนำ

ในปัจจุบันโลกได้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – based Economy: KBE) การทำงานต่างๆ จำเป็นต้องมีความรู้มาสร้างผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น ในปัจจุบันมีแรงผลักดันมากมายทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีผลให้องค์กรต่างๆ เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ในศตวรรษที่ 21 องค์กรที่จะยืนหยัดอยู่ได้คือ องค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับโลกใหม่อย่างดีที่สุดและพร้อมที่จะเรียนรู้ให้มากที่สุด ซึ่งองค์กรที่เรียนรู้ได้เร็วกว่าองค์กรอื่นจะสามารถปรับตัวได้เร็วกว่าองค์กรอื่น และทำให้ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในโลกของธุรกิจ องค์กรแห่งการเรียนรู้แบบใหม่นี้ จะสามารถนำความชาญฉลาดที่สะสมไว้ในตัวบุคลากรของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร ความสามารถนี้เมื่อบวกกับการเอื้ออำนาจ การจัดการความรู้ เทคโนโลยีและสถานะที่ดีขึ้นขององค์กร จะทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างก้าวกระโดด แรงผลักดันที่สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงโลกธุรกิจ และทำให้การเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในการดำเนินงานในโลกธุรกิจศตวรรษที่ 21 มาร์ควอดต์ได้เสนอแนะถึงสิ่งที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 8 ประการ คือ 1) โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก 2) เทคโนโลยี 3) การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน 4) อิทธิพลของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น 5) ความรู้และการเรียนรู้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร 6) ความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนไปของพนักงาน 7) ความหลากหลายในที่ทำงาน การเคลื่อนย้ายของแรงงาน 8) ความสับสนยุ่งเหยิง และการเปลี่ยนแปลงที่ทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว (มาร์ควอดต์, 2548)

จากอิทธิพลทั้ง 8 ประการ ดังกล่าวข้างต้น ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ สำหรับธุรกิจประกันชีวิตเป็นธุรกิจที่ได้มีการดำเนินการในประเทศไทยมายาวนานกว่า 60 ปี จนกระทั่งปัจจุบันธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทยมีการเจริญเติบโตและขยายตัวอย่างรวดเร็วมาก โดยดูได้จากเบี้ยประกันชีวิตของปี 2550 (10 เดือนแรกของปี) มีอัตราเติบโตของเบี้ยประกันชีวิตรายใหม่สูงถึง 31% โดยอัตราการเติบโตดังกล่าวจะส่งผลให้สิ้นปี 2550 จะมีเบี้ยประกันชีวิตรายใหม่สูงถึง 42,691 ล้านบาท โดยผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ เพิ่มขึ้น นอกเหนือจากใช้ช่องทางจัดจำหน่ายโดยตัวแทนประกันชีวิตแต่เพียงอย่างเดียว โดยหันมาเพิ่มช่องทางผ่านธนาคารพาณิชย์ระบบการขายผ่านทางโทรศัพท์ การขายผ่านองค์กรหรือแม้กระทั่งขายผ่านร้านสะดวกซื้อ เมื่อวิเคราะห์ดูพฤติกรรมของช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจพบว่า ประชาชนยังคงให้ความนิยมในการซื้อกรมธรรม์ผ่านตัวแทนประกันชีวิต โดยมีสัดส่วนอยู่ที่ 61% รองลงมาเป็นการขายผ่านธนาคาร มีสัดส่วนที่ 31.2% และการขายผ่านทางโทรศัพท์ มีสัดส่วนที่ 4.6% (สมาคมประกันชีวิตไทย, 2550 อ้างอิงจากเว็บไซต์ [http://www.tlaa.org/ARTICLEs/LifeInsurance Buz2008.htm](http://www.tlaa.org/ARTICLEs/LifeInsurance%20Buz2008.htm)) ซึ่งส่งผลให้มีคนจำนวนมากสนใจสมัครเป็นตัวแทนประกันชีวิต โดยในปัจจุบันประเทศไทยมีตัวแทนประกันชีวิตซึ่งใบอนุญาตจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 466,000 คน โดยเป็นตัวแทนของบริษัทกรุงเทพประกันชีวิตจำกัด (มหาชน) จำนวนประมาณ 23, 214 คน ซึ่งโดยพื้นฐานบริษัทประกันชีวิตเป็นงานประเภทสถาบันการเงินที่เน้นการบริการลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งสิ่งที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานอยู่ที่คุณภาพของบุคลากรในงานประกันชีวิตซึ่งบริษัทประกันชีวิตได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร



ในงานประกันชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินความมั่นคงของบริษัทในระบบเศรษฐกิจใหม่ ซึ่งให้ความสำคัญกับทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เช่น สินทรัพย์ทางปัญญา ซึ่งหมายถึงความรู้ และทักษะความชำนาญ ซึ่งแตกต่างจากการประเมินความมั่นคงในรูปแบบเก่าที่ประเมินมูลค่าของบริษัทจากสินทรัพย์ขององค์กร ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องได้และสามารถตีค่าทางบัญชีได้

บริษัท กรุงเทพประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรเอกชนที่ดำเนินงานเกี่ยวกับงานด้านประกันชีวิตที่มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นบริษัทประกันชีวิตและสถาบันการเงินชั้นนำ ที่มุ่งเน้นความมั่นคงและมีความเป็นเลิศในการบริการ โดยมีระบบการจัดจำหน่าย ระบบการจัดการที่มีคุณภาพ และยึดมั่นในจรรยาบรรณ ซึ่งช่องทางการดำเนินงานที่สำคัญ ช่องทางหนึ่งหนึ่งที่สำคัญของบริษัท คือ การขายประกันชีวิตผ่านทางธนาคารพาณิชย์ ซึ่งมีผู้รับผิดชอบที่สำคัญคือ เจ้าหน้าที่พัฒนาการตลาด โดยมีหน้าที่ในการติดต่อประสานงานและเป็นตัวแทนของบริษัทในการรับผิดชอบ และดูแลกลุ่มลูกค้าของธนาคาร โดยเจ้าหน้าที่พัฒนาการตลาดจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและได้รับความไว้วางใจจากบริษัทในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยมีการปฏิบัติงานร่วมกันและประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการความรู้ ด้วยเหตุนี้องค์กรต่างๆ ที่มีการจัดการความรู้ในองค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการจัดให้บุคลากรในองค์กรมีการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดเป็นเครือข่ายทางสังคมที่รวมตัวกันเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้ได้ ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีการเก็บรวบรวมประสบการณ์ความรู้ มีการจัดการฐานความรู้ การสะสมและรวบรวม

องค์ความรู้เพื่อให้เกิดการนำความรู้เหล่านั้นมาแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนกันเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ความรู้ที่เป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่จับต้องและแลกเปลี่ยนได้ยาก ซึ่งเป้าหมายสำคัญก็คือ ต้องการให้ผู้มีความรู้จากการเรียนรู้และการปฏิบัติงานได้ปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนอยู่ในส่วนลึกของหัวใจที่อาจจะอยู่ในรูปแบบของความคิด ความรู้ที่อยู่ในส่วนลึกของสมองซึ่งหมายถึงความคิด และความรู้ที่อยู่ในส่วนลึกของร่างกายซึ่งหมายถึงการปฏิบัติ โดยความรู้ที่อยู่ในส่วนต่างๆ เหล่านี้จะต้องถูกนำเสนอออกมาเป็น อวัจนภาษา (Non-Verbal communication) ทั้งนี้การได้เผยแผ่ความรู้จากการปฏิบัตินี้ ผู้ปล่อยจะอยู่ในสภาพที่มีทั้งจิตใต้สำนึกและจิตสำนึก (Subconscious & Conscious) ซึ่งถือได้ว่าเป้าหมายในการการสื่อสารความรู้ของตนไปยังผู้อื่นนั้นคือการสื่อสารโดยใช้ทั้งจิตสำนึก และจิตใต้สำนึกของผู้เล่าหรือผู้สื่อสาร ดังนั้นหากได้มีการฝึกปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนมีความชำนาญแล้ว จะส่งผลให้เกิดการปลดปล่อยความรู้ได้อย่างทรงพลัง และมีประโยชน์ต่อการทำงานอย่างมาก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้เจ้าหน้าที่พัฒนาการตลาดสามารถนำความรู้ประสบการณ์ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้กัน โดยทุกคนนำความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนไปพัฒนาการปฏิบัติงานของตนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กรนั้นทำให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของ



องค์กรได้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Senge, 1990) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จเพื่อขยายผลต่อไปในหน่วยงานอื่น เป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน โดยมีการสนทนาและอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง และนำวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลมาแลกเปลี่ยนกัน เพื่อหาข้อสรุปออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

การสร้างการเรียนรู้เป็นทีมนี้ ทำให้องค์กรสร้างการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งการสร้างการเรียนรู้เป็นทีม เกิดจากปัจจัยที่สำคัญหลายอย่างที่ทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม โดยเริ่มจากความพึงพอใจในทีม ซึ่งสามารถสร้างโดยการเปิดกว้างทางความคิดในมุมมองและแนวคิด การยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ซึ่งการร่วมกิจกรรมและการส่งเสริมให้ทีมได้มีโอกาสในการพูดคุยสนทนา ซักถาม และอภิปรายนั้น สามารถอาศัยบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนผสมผสานกับวิธีการสื่อสารแบบเผชิญหน้าปกติ ซึ่งเป็นวิธีการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ทั้งนี้ เป็นวิธีการที่ดีที่สุดเนื่องจากเป็นผสมผสานการจัดการเรียนรู้โดยการเลือกใช้คุณลักษณะที่ดีที่สุดของการเรียนรู้ในห้องปกติ และคุณลักษณะที่ดีที่สุดของการเรียนรู้โดยผ่านการออนไลน์เข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่กระฉับกระเฉง (Active learning) และสามารถลดเวลาลงได้ ซึ่งวิธีการดังกล่าวทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนร่วมในชุมชน (Sense of Community) มากกว่าการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมของห้องเรียนปกติ และการเรียนแบบออนไลน์ (Rovai, A. and Jordan, M., 2006) สำหรับการฝึกอบรมแบบผสมผสานนั้น

เป็นการผสมการเรียนแบบเผชิญหน้ากับการเรียนโดยใช้สื่อออนไลน์เข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนการสอนที่ช่วยให้ประหยัดเวลาและลดการใช้ทรัพยากรได้ (Voos, R., 2006) ซึ่งสอดคล้องกับนิยามของการเรียนแบบผสมผสาน ว่าเป็นการผสมผสานการเรียนและการสอนในห้องเรียนเข้ากับการเรียนและการสอนออนไลน์ ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการเรียนและการสอนที่ดีที่สุดในปัจจุบัน (Rochester Institute of Technology, 2005)

จะเห็นได้ว่าจากแนวคิดและงานวิจัยต่างๆ พบว่า ในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติของนักพัฒนาการตลาดจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบผสมผสานโดยการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และช่วยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ซึ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปกติเพียงอย่างเดียวไม่สามารถดำเนินการได้ ดังนั้นรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการตลาดและพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับพนักงานบริษัทประกันชีวิตจะก่อให้เกิดแนวทางสำคัญของการฝึกอบรมในองค์กรที่นำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นส่วนสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรกับการใช้เทคโนโลยีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและการฝึกอบรมในห้องปกติมาจัดร่วมกันเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการบูรณาการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาบุคคลต่อไป



## วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการตลาดและพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับพนักงานบริษัทประกันชีวิต

## ขอบเขตการวิจัย

### 1. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

1.1 ตัวแปรต้น คือ รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการตลาดและพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับพนักงานบริษัทประกันชีวิต

1.2 ตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนวัตกรรมด้านการตลาด

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริษัทประกันชีวิตที่รับผิดชอบงานด้านการตลาด

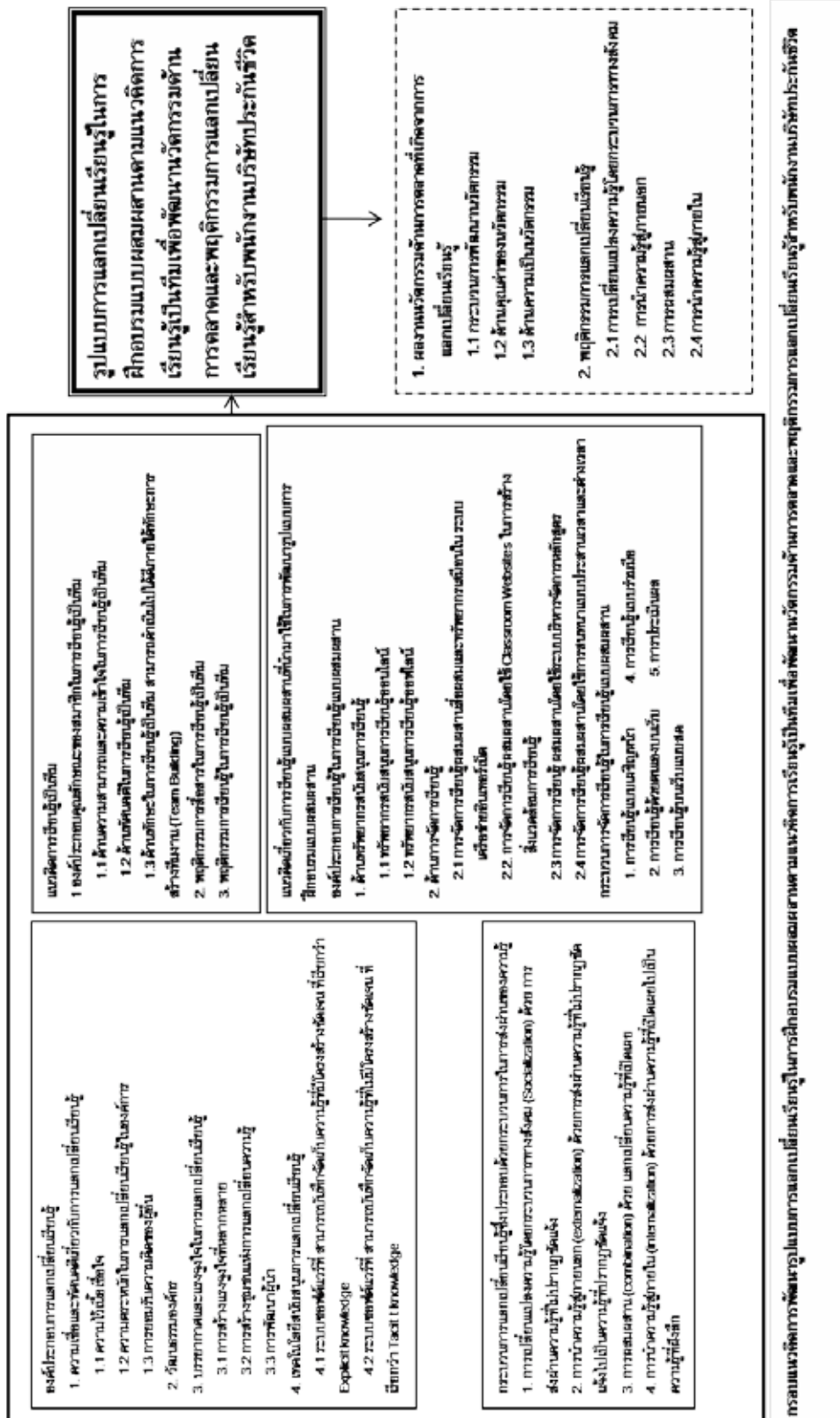
3. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับศึกษาความคิดเห็นของพนักงานบริษัทประกันชีวิต เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นทีม การฝึกอบรมแบบผสมผสาน คือ พนักงานบริษัทประกันชีวิต ที่รับผิดชอบงานด้านการตลาดที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีพ.ศ. 2553 ที่คัดเลือกด้วยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 133 คน จากบริษัทกรุงเทพประกันชีวิตจำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการตลาดและพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับพนักงานบริษัทประกันชีวิต คือ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน ที่ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเป็นผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์เกี่ยวกับด้านการจัดการความรู้และการเรียนรู้เป็นทีมด้านการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ด้านการบริหารองค์การประกันชีวิต

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลอง คือ พนักงานบริษัท กรุงเทพประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ที่รับผิดชอบงานด้านการตลาดและปฏิบัติงานอยู่ในปีพ.ศ. 2553 จำนวน 16 คน ซึ่งได้มาโดยสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi – stage sampling)

4. เนื้อหาที่นำมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ทักษะการขาย Bancassurance





## วิธีการศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานบริษัทประกันชีวิต เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นทีม และการฝึกอบรมแบบผสมผสานจากพนักงานบริษัทประกันชีวิต ที่รับผิดชอบงานด้านการตลาด จำนวน 133 คนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานบริษัทประกันชีวิต เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นทีม และการฝึกอบรมแบบผสมผสานที่ได้รับการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ความตรงของเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นทีม และการฝึกอบรมแบบผสมผสาน จำนวน 3 ท่าน จากนั้นจึงดำเนินการแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ค่าความถี่และร้อยละ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมฯ โดยผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์องค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบฯ และนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในขั้นตอนที่ 1 มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อสร้างรูปแบบฯ ผลการสร้างรูปแบบฯ สรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมฯ ประกอบด้วย กลุ่มบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กร และการประเมินผล

2. ขั้นตอนของรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมฯ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การปฐมนิเทศเชิงปฏิบัติการขั้นตอนที่ 2 การดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้

เป็นทีม ประกอบด้วย 1) การกำหนดประเด็นความรู้ที่ต้องการ 2) การตั้งทีมสร้างความรู้ 3) แสวงหาความรู้ร่วมกัน 4) พบปะแลกเปลี่ยนแบบพบหน้า 5) สร้างผลงานร่วมกัน 6) ประเมินผลงานร่วมกัน และขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมฯ โดยผู้วิจัยสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่านที่ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้และการเรียนรู้เป็นทีม การฝึกอบรมแบบผสมผสาน การบริหารองค์กรประกันชีวิต ด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมฯ จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำมาพิจารณาจัดองค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบฯ โดยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า องค์ประกอบของรูปแบบทั้ง 4 องค์ประกอบมีความเหมาะสมร้อยละ 100 ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กร และการประเมินผล ส่วนขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นว่ามีความเหมาะสมร้อยละ 100 ทั้ง 3 ขั้นตอน คือ การปฐมนิเทศเชิงปฏิบัติการ การดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสรุปผลการฝึกอบรม สำหรับด้านผลลัพธ์ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้น ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นว่า ผลงานนวัตกรรมด้านการตลาดมีความเหมาะสมร้อยละ 100 ส่วนผลการประเมินพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกผู้เข้ารับการฝึกอบรม



มีความเหมาะสมร้อยละ 85.71 ไม่น่าใจร้อยละ 14.29

ขั้นตอนที่ 4 การทดลองใช้รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมฯ โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทประกันชีวิตที่รับผิดชอบงานด้านการตลาดจำนวน 16 คนที่คัดเลือกด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi – stage sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง ประกอบด้วย

1) ระบบอีเทิร์นนิ่ง ที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพความตรงตามโครงสร้างจากผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีการศึกษาจำนวน 3 ท่าน ด้านเนื้อหาจำนวน 3 ท่านโดยใช้แบบประเมินสื่อเว็บการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีการศึกษาและด้านเนื้อหา สำหรับการทดสอบคุณภาพของรูปแบบฯ ได้นำไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงกับกลุ่มตัวอย่าง (Try Out) คือ พนักงานการตลาดบริษัท กรุงเทพประกันชีวิต จำกัด(มหาชน) ซึ่งมีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 คน เพื่อศึกษาข้อบกพร่องของระบบอีเทิร์นนิ่งตามรูปแบบและความสามารถในการใช้งานตามกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเว็บ แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นก่อนนำไปใช้จริง

2) แบบวัดพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยสร้างแบบวัดพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากนั้นจึงนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาหัวข้อ (Content Validity) แล้วจึงปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามให้มีความถูกต้องและชัดเจนขึ้นนำตามข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นนำแบบวัดพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปทดลองใช้กับกลุ่ม

ที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเที่ยง (Reliability) ซึ่งได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ .894 จากนั้นจึงนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง

3) แบบประเมินผลงานนวัตกรรมด้านการตลาด ซึ่งผู้วิจัยสร้างแบบประเมินผลงานนวัตกรรมด้านการตลาด โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงานนวัตกรรม ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาประเด็นการประเมินผลงานนวัตกรรมโดยกำหนดระดับการให้คะแนนเป็น 3 ระดับ (Rubric Score) และนำแบบประเมินผลงานนวัตกรรมมาสร้างแนวการประเมิน จากนั้นจึงนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาหัวข้อ แล้วจึงปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง

หลังจากสร้างเครื่องมือแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการตลาดและพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับพนักงานบริษัทประกันชีวิต กับกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานการตลาดบริษัท กรุงเทพประกันชีวิต จำกัด(มหาชน) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผลการเปรียบเทียบคะแนนพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก่อนและหลังการทดลองโดยการทดสอบความแตกต่างของคะแนน 2 กลุ่มด้วยการทดสอบค่าที (t-test dependent)



| คะแนนกลุ่มตัวอย่าง | พฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ |      |          |         |
|--------------------|-----------------------------------|------|----------|---------|
|                    | $\bar{x}$                         | S.D. | t - test | p-value |
| ก่อนการฝึกอบรม     | 1.99                              | 0.64 | 13.11    | 0.00    |
| หลังการฝึกอบรม     | 2.53                              | 0.59 |          |         |

จากตาราง แสดงว่าพนักงานการตลาดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ( $\bar{X} = 2.53$ ) สูงกว่าก่อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ( $\bar{X} = 1.99$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. ผลการวิเคราะห์คะแนนผลงานนวัตกรรมด้านการตลาด

| กลุ่มที่             | ด้านกระบวนการพัฒนานวัตกรรม |       | ด้านคุณค่าของนวัตกรรม |       | ด้านความเป็นนวัตกรรม |       | $\bar{X}$<br>รายกลุ่ม | $\bar{X}$<br>รวม | คุณภาพ<br>ผลงานตาม<br>เกณฑ์ |
|----------------------|----------------------------|-------|-----------------------|-------|----------------------|-------|-----------------------|------------------|-----------------------------|
|                      | $\bar{X}$                  | เกณฑ์ | $\bar{X}$             | เกณฑ์ | $\bar{X}$            | เกณฑ์ |                       |                  |                             |
| 1                    | 2.39                       | ดี    | 2.61                  | ดี    | 3                    | ดี    | 2.67                  | 2.62             | ดี                          |
| 2                    | 2.5                        | ดี    | 2.26                  | พอใช้ | 2.67                 | ดี    | 2.57                  |                  |                             |
| 3                    | 2.67                       | ดี    | 2.61                  | ดี    | 3                    | ดี    | 2.76                  |                  |                             |
| 4                    | 2.44                       | ดี    | 2.33                  | พอใช้ | 2.67                 | ดี    | 2.48                  |                  |                             |
| $\bar{X}$<br>รายด้าน | 2.5                        | ดี    | 2.45                  | ดี    | 2.84                 | ดี    | 2.62                  |                  |                             |

จากตาราง พบว่า ผลงานนวัตกรรมด้านการตลาดส่วนใหญ่มีคุณภาพของผลงานอยู่ในเกณฑ์ดีทั้งรายกลุ่ม และรายด้าน โดยค่าเฉลี่ยรวมของผลงานนวัตกรรมด้านการตลาดมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดี ( $\bar{X} = 2.62$ ) โดยเมื่อพิจารณาประเด็นการประเมินผลงานนวัตกรรมการตลาด พบว่า ด้านความเป็นนวัตกรรมมีคะแนนสูงสุด ( $\bar{X} = 2.84$ ) ส่วนรายกลุ่มพบว่า กลุ่มที่ได้คะแนนการประเมินสูงสุด คือ

กลุ่มที่ 3 ( $\bar{X} = 2.76$ )

ขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมฯ โดยผู้วิจัยนำรูปแบบฯ ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ที่มีความรู้ เชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การฝึกอบรมแบบผสมผสาน การเรียนรู้เป็นทีม จำนวน 5 ท่าน ประเมินภาพรวมของรูปแบบ ฯ โดยใช้แบบรับรอง



รูปแบบฯ สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ภาพรวมทั้งหมดของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมฯ พบว่า รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมฯ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ ) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านองค์ประกอบ พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ ) ด้านขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่ามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ ) ด้านผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พบว่ามีค่าเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ ) การพิจารณาในภาพรวมของรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมฯ สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริงมีเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ )

### ผลการศึกษา

ผลการศึกษาในครั้งนี้ คือ รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการตลาดและพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับพนักงานบริษัทประกันชีวิต ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบและขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) องค์ประกอบของรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการตลาดและพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับพนักงานบริษัทประกันชีวิต มี 4 องค์ประกอบ คือ

1.1) กลุ่มบุคคล คือ ผู้ที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ และการดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย 1) ผู้ดำเนินรายการ (Moderator) คือ ผู้นำในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ความรู้ของสมาชิกผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยการสื่อสารและเปิดประเด็นในการอภิปราย รวมถึงทำหน้าที่เป็นผู้สรุปประเด็นการอภิปราย 2) ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) คือ ผู้จัดหาเทคนิค วิธีการ ตลอดจนเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพด้วยการจัดระบบและบริหารทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการฝึกอบรม 3) ผู้เชี่ยวชาญบนเครือข่าย ทำหน้าที่เป็นวิทยากรผู้เชี่ยวชาญผ่านระบบอีเทอร์เน็ต เพื่อให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติกิจกรรมผ่านระบบอีเทอร์เน็ต และเป็นที่ปรึกษาในการเรียนรู้ของสมาชิกในทีมเรียนรู้ 4) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Member) ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ความรู้ของตนต่อประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ สามารถนำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาจากความรู้และประสบการณ์ของตน โดยกิจกรรมการฝึกอบรมนี้ นำแนวคิดการเรียนรู้และแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมมาออกแบบกิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ดังนั้นกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยจัดกลุ่มสมาชิกผู้เข้ารับการอบรมเป็นทีมที่มีจำนวนทีมละ 4 คนมาทำงานร่วมกัน กำหนดเป้าหมายหรือแนวทางร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2) เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นกระบวนการต่างๆ และระบบงานที่ช่วยให้ได้สารสนเทศที่ต้องการ ซึ่งรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ และกระบวนการในการนำเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ มาใช้งาน เพื่อรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล และแสดงผลลัพธ์เป็นสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้รวมทั้งโปรแกรมต่างๆ บน



เครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่ช่วยสนับสนุนการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับนำมาใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล โดยที่เครื่องมือเหล่านี้จะช่วยให้การกระจายความรู้ การติดต่อสื่อสาร การถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถดำเนินการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

1.3) วัฒนธรรมองค์กร ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องมีวัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ให้กับบุคคลอื่น โดยให้มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นวิถีชีวิตของบุคคลเหล่านั้นตลอดจนสร้างบรรยากาศของการเปิดใจกว้างและความไว้วางใจ ซึ่งถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กร ที่เป็นระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กรและเป็นตัวกำหนดความประพฤติและพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นหากต้องการให้องค์กรมีความเข้มแข็ง และเกิดการพัฒนางานองค์กรร่วมกันต่อไปควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม

1.4) การประเมินผล การประเมินผลงานที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อตรวจสอบเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินกิจกรรม การประเมินผลงานนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในขั้นตอนสุดท้ายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพิจารณาประสิทธิผลของผลงาน และการประเมินพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม

2) ขั้นตอนของรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมฯ มี 3 ขั้นตอน คือ การปฐมนิเทศเชิงปฏิบัติการ การดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิด

การเรียนรู้เป็นทีม และการสรุปผล

2.1) การปฐมนิเทศเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) ขั้นตอนการปฐมนิเทศ เพื่อสร้างระบบอินเทอร์เน็ตซึ่งมีลักษณะเป็นแหล่งทรัพยากรในการเรียนรู้และเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในการฝึกอบรมเพื่อให้เห็นความสำคัญ และประโยชน์ของการจัดการความรู้ในองค์กร 2) ขั้นตอนปฐมนิเทศเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการตลาดและพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมกลุ่มในห้องฝึกอบรมซึ่งต้องมีการปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้าระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ด้วยการประยุกต์กิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีมใช้ในการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในทีม เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรร่วมกัน และปฐมนิเทศเกี่ยวกับรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมฯ ประกอบด้วย กิจกรรมแนะนำรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งกลุ่ม และการกำหนดบทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรม กิจกรรมการแลกเปลี่ยนตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีม การประเมินผล และการฝึกทักษะการใช้เครื่องมือสื่อสารบนเว็บ

2.2) การดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีม

2.2.1) การกำหนดประเด็นความรู้ที่ต้องการ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันในการนำเสนอการคัดเลือก และการสรุปประเด็นความรู้ที่ต้องการเกี่ยวกับเรื่องการตลาด เพื่อให้ได้ร่วมกันนำเสนอประเด็นความรู้เกี่ยวกับด้านการตลาดที่จะสร้างขึ้นมาใหม่



2.2.2) การตั้งทีมสร้างความรู้ การคัดเลือกสมาชิกทีม การแต่งตั้งผู้นำทีมและการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบของผู้นำ สมาชิกในทีม รวมทั้งวิทยากรกระบวนการ ตลอดจนการตั้งกฎ กติกา และมรรยาทของทีม

2.2.3) แสวงหาความรู้ร่วมกัน เป็นขั้นตอนของการสืบเสาะ แสวงหาสาระความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการพัฒนาผลงานนวัตกรรม และนำสาระความรู้ที่ได้มาจัดเก็บเป็นหมวดหมู่เพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยน ค้นคืนสาระความรู้ร่วมกัน และจัดกิจกรรมการสร้างบรรยากาศ สร้างแรงกระตุ้น ในการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.2.4) พบปะแลกเปลี่ยน แบบพบหน้ามีขั้นตอนย่อย คือ 1) การระดมสมองร่วมกันกับทีม เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ และสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับผลงานที่ต้องการพัฒนา 2) การอภิปรายร่วมกัน ระหว่างกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการ ผลกระทบ อุปสรรคในการดำเนินงานของกลุ่ม 3) การตรวจสอบความถูกต้องของแนวคิด กับผู้เชี่ยวชาญ

2.2.5) สร้างผลงานร่วมกัน มีขั้นตอน คือ 1) การระดมสมองร่วมกันกับทีม โดยสมาชิกเพื่อร่วมกันเขียนต้นแบบโครงการตามหัวข้อที่กำหนด 2) การอภิปรายร่วมกันระหว่างกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มนำเสนอต้นแบบโครงการให้สมาชิกในกลุ่มอื่นๆ ได้ร่วมกันอภิปราย 3) การตรวจสอบความถูกต้องของแนวคิด กับผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องที่แต่ละกลุ่มนำเสนอร่วมกับสมาชิกทุกคน

2.2.6) ประเมินผลงานร่วมกัน เป็นขั้นตอนของการสร้างผลงานนวัตกรรม ซึ่งเป็นการรวมแนวคิด องค์ประกอบและขั้นตอนของวิธีการดำเนินงาน โดยทำออกมาในรูปโครงการ ขั้นตอนนี้จะครอบคลุมถึงการนำเสนอผลงานนวัตกรรม

2.3) การสรุปผล โดยสรุปผลที่ได้รับจากการดำเนินการตลอดทั้งกระบวนการ และการประเมินผลงาน การวัดพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

### อภิปรายผล

องค์ประกอบของรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการตลาดและพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับพนักงานบริษัทประกันชีวิต มี 4 องค์ประกอบ คือ กลุ่มบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กร การประเมินผล ทั้งนี้ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีม นั้น กลุ่มบุคคลมีหน้าที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ ความรู้ของตนต่อประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ สามารถนำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาจากความรู้และประสบการณ์ของตน โดยการนำแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมมาเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Newell, Robertson, Scarbrough และคณะ (2002) ที่กล่าวว่าการสร้างความรู้เป็นกระบวนการของการมีปฏิสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีม ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะนำไปสู่วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์มากกว่าการที่แต่ละบุคคลทำงานคนเดียว และการสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทีมที่มาจากพื้นฐานที่ต่างกัน ความไว้วางใจจะช่วยให้บุคคลมีการแบ่งปันความรู้ที่เป็นนัย สร้างการเรียนรู้และสร้างความรู้ นอกจากนี้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล และแสดงผลลัพธ์เป็นสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้ทั้งด้านการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ขององค์กร และการนำมาใช้ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ดังที่



วิลสัน (Wilson, 2001) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีมีบทบาทต่อการจัดการความรู้ใน 4 ฟังก์ชัน คือ เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถทำหน้าที่เป็นตัวกลาง (Intermediation Function) ในการติดต่อระหว่างบุคคล และช่วยทำหน้าที่นำเข้าสู่ภายใน (Internalization Function) ด้วยการช่วยให้บุคคลประสานความคิด การกระทำผ่านการเรียนรู้ เช่น การสืบค้นและดึงความรู้ออกมาจากแหล่งความรู้และอื่นๆ พร้อมทั้งทำหน้าที่นำออกสู่ภายนอก (Externalization function) โดยช่วยให้บุคคลนำความรู้ออกสู่ภายนอก เช่น การสร้างสารบบความรู้ การจัดการเอกสารและแหล่งที่เก็บ การจัดเชื่อมโยงแผนที่ความรู้และอื่นๆ นอกจากนี้ยังทำหน้าที่วินิจฉัยตัดสินใจ คือ เป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจและช่วยเหลือในการเรียนรู้ เช่น กรู๊ปแวร์ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจของกลุ่ม สื่อการเรียนรู้ การบันทึกกิจกรรมทีม การจำลองเหตุการณ์และอื่นๆ

ขั้นตอนของรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีม ฯ ดำเนินการปฐมนิเทศเชิงปฏิบัติการ เพื่อเตรียมความพร้อมของระบบอีเทอร์เน็ต มีระบบฐานทรัพยากรที่รวบรวมข้อมูล ความรู้ โดยมีการจัดเก็บและแยกประเภทอย่างเป็นหมวดหมู่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Damsgaard และ Scheepers (2001) ที่กล่าวว่า เราสามารถนำเอาเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการของการสร้างความรู้ด้วยการใช้เทคโนโลยีในการจัดการแหล่งข้อมูลบนอินเทอร์เน็ต จากนั้นดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1) การกำหนดประเด็นความรู้ที่ต้องการผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันในการนำเสนอ การคัดเลือก และการสรุปประเด็นความรู้ที่ต้องการเกี่ยวกับเรื่องการตลาด เพื่อให้ได้ร่วมกันนำเสนอ

ประเด็นความรู้เกี่ยวกับด้านการตลาดที่จะสร้างขึ้นใหม่ เพื่อนำไปใช้และเผยแพร่ให้กับบุคคลอื่นๆต่อไป ซึ่งในการกำหนดประเด็นความรู้ที่ต้องการนี้เลือกประเด็นที่มีความสำคัญและจำเป็น โดยเป็นประเด็นความรู้ที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ส่วนตนและของทีมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1994 อ้างถึงใน สิริลักษณ์ จิเจริญ, 2545) ที่กล่าวว่า สมาชิกในทีมต้องมีแนวคิดแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน และมีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ในแนวทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนรู้สึกมั่นคงในการตัดสินใจในสิ่งที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนและรู้ตนเองว่าจะปฏิบัติตัวอย่างไรในระหว่างทำงานร่วมกัน

2) การตั้งทีมสร้างความรู้ การคัดเลือกสมาชิกทีม การแต่งตั้งผู้นำทีมและการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบของผู้นำ สมาชิกในทีม รวมทั้งวิทยากรกระบวนการ ตลอดจนการตั้งกฎ กติกา และมรรยาทของทีม เพื่อให้ทุกคนได้ร่วมมือกัน มีการประสานการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1994 อ้างถึงใน สิริลักษณ์ จิเจริญ, 2545) ที่กล่าวถึงพลังของกลุ่ม (Synergy) ไว้ว่า หากสมาชิกในทีมมีการประสานพลังร่วมกันโดยนำความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของทุกคนในทีมออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ของทีม ซึ่งจะก่อให้เกิดพลังของทีม ทำให้การทำการกิจกรรมของทีมประสบความสำเร็จ ทั้งนี้พบว่า ในการตั้งทีมสร้างความรู้ นั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการคัดเลือกผู้นำทีม และสมาชิกผู้ร่วมทีมได้มีการวางแผนการปฏิบัติของแต่ละทีมร่วมกัน ซึ่งทำให้ทีมมีการประสานงานร่วมกันได้ดี และส่งผลให้การพัฒนาผลงานนวัตกรรมของทีมบรรลุเป้าหมายตามที่แต่ละทีมตั้งไว้



3) แสวงหาความรู้ร่วมกัน สมาชิกแต่ละคนในทีมสืบเสาะ แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำมาใช้ในการพัฒนาผลงานของทีม โดยนำเสนอผ่านระบบอีเทอร์เน็ต โดยเพื่อนสมาชิกสามารถเข้าถึง จัดเก็บ ความรู้ของเพื่อนสมาชิกแต่ละคนและนำมาความรู้มาใช้ประโยชน์ในการสังเคราะห์ความรู้ของตนได้ และนำไปสู่การอภิปรายเพื่อตัดสินใจเลือกหาข้อตกลง ข้อสรุป หรือหาทางแก้ปัญหาที่มีการตกลงร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติของทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kermally,S (2002) ที่กล่าวว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นั้นเป็นลักษณะการส่งผ่านของความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) โดยความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง จะมีการส่งผ่านจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง และจากบุคคลหลาย ๆ คนไปยังกลุ่ม และทีมผ่านการสนทนา การเสวนา และการประชุม การส่งผ่านความรู้อาจจะพบในลักษณะไม่เป็นทางการ

4) พบปะแลกเปลี่ยน แบบพบหน้า โดยมีการแสดงความคิดเห็นของตนเองในการเสนอแนวทางการดำเนินการ ผลกระทบ อุปสรรคในการดำเนินงาน โดยให้สมาชิกทุกคนในทีมได้อภิปรายเพื่อแสดงความคิดเห็นของตนเอง โดยให้สมาชิกในกลุ่มอื่นๆ ได้ร่วมกันอภิปรายและร่วมตัดสินใจร่วมกันแบบพบหน้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nick Van Dam (2003) ได้กล่าวถึงลักษณะการเรียนรู้แบบผสมผสานว่าควรประกอบด้วยการเรียนการสอนแบบเผชิญหน้า หรือ Face - to - Face ซึ่งเป็นการเรียนการสอนที่ผู้สอนและผู้เรียนอยู่ในสถานที่เดียวกัน ในเวลาเดียวกัน

5) สร้างผลงานร่วมกัน สมาชิกสร้างผลงานร่วมกันโดยผ่านเครื่องมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบอีเทอร์เน็ต แต่ละกลุ่มนำเสนอต้นแบบโครงการให้สมาชิกในกลุ่มอื่นๆ ได้ร่วมกันอภิปรายและร่วมตัดสินใจและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้อง

ที่แต่ละกลุ่มนำเสนอร่วมกับสมาชิกทุกคน จากนั้นสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการระดมสมองและอภิปรายร่วมกัน แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้เป็นทีมของ Chang (2000) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีมก็เป็นกิจกรรมหนึ่งที่สมาชิกทุกคนในทีมสามารถร่วมมือกัน และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก่อให้เกิดกระบวนการสร้างความรู้ขึ้น โดยที่การเรียนรู้เป็นทีมนี้สมาชิกจะต้องมีการปรับแนวคิดแนวปฏิบัติ รวมทั้งจุดมุ่งหมายของทีมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยที่ทุกคนในทีมจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่กันและกันเพื่อที่จะนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ต่อไป

6) ประเมินผลงานร่วมกัน เป็นขั้นตอนของการสร้างผลงานนวัตกรรม ซึ่งเป็นการรวมแนวคิดองค์ประกอบและขั้นตอนของวิธีการดำเนินงาน โดยทำออกมาในรูปโครงการ ขั้นตอนนี้จะครอบคลุมถึงการนำเสนอผลงานนวัตกรรม ซึ่งในการประเมินผลงานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Carman (2002) ที่กล่าวถึงการผสมผสานระหว่างการเรียนแบบออนไลน์และการเรียนแบบดั้งเดิม ต้องมีการประเมินผล (Assessment) เป็นองค์ประกอบหนึ่ง โดยวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนตามวัตถุประสงค์ของการเรียน

ในด้านผลงานนวัตกรรมด้านการตลาดที่พัฒนาโดยเจ้าหน้าที่บริษัทประกันชีวิตที่เข้ารับการฝึกอบรมตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น พบว่า ผลงานนวัตกรรมด้านการตลาดของพนักงานการตลาดอยู่ในเกณฑ์ดีโดยพิจารณาผลงานนวัตกรรมด้านการตลาดรายด้าน พบว่า ด้านความเป็นนวัตกรรมมีคะแนนสูงสุด ( $\bar{X} = 2.84$ ) โดยผลงานที่พนักงานการตลาดพัฒนานั้นมีลักษณะผลงานที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ยังไม่เคยปรากฏที่ใดมาก่อนในองค์กร ซึ่งลักษณะของนวัตกรรมจะต้องเป็นแนวคิด หรือ



ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ที่แตกต่างจากที่เคยมีในองค์กร แนวคิดหรือความคิดใหม่ๆที่ได้มาจากทีมหรือบุคลากรในองค์กรนั้นๆ สิ่งที่เป็นเครื่องมือในการนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรอาจเป็นงานประดิษฐ์ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรืองานบริการ (Davila, Tony and et al., 2006)

ผลการประเมินพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า พนักงานการตลาดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานสูงกว่าก่อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีม คือ 1) การกำหนดประเด็นความรู้ที่ต้องการ 2) การตั้งทีมสร้างความรู้ 3) แสวงหาความรู้ร่วมกัน 4) พบปะแลกเปลี่ยน แบบพบหน้า 5) สร้างผลงานร่วมกัน 6) ประเมินผลงานร่วมกัน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการระดมสมองร่วมกันกับทีม การอภิปรายร่วมกันระหว่างกลุ่ม และการตรวจสอบความถูกต้องของแนวคิดกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนาผลงานนวัตกรรมด้านการตลาดร่วมกับทีมของตนเองให้สามารถบรรลุเป้าหมายของแต่ละทีมได้ ทั้งนี้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการส่งผ่านความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้งจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่งทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเครือข่ายผ่านระบบอีเทอร์เน็ตด้วยการใช้เครื่องมือสื่อสารทั้งแบบประสานเวลา และไม่ประสานเวลา โดยพบว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความสะดวกในการสื่อสารแบบไม่ประสานเวลาเพราะสามารถบันทึกความรู้และตรวจสอบความรู้ ความคิดเห็นได้ตลอดเวลาสอดคล้องกับรูปแบบการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับ

การอบรมที่ต้องการความยืดหยุ่นด้านเวลาในการติดต่อ สื่อสาร สำหรับการแบ่งปันความรู้ได้ด้วยการสนทนา ประชุม ที่ส่งผ่านความรู้ไม่ปรากฏชัดแจ้งไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งนั้น เกิดขึ้นในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบอีเทอร์เน็ต และในห้องฝึกอบรมโดยความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะถูกบันทึกและรวบรวมเพื่อเผยแพร่และนำเสนอต่อกลุ่มสมาชิกเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนานวัตกรรมการตลาดร่วมกันในทีมการเรียนรู้ด้วย

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. จากผลการวิจัย พบว่า แรงผลักดันที่ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานเป็นทีมและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ตามเป้าหมายขององค์กร ต้องอาศัยนโยบายและแรงผลักดันจากผู้บริหารองค์กรอย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงเสนอให้องค์กรมีการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

2. จากการวิจัยพบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้เกิดจากการดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ควบคู่กับการปฏิบัติงานของตน ดังนั้นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดการร่วมมือกันระหว่างกลุ่มสมาชิกจะช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร คือ การกำหนดนโยบายที่สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กรด้วย

3. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ในองค์กรควรเริ่มจากการพัฒนาบุคลากร ให้มีคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมและการแลกเปลี่ยน



เรียนรู้ ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในองค์กรต่อไป เช่น การพัฒนาวิสัยทัศน์ 5 ประการ คือ การเป็นบุคคลที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา การคิดอย่างเป็นระบบครบวงจร การรับรู้ภาพลักษณ์โดยรวมอย่างถูกต้อง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้เป็นทีม

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมที่สามารถนำไปพัฒนาบุคลากรด้านอื่นๆ นอกจากพนักงานบริษัทประกันชีวิตทั้งภาครัฐและเอกชน

2.2 ควรมีการศึกษารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมในด้านการเรียนการสอนรูปแบบอื่นๆ เช่น การจัดการความรู้ในสถานศึกษา การฝึกอบรมในองค์กร การเรียนการสอนทางไกล เป็นต้น เนื่องจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมสามารถประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและในการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาบุคลากรและนักเรียน นักศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ควรมีการศึกษายปัจจัยที่ส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร เพื่อให้ได้แนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาพฤติกรรมเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- มาร์ควอดด์, ไมเคิล เจ. (2548). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท. สมาคมประกันชีวิต. (เข้าถึงเมื่อ 2007). **ภาพรวมธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย ปี 2550 – 2551** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.tlaa.org/ARTICLES/LifeInsuranceBuz2008.htm>
- สิริลักษณ์ จิเจริญ. (2544). **ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมของนักเทคโนโลยีการศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสถิติศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Carmen, J. M. (Accessed 2005 September 7). **Blended learning design: Five key ingredients** [Online]. Available from: [http://www.knowledgenet.com/pdf/Blended%20Learning%20Design\\_1028.PDF](http://www.knowledgenet.com/pdf/Blended%20Learning%20Design_1028.PDF)
- Chang, R. and other. (Accessed 2003). **Action learning as an approach to staff development in tertiary education** [Online]. Available from: <https://ala.asn.au/conf/2003/chang.pdf>
- Damsgaard, Jan and Rens Scheepers. (June 2001) : 27-29. **Using Intranet Technology to foster organizational knowledge creation**. Global Co-Operation in the New Millennium The 9th European Conference on Information Systems.
- Davila, Tony, Marc J. Epstein, and Robert Shelton. (2006). **Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It**. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.



- Kermally, S. (2002). **Effective knowledge management: a best practice blueprint**. West Sussex: John Wiley & Sons.
- NEWELL, S. and other. (2002). **Managing Knowledge Work**. London : Palgrave-Macmillan.
- Nick, H.M. and van Dam. (Accessed 2010 July 7). **Trends in Learning [Online]**. Available from : [http://www.learningguidesolutions.com/images/uploads/pdf/Learningguide\\_presentatie\\_Nick\\_van\\_Dam-.pdf](http://www.learningguidesolutions.com/images/uploads/pdf/Learningguide_presentatie_Nick_van_Dam-.pdf)
- Rochester Institute of Technology. (Accessed 2005 September 29). **Blended Learning Pilot Project: Final Report for the Academic year 2003-2004 [Online]**. Available form: [http://distantlearning.rit.edu/blended/Files/BlendedPilotFinalReport2003\\_04.pdf](http://distantlearning.rit.edu/blended/Files/BlendedPilotFinalReport2003_04.pdf)
- Rovai ,A. and Jordan,M. (Accessed 2006 January 4). **Blended Learning and sense of Community: A Comparative Analysis with traditional and Fully Online Graduate Course [Online]**. Available from: <http://www.irrodl.org/content/v5.2/rovai-jordan.html>
- Senge, P.M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday.
- Voos, R. (Accessed 2006 January 12). **Blended Learning: What it is and Ware it Might Take Us? Sloan-C view 2 issue 1 [Online]**. Available from: <http://www.ain.org/publications/view/V2n1/blended1htm>
- Wilson, LT. (Accessed 2003 July 25). **Knowledge Management Technology Review INSED CALT [Online]**. Available from: <http://www.knowledg>