

การพัฒนากลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10  
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมสำหรับพนักงาน  
บริษัทไฮ - เทค แอพพarel จำกัด\*

DEVELOPING LEARNING STRATEGIES WITH 70:20:10 LEARNING  
PRINCIPLES TO INCREASE TEAMWORK EFFICIENCY FOR EMPLOYEES  
AT HI - TECH APPAREL CO., LTD.

นิศาชล คณองดี

Nisachol Kanongdee

พัชรา วาณิชวสิน

Patchara Vanichvasin

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Kasetsart University, Thailand

E-mail: nisachol.ka@ku.th

### บทคัดย่อ

บทความการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีม 2) พัฒนากลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 3) เปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมก่อนและหลังใช้กลยุทธ์ กลุ่มเป้าหมาย คือ พนักงานบริษัท ไฮ - เทค แอพพarel จำกัด จำนวน 60 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสอบถามสภาพการทำงานเป็นทีม 2) กลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 3) แบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ และ 4) แบบประเมินประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์เนื้อหา และการทดสอบค่าที ผลการวิจัยพบว่าสภาพที่เป็นจริงของการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ ) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกำหนดบทบาท ด้านการบรรลุเป้าหมาย ด้านกระบวนการทำงาน และด้านการกำหนดเป้าหมาย สภาพที่คาดหวังของการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกำหนดบทบาท ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านการบรรลุเป้าหมาย และ ด้านกระบวนการทำงาน ผลการพัฒนากลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 พบว่า กลยุทธ์การ

---

\* Received 30 May 2021; Revised 15 June 2021; Accepted 10 July 2021



เรียนรู้มีทั้งหมด 12 กลยุทธ์ โดยครอบคลุมการเรียนรู้จากประสบการณ์ ร้อยละ 70 มี 5 กลยุทธ์ การเรียนรู้จากผู้อื่นร้อยละ 20 มี 4 กลยุทธ์และการเรียนรู้จากการฝึกอบรมร้อยละ 10 มี 3 กลยุทธ์ ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมก่อนและหลังใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 พบว่า ประสิทธิภาพหลังการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การเรียนรู้, รูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10, ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

## Abstract

The Objectives of this research article were to 1) study the current state of teamwork, 2) develop learning strategies based on the 70:20:10 learning model, and 3) compare the teamwork efficiency before and after using the learning strategies. The target group is 60 employees at Hi-Tech Apparel Co., Limited using purposive sampling. The research tools were 1) a questionnaire of the current state of teamwork, 2) learning strategies based on 70:20:10 learning model, 3) an assessment form of learning strategies and 4) an assessment questionnaire of teamwork efficiency. The statistics used to analyze the data were mean, standard deviation, content analysis and t-test. The results revealed that the current state of teamwork was at a high level ( $\bar{X} = 3.95$ ) sorting the mean from highest to lowest is the role assignment aspect. Achieving goals work process and targeting. The expected condition of teamwork as a whole was at the highest level ( $\bar{X} = 4.52$ ) in descending order of averages, namely, role assignments, goal setting in achieving goals and in working processes the results of the development of learning strategies according to the 70:20:10 learning pattern revealed that there were 12 learning strategies, covering 70 percent of experiential learning, 5 strategies, and 20 percent learning from others. There were 4 strategies and learning from training 10%. There were 3 strategies. The results of comparing team performance before and after using learning strategies according to the 70:20:10 learning model found that the efficiency after using the learning strategy was statistically significantly higher at the 0.05 level.

**Keywords:** learning strategies, 70:20:10 learning model, team performance



## บทนำ

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนขององค์การสู่ความสำเร็จ คือ บุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามารถในการทำงานและมีความรู้ที่จะช่วยพัฒนาองค์การให้สามารถต่อสู้กับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (สำราญ โพธิ์เวช, 2550) ซึ่งการพัฒนาบุคลากรให้ดีที่สุดนั้น มิได้หมายความว่า จะหยุดพัฒนาเมื่อได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะคติ และจริยธรรมที่ดีเข้ามาทำงานแล้ว แต่ในทางตรงกันข้าม การพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทันยุคทันสมัย เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรจะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายและ ประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งจะยกระดับความสามารถและพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมในทุก ระดับให้เห็นหน้าโดยไม่หยุดเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา (บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด, 2563)

หลายองค์การจึงหันมาใส่ใจในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่เข้มแข็ง ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และพร้อมที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยใช้ความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จ ซึ่งปัจจุบันมีรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาเกิดขึ้นมากมาย แต่รูปแบบที่ได้รับความนิยมมากที่สุดรูปแบบหนึ่งนั้นคือ รูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 ซึ่งเป็นการผสมผสานกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ ในสัดส่วนที่เหมาะสมและชัดเจนเพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ ร้อยละ 70 เน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จากการทำงานจริง ร้อยละ 20 การเรียนรู้ผ่านผู้อื่น และร้อยละ 10 การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม โดยแต่ละสัดส่วนล้วนเติมเต็มกันและกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (พัชรา วาณิชวสิน, 2560) ซึ่งทักษะการทำงานที่สำคัญและสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วคือ การลงมือปฏิบัติ การได้ทดลองจากหน้างานจริงจนเกิดทักษะความชำนาญการเกิดประสบการณ์ (Learning by Job Experience) และเป็นการเรียนรู้ที่ต้องเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ การให้คำแนะนำ ชี้แจงจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน (Learning by other) และเป็นการเรียนรู้และการพัฒนาที่ต้องเสริมด้วยโปรแกรมการอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามหน้าที่การปฏิบัติงาน (Learning by course) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างรอบด้าน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2559) โดยประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน มีประโยชน์แก่พนักงานมากที่สุด เพราะจะทำให้พนักงานได้ค้นพบทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตน และยังสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 70 และต้องอาศัยการช่วยเหลือแนะนำ (Mentoring) และการสอน (coaching) คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 20 ประโยชน์ที่พนักงานได้รับคือกำลังใจ และข้อมูลที่ป้อนกลับ เพื่อนำมาปรับปรุงในการทำงาน และเน้นการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมเพิ่มเติม เป็นสัดส่วนร้อยละ 10 (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2561)



บริษัทไฮ-เทค แอพพาวเรล จำกัด เป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศด้านอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมสำคัญและทำรายได้ให้ประเทศเป็นลำดับต้นๆ และดำเนินธุรกิจมาแล้วกว่า 29 ปี โดยธุรกิจหลัก คือ การผลิตเสื้อผ้ากีฬาสำเร็จรูปเพื่อการส่งออก ทั้งประเภทผ้าทอ (Woven) และ ผ้าถัก (Knitwear) ในนามของเครื่องหมายการค้ามากมายระดับโลก ตลาดต่างประเทศที่สำคัญ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ยุโรป ญี่ปุ่น จีน เกาหลี ตุรกี จอร์แดน เป็นต้น ในปัจจุบันธุรกิจของบริษัทไฮ - เทค แอพพาวเรล จำกัด มีการขยายตัวเป็นอย่างมาก เมื่อพิจารณาจากข้อมูลในปี 2562 ธุรกิจเติบโตขึ้นประมาณร้อยละ 25 ซึ่งถือว่าเป็นการเติบโตแบบก้าวกระโดด บริษัทได้ตั้งเป้าหมายการเติบโตทางธุรกิจในอนาคตของแต่ละปีอยู่ที่ร้อยละ 15 ซึ่งแผนการบริหารงานที่ทางบริษัทไฮ-เทค แอพพาวเรล จำกัด ยึดถือเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานคือเรื่องคุณภาพและประสิทธิภาพ นอกจากสินค้าแล้ว ยังหมายรวมไปถึงกระบวนการปฏิบัติงานในทุก ๆ ภาคส่วนภายในองค์การ โดยเริ่มต้นกระบวนการดำเนินงานตั้งแต่การรับส่งของข้อมูลจากทางลูกค้า การคิดสรรสินค้าที่ได้มาตรฐานตามความต้องการ การเน้นทักษะในด้านการผลิต โดยมีการใช้เทคโนโลยี และเครื่องจักรกลเพื่ออำนวยความสะดวก และการตรวจเช็คคุณภาพสินค้าก่อนส่งมอบ โดยคำนึงถึงระยะเวลาส่งมอบสินค้าตามที่กำหนดไว้ บริษัทให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีมจากหลากหลายแผนกในลักษณะของการแบ่งงาน กระจายงานให้ทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามความเชี่ยวชาญ สร้างสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์การ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้แต่ละทีมสามารถส่งมอบข้อมูลต่อไปยังทีมอื่น ๆ ได้ทันเวลา อย่างไรก็ตามจากปริมาณออเดอร์ที่ขยายตัวมากขึ้นในปัจจุบัน ทำให้การทำงานของแต่ละแผนก แต่ละทีมไม่ราบรื่นเท่าที่ควร โดยในรายงานการประชุมประจำปี 2562 ของบริษัทไฮ - เทค แอพพาวเรล จำกัด ได้ระบุสาเหตุของการทำงานที่ไม่ราบรื่นไว้ว่า เกิดจากปัจจัยหลาย ๆ ด้าน เช่น การเตรียมบุคลากรไม่ทันต่อปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น จำนวนผู้ปฏิบัติงานยังคงมีเท่าเดิม ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่จำกัด มีการรับข้อมูลที่หลากหลายในปริมาณมาก ๆ ส่งผลให้เกิดปัญหาเรื่องของการสะสมงาน ประกอบกับความเร่งรีบในการปฏิบัติงานจนขาดการตรวจสอบถึงความถูกต้องของข้อมูล สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมลดน้อยลงไปเรื่อย ๆ ซึ่งนับเป็นปัญหาสำคัญที่ต้องเร่งแก้ไขอย่างรวดเร็วเพื่อให้บุคลากรสามารถรับมือกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นและสามารถจัดการกับข้อมูลที่มาจากหลากหลายหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น (พิทธนันท์ คำหาญ, 2562)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนากลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมให้กับพนักงานบริษัท ไฮ - เทค แอพพาวเรล จำกัด โดยประยุกต์ใช้รูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 เป็นแนวทางพัฒนาที่ครอบคลุมหลากหลายมิติของการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายการทำงานที่กำหนดร่วมกันไว้ได้อย่างดีและมีคุณภาพ



### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัทไฮ-เทค แอพพาวเรล จำกัด
2. เพื่อพัฒนาและประเมินกลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 ของพนักงานบริษัทไฮ-เทค แอพพาวเรล จำกัด
3. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมก่อนและหลังการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 ของพนักงานบริษัทไฮ-เทค แอพพาวเรล จำกัด

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานประจำการบริษัท ไฮ-เทค แอพพาวเรล จำกัด สาขาสำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร แผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Creation) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายจัดซื้อและดูแลผลิตภัณฑ์ (Purchasing & Merchandising) ฝ่ายการจัดการ (Purchase order management) และ ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Developer) จำนวน 60 คนโดยใช้เกณฑ์การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling)

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี ทั้งหมด 4 เครื่องมือ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถามสภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีม โดยผู้วิจัยได้ศึกษาวารสารกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสร้างเครื่องมือการวิจัย ตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามรูปแบบของ Likert Scale และตรวจสอบคุณภาพหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67-1.00

2. กลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 ผู้วิจัยได้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลตามสภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีม ซึ่งครอบคลุม 3 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ร้อยละ 70 มี 5 กลยุทธ์ ด้านการเรียนรู้จากผู้อื่นร้อยละ 20 มี 4 กลยุทธ์ และด้านการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรบร้อยละ 10 มี 3 กลยุทธ์ ใช้แบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การเรียนรู้เพื่อหาความเหมาะสมของกลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 และแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ก่อนนำไปทดลอง

3. แบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสร้างแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 16 ข้อ แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม 4 ข้อ ด้านกลยุทธ์การเรียนรู้ 6 ข้อ ด้านประโยชน์ที่ได้รับ 6 ข้อ โดยค่าความเหมาะสมควรอยู่ในระหว่าง 4.51 - 5.00 ซึ่งเป็นระดับความเหมาะสมมากที่สุด



4. แบบประเมินประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสร้างเครื่องมือการวิจัยตามแบบมาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 28 ข้อ แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการกำหนดเป้าหมาย 4 ข้อ ด้านการกำหนดบทบาท 6 ข้อ ด้านกระบวนการทำงาน 13 ข้อ และด้านการบรรลุเป้าหมาย 5 ข้อ โดยค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้ 1) จัดทำจดหมายขอความอนุเคราะห์ถึงผู้จัดการแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริษัทไฮ - เทค แอพพาวเรล จำกัด ให้พนักงาน ฝ่ายจัดซื้อและดูแลผลิตภัณฑ์ ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ และฝ่ายการจัดการ เข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ 2) จัดทำเอกสารแนะนำวัตถุประสงค์ของการวิจัยและการนำกลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 ไปทดลองปฏิบัติกับพนักงานบริษัทไฮ - เทค แอพพาวเรล จำกัด ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย 3) จัดทำเอกสารขอความอนุเคราะห์ถึงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย 4) นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมให้กลุ่มเป้าหมายตอบแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล 5) นำแบบบันทึกกลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ ในการจัดประชุมกับกลุ่มเป้าหมายและจัดประชุมย่อยกับหัวหน้างานแต่ละฝ่าย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล 6) นำกลยุทธ์การเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นจากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมทั้งสภาพจริงและสภาพที่คาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายปฏิบัติ 7) นำแบบประเมินประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมให้กลุ่มตัวเป้าหมายประเมินเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้ 1) ศึกษาเอกสาร งานวิจัย รวมถึงเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง 2) สร้างเครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีม กลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 แบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 และแบบประเมินประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม 3) อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของเครื่องมือวิจัย 4) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย 5) แก้ไขและปรับปรุงเครื่องมือตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน เป็นระยะเวลา 1 เดือน 6) ปรับปรุงเครื่องมือจากข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้ของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง ก่อนนำไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายคือ พนักงานไฮ - เทค แอพพาวเรล จำกัด เป็นระยะเวลา 50 วัน

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

1) ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาทั้งหมด 2) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน



มาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา 3) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบบันทึกกลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา 4) วิเคราะห์ความเหมาะสมของกลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 ด้วยแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การเรียนรู้โดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา 5) วิเคราะห์ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม ด้วยแบบประเมินประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมก่อนและหลังการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 ด้วยการทดสอบค่าที โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันในการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัทไฮ - เทค แอพพารেল จำกัด สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 1 ต่อไปนี้

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการทำงานเป็นทีมทั้งสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของพนักงานบริษัทไฮ - เทค แอพพารেল จำกัด โดยภาพรวม

หัวข้อการประเมิน	สภาพที่เป็นจริง					
	$\bar{X}$	S.D.	การแปรผล	$\bar{X}$	S.D.	การแปรผล
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.83	0.35	มาก	4.53	0.24	มากที่สุด
ด้านการกำหนดบทบาท	4.04	0.45	มาก	4.55	0.29	มากที่สุด
ด้านกระบวนการทำงาน	3.94	0.51	มาก	4.49	0.27	มาก
ด้านการบรรลุเป้าหมาย	3.98	0.44	มาก	4.50	0.27	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>3.95</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>	<b>4.52</b>	<b>0.27</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 1 สภาพที่เป็นจริงในการทำงานเป็นทีม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D.= 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดบทบาท ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D.= 0.45) รองลงมาคือ ด้านการบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D.= 0.44) และด้านกระบวนการทำงาน ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D.=0.51) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D.= 0.35) ในขณะที่สภาพที่คาดหวังในการทำงานเป็นทีม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D.=0.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดบทบาท ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D.= 0.29) รองลงมา คือ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D.= 0.24) และด้านการบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D.= 0.27) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านกระบวนการทำงาน ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D.=0.27)



2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 จากศึกษาสภาพปัจจุบันของการทำงานทีม สามารถกำหนดกลยุทธ์การเรียนรู้ ดังแสดงตามตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 กลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
กลยุทธ์การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ ร้อยละ 70	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามสายงาน</li> <li>2. พัฒนาระบบการเรียนรู้จากการทำงานจริง</li> <li>3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ / บทเรียนจากการทำงาน</li> <li>4. จัดให้มีการมอบหมายงานพิเศษ</li> <li>5. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน</li> </ol>
กลยุทธ์การเรียนรู้จากผู้อื่นร้อยละ 20	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดให้มีการทำงานร่วมกับคู่หูหรือเพื่อนคู่คิด</li> <li>2. การพัฒนาระบบการเป็นพี่เลี้ยง</li> <li>3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ขอคำปรึกษา และคำแนะนำ</li> <li>4. จัดให้มีระบบการสอนงานแบบไม่เป็นทางการ</li> </ol>
กลยุทธ์การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมร้อยละ 10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาระบบการฝึกอบรม</li> <li>2. จัดให้มีการประชุมทุกฤดูกาล</li> <li>3. ส่งเสริมให้มีการหาความรู้จากอินเทอร์เน็ต</li> </ol>

จากตารางที่ 2 พบว่า กลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 มีทั้งหมด 12 กลยุทธ์ ครอบคลุมการเรียนรู้ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ร้อยละ 70 มี 5 กลยุทธ์ คือ 1) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามสายงาน 2) พัฒนาระบบการเรียนรู้จากการทำงานจริง 3) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์/บทเรียนจากการทำงาน 4) จัดให้มีการมอบหมายงานพิเศษ 5) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากผู้อื่นร้อยละ 20 มี 4 กลยุทธ์ คือ 1) จัดให้มีการทำงานร่วมกับคู่หูหรือเพื่อนคู่คิด 2) การพัฒนาระบบการเป็นพี่เลี้ยง 3) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ขอคำปรึกษา และคำแนะนำ 4) จัดให้มีระบบการสอนงานแบบไม่เป็นทางการ และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมร้อยละ 10 มี 3 กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาระบบการฝึกอบรม 2) จัดให้มีการประชุมทุกฤดูกาล 3) ส่งเสริมให้มีการหาความรู้จากอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม เพื่อสามารถกำหนดเป้าหมาย กำหนดบทบาท ทำงานอย่างเป็นกระบวนการและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ





3. ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมก่อนและหลังการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10

**ตารางที่ 3** การเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมก่อนและหลังการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 ของพนักงานบริษัทไอ-เทค แอพพาเรล จำกัด โดยภาพรวม

แบบประเมินประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม	n	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
ก่อนใช้กลยุทธ์การเรียนรู้	60	4.08	0.48	3.19	0.002
หลังใช้กลยุทธ์การเรียนรู้	60	4.30	0.42		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

จากตารางที่ 3 พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมในภาพรวมก่อนและหลังการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญอยู่ที่ระดับ 0.05

## อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท ไอ - เทค แอพพาเรล จำกัด พบว่า สภาพที่เป็นจริงของการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดบทบาท ( $\bar{X} = 4.04$ ) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริษัทมีการกำหนดบทบาทในการทำงานและมอบหมายงานที่ชัดเจน ส่งผลให้สมาชิกในทีมมีความชัดเจนในบทบาทจนเกิดความคล่องตัวในการทำงานตามงานที่ได้รับมอบหมาย รองลงมาคือ ด้านการบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.98$ ) และด้านกระบวนการทำงาน ( $\bar{X} = 3.94$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.83$ ) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรไม่เพียงพอต่อความเติบโตทางธุรกิจของบริษัททำให้การกำหนดเป้าหมายยังไม่ครอบคลุมการทำงานที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่สภาพที่คาดหวังของการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดบทบาท ( $\bar{X} = 4.55$ ) รองลงมา คือ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.53$ ) และด้านการบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.50$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านกระบวนการทำงาน ( $\bar{X} = 4.49$ ) จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมพบว่า สภาพปัญหาเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบงานที่มากขึ้นกว่าเดิม จึงไม่สามารถควบคุมบางกระบวนการที่อยู่นอกเหนือเป้าหมายที่กำหนดได้ ส่งผลให้พนักงานมีความคาดหวังในการทำงานเป็นทีมสูงกว่าสภาพที่



เป็นอยู่จริงด้วยคิดเห็นว่า การทำงานเป็นทีมเป็นหนทางในการช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้ได้ อย่างไรก็ตาม ด้านการกำหนดบทบาทในสภาพจริงและสภาพที่คาดหวัง เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงทั้งสองด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายเป็นอย่างมากและมองว่า เป้าหมายที่ชัดเจนจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการมีเป้าหมายเดียวกัน ยอมรับในวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจในเป้าหมายและหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน และมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน (ลำเทียน เผ่าอาจ, 2559) การกำหนดเป้าหมายที่ดีต้องครอบคลุมทุกด้าน เพราะทุกระบวนการทำงานล้วนมีความสำคัญ ที่จะนำองค์กรไปยังเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุกชีพ พรวัฒนากุล., 2562) และพบว่าการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมจะช่วยให้ทีมงานสามารถดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย สามารถใช้เป้าหมายในการประเมินผลงานในแต่ละด้านได้ (ทิฆัมพร วาสีทธิ์, 2561)

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 ทั้งหมด 12 กลยุทธ์ ครอบคลุมการเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้จากผู้อื่นและการเรียนรู้จากการฝึกอบรม โดยร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ คือ 1) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามสายงาน 2) พัฒนาระบบการเรียนรู้จากการทำงานจริง 3) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์/บทเรียนจากการทำงาน 4) จัดให้มีการมอบหมายงานพิเศษ 5) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้จากผู้อื่น ทั้งหมด 4 กลยุทธ์คือ 1) จัดให้มีการทำงานร่วมกับคู่หูหรือเพื่อนคู่คิด 2) การพัฒนาระบบการเป็นพี่เลี้ยง 3) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ขอคำปรึกษา และคำแนะนำ 4) จัดให้มีระบบการสอนงานแบบไม่เป็นทางการ และ ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาระบบการฝึกอบรม 2) จัดให้มีการประชุมทุกฤดูกาล และ 3) ส่งเสริมให้มีการหาความรู้จากอินเทอร์เน็ต โดยกลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 พัฒนาขึ้นจากสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของการทำงานเป็นทีม ครอบคลุมการทำงานเป็นทีม 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมาย 2) ด้านการกำหนดบทบาท 3) ด้านกระบวนการทำงาน และ 4) ด้านการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ การเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะด้วยตนเองจากการลงมือทำงาน หรือการได้ลงทำผ่านประสบการณ์จริง การได้หมุนเวียนการปฏิบัติงานที่รอบด้านมากขึ้นคิดเป็นร้อยละ 70 ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน โดยวิธีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงเพื่อศึกษาลักษณะงานต่าง ๆ โดยปฏิบัติตามคำแนะนำของพี่เลี้ยงเพื่อลดปัญหาข้อผิดพลาดและทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานต่อไป ร้อยละ 10 ซึ่งเป็นการฝึกอบรม สัมมนา ดูงานตามพิจารณาของหัวหน้ากลุ่ม (อนันต์ ทองชั้นลูก, 2561) และ พบว่าการเรียนรู้ในกระบวนการทำงาน เน้นการทดลองสิ่งใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เกิดการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่



มากขึ้น ได้รับมุมมองในการทำงานที่หลากหลาย โดยมีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานคอยช่วยเหลือ และการเรียนรู้เพิ่มเติมตามหลักสูตรต่างๆ หรืองานประชุม สัมมนา (วิศ ชาญอุตสาหะ, 2563) และยิ่งสอดคล้องกับ การเรียนรู้ที่เกิดจากภาคสนามจริงจากสถานการณ์จริงคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 70 ร้อยละ 20 เป็นการนิเทศติดตาม ประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งการเสริมแรงจากผู้เชี่ยวชาญ และร้อยละ 10 เป็นการสัมมนาเพื่อช่วยให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษา (ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์, 2553)

3. ผลการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมก่อนและหลังการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมก่อนและหลังการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 ที่พัฒนาขึ้นมา มีความสอดคล้องกับกระบวนการทำงานในปัจจุบันของพนักงานบริษัท ไฮ - เทค แอปพาเรล จำกัด เพราะกลยุทธ์พัฒนาจากสภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมอย่างครอบคลุมทั้งสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง รวมทั้งนำรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงเพราะเป็นกลยุทธ์การเรียนรู้ที่ตอบโจทย์การทำงาน และครอบคลุมทุกมิติของการเรียนรู้ ทั้งด้านการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ การเรียนรู้ผ่านผู้อื่นและการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง อันนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นกว่าก่อนการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 ส่งผลต่อการปรับกรอบแนวคิดด้านดิจิทัลของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (วัฒน์ นิมวีย์, 2560) และสอดคล้องกับกระบวนการทัศน์รูปแบบและกลไกการพัฒนาครูในลักษณะแบบผสมผสานด้วยรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 ทำให้เกิดกระบวนการทัศน์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งมีความคิดและมุมมองที่ช่วยยกระดับศักยภาพหรือความสามารถ ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ ในขณะที่ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการกำหนดเป้าหมายเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นมากที่สุด หลังการนำกลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 ไปลงมือปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานเป็นทีมร่วมกันอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมเพราะขับเคลื่อนผ่านกระบวนการวิจัยที่มุ่งศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบ รวมทั้งได้รับการถ่ายทอดและสื่อสารทั้งในที่ประชุมบริษัทและเอกสารแนะนำวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อให้ ทีมงานมองเห็นเป้าหมายและทิศทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่ไม่ราบรื่นอย่างตอบโจทยครอบคลุมทุกมิติของการพัฒนาและตรงจุดที่เป็นปัญหาภายในบริษัท (สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2561) และพบว่าการทำงานเป็นทีมที่ดีต้องมีวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน (สุทธิชัย ปัญญาโรจน์, 2556) ลักษณะการทำงานเป็น



ทีมที่ดีส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานคือการมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (สุชาสินี อภาศิริกุล, 2556) ทุกองค์การมักมีการตั้งเป้าหมายไว้เสมอเพราะจะทำให้พนักงานงานมองเห็นจุดหมายและทิศทางของการทำงานหรือการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ อย่างถูกต้องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (ฮาตา โรจนกิจ, 2562)

### สรุป/ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนากลยุทธ์การเรียนรู้ ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 อย่างสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง โดยร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์คือ 1) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามสายงาน 2) พัฒนาการเรียนรู้จากการทำงานจริง 3) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์/บทเรียนจากการทำงาน 4) จัดให้มีการมอบหมายพิเศษ 5) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้จากผู้อื่น ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ 1) จัดให้มีการทำงานร่วมกับคู่หูหรือเพื่อนคู่คิด 2) การพัฒนาระบบการเป็นพี่เลี้ยง 3) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ขอคำปรึกษาและคำแนะนำ 4) จัดให้มีระบบการสอนงานแบบไม่เป็นทางการ และร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาระบบการฝึกอบรม 2) จัดให้มีการประชุมทุกฤดูกาล 3) ส่งเสริมการหาความรู้จากอินเทอร์เน็ต หลังการทดลองปฏิบัติตามกลยุทธ์การเรียนรู้ พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานไฮ - เทค แอพพาเรล จำกัด ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 สูงขึ้นกว่าก่อนการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ ข้อเสนอแนะจากการวิจัย 1) ควรติดตามความก้าวหน้าในการนำกลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 ไปปฏิบัติในแต่ละแผนกเป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบปัญหา อุปสรรค และดำเนินการแก้ไขเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการปฏิบัติตามกลยุทธ์การเรียนรู้หยุดชะงักหรือล่าช้า 2) ควรขยายระยะเวลาในการนำกลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 ไปปฏิบัติเมื่อสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติ จนทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 3) ควรผลักดันให้ทุกแผนกเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกระบวนการทำงานในแผนกของตัวเอง ซึ่งช่วยให้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกับการทำงานจริง ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป 1) ควรขยายผลการวิจัยไปยังพนักงานฝ่ายอื่นๆ ให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในภาพรวม รวมทั้งสามารถขยายผลการวิจัยไปใช้กับพนักงานในองค์กรอื่นๆ 2) ควรศึกษาการเรียนรู้รูปแบบอื่นๆ นอกเหนือจากรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมและเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมด้วยรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่าง



## เอกสารอ้างอิง

- ทิฆัมพร วาสีทธิ. (2561). การจัดการเชิงกลยุทธ์. เรียกใช้เมื่อ 4 มิถุนายน 2564 จาก <https://sites.google.com/site/krutikamporn/home/bth-thi-6/6-3-kar-kahnd-pea-hmay-laea-watthuprasngkh>
- ธาดา โรจนกิจ. (2562). การนำหลักการ SMART มาตั้งเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ. เรียกใช้เมื่อ 5 มิถุนายน 2564 จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190910-smart-organization-goal/>
- บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด. (2563). การพัฒนาผู้นำและทรัพยากรบุคคล. เรียกใช้เมื่อ 27 พฤษภาคม 2564 จาก <https://www.cpall.co.th/sustain/social-dimension/leadership-and-human-capital-development>
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2561). การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในวงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. เรียกใช้เมื่อ 3 มิถุนายน 2564 จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/piyanan>
- พัชรา วาณิชวสิน. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- พัทธนันท์ คำหาญ. (12 ธันวาคม 2562). แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีม. (นางสาว นิศาชล คະนองดี, ผู้สัมภาษณ์)
- ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553). การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รวีศ หาญอุตสาหะ. (2563). การพัฒนาแรงงานไทยในโลกยุคใหม่. เรียกใช้เมื่อ 27 พฤษภาคม 2564 จาก <https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256301Relax.aspx>.
- ลำเทียน ฝ้าอาจ. (2559). การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วัฒน์ นิมวัย. (2560). การปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากร ด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. ใน การศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำราญ โพธิ์เวช. (2550). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด กรณีศึกษาไปรษณีย์ศูนย์ราชดำเนิน. ใน สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.



- สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา. (2561). การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาครูโรงเรียนอนุบาลทรัพย์ปัญญาตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทธิชัย ปัญญาโรจน์. (2556). ครบเครื่องเรื่องนักบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่1). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- สุธาสิณี อภาศิริกุล. (2556). ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิผลทีมงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร. ใน วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุภชีพ พรวัฒนากุล. (2562). ตั้งเป้าหมายอย่างไรให้เป็นคนใหม่ในปี 2020. เรียกใช้เมื่อ 7 มิถุนายน 2564 จาก <https://thegrowthmaster.com/blog/how-to-set-personal-goal>
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2559). การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.