

การประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม: กรณีศึกษา หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของการประปานครหลวง

นิสดารค์ เวชยานนท์*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการอบรม ปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนความรู้จากการอบรม และการประเมินผลการอบรมในระดับปฏิบัติการ ระดับการเรียนรู้ และระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการศึกษาหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของการประปานครหลวงจำนวนทั้งหมด 94 คน วิธีการศึกษาได้ใช้เครื่องมือหลายอย่างคือ การออกแบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ในระดับปฏิบัติการ และระดับการเรียนรู้เป็นข้อมูลทุติยภูมิ จากรายงานผลการดำเนินโครงการ ส่วนการประเมินผลสัมฤทธิ์ในระดับพฤติกรรมซึ่งเป็นการถ่ายโอนความรู้ได้ใช้ข้อมูลจากการออกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์แบบ 360 องศา สถิติที่ใช้เป็นสถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการทดสอบสมมติฐานได้ใช้วิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ และการหาค่าความสัมพันธ์กับตัวแปรโดยวัดจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลของการวิจัยพบว่า ผู้อบรมสามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากการฝึกอบรมได้ในงานที่ตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองได้มากที่สุด รองลงมาคือ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในงานที่มีระดับความยากง่ายใกล้เคียงกับงานที่ทำอยู่ การเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรมนั้น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยผู้อบรมสามารถทำงานและมีผลสัมฤทธิ์ของงานดีขึ้น สามารถนำเอาความรู้มาบูรณาการได้มากขึ้น มีความกล้าตัดสินใจ และมีภาวะผู้นำสูงขึ้น ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนความรู้ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความสามารถและแรงจูงใจของผู้อบรมเองมีผลต่อการถ่ายโอนความรู้มากที่สุด

คำสำคัญ: การถ่ายโอนความรู้ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม การออกแบบการอบรม

*คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

อีเมล: nisada.nida@gmail.com

Knowledge Transfer in Training: Bangkok's Metropolitan Waterworks Authority Case Study

Nisada Wedchayanon*

Abstract

This study aimed to examine the transfer of acquired knowledge from the training, to investigate the influential factors on the transfer of training, as well as to evaluate the training results on reaction level, learning level and behavior level. The study on Metropolitan Waterworks Authority's (MWA) middle management training program consisted of ninety-four trainees, and employed various measurement tools, including a questionnaire survey, observation and interviews. The result evaluation on reaction level and learning level utilized the secondary data retrieved from the project outcome report; while the result evaluation on behavior level, which is the transfer of training, utilized the data retrieved from a questionnaire survey and 360-degree interviews. In addition to the descriptive data analysis (mean and standard deviation values), multiple regression analysis was utilized to test the hypotheses, and correlation coefficient was employed to test the relationships among variables.

The results indicated that the trainees most successfully transferred the acquired knowledge from the training to the directly relevant works and the equally difficult works, respectively. Regarding the behavioral changes, supervisors recognized the trainees' improvements in working ability and outcomes, integration of knowledge, courage in making a decision, and leadership. Lastly, the most influential factor on transfer of training was trainees' ability and motivation.

Keywords: Transfer of training, training evaluation, the result evaluation of training, training design

* Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration (NIDA).

E-mail: nisada.nida@gmail.com

บทนำ

การพัฒนาผู้บริหาร (management development training) ถือว่าเป็นเครื่องมือของการพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญในการเตรียมตัวเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในภาครัฐซึ่งมีการจัดทำในทุกกระทรวง ทบวง กรม และมีค่าใช้จ่ายในการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นทุกปี สาเหตุที่หน่วยงานนิยมทำการฝึกอบรมประเภทนี้เป็นเพราะต้องการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ รวมทั้งทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ในหลายหน่วยงานการพัฒนาผู้บริหารจะทำทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง เช่น ในกระทรวงมหาดไทย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นต้น

การพัฒนาผู้บริหารนี้ ในทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์กล่าวได้ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาองค์การและทำให้บุคลากรสามารถก้าวหน้าในอาชีพ (Brown, 1983) ซึ่งวิธีการพัฒนาจะประกอบไปด้วยการสอน การอบรมในชั้น หรือการอบรมภายนอกงาน ซึ่งเป้าหมายหลักคือ การพัฒนาทักษะทางการบริหารและพัฒนาคุณสมบัติที่จำเป็นในการขึ้นเป็นผู้บริหาร เช่น การคิดเชิงกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม ทักษะความเป็นผู้นำ เป็นต้น

การประปานครหลวงเป็นรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่รัฐบาลเป็นเจ้าของคือ เข้าไปถือหุ้นเกินกว่าร้อยละห้าสิบของหุ้นทั้งหมด โดยเป็นรัฐวิสาหกิจที่สังกัดกระทรวงมหาดไทย ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2452 ถ้านับตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน หน่วยงานแห่งนี้มีอายุทั้งสิ้น 107 ปี โดยในช่วงเวลาที่ผ่านมาการประปานครหลวงได้มุ่งมั่นเพื่อสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร โดยมีรางวัลการบริหารจัดการองค์การดีเด่นและได้รับติดต่อกันถึง 6 ปีซ้อน ซึ่งเป็นที่ประจักษ์ว่า การประปานครหลวงเป็นองค์การที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บริการงานประปาที่มีมาตรฐานคุณภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ

การประปานครหลวงมีอัตรากำลังคนในปี พ.ศ. 2558 จำนวนทั้งสิ้น 5,339 คน มีรายจ่ายประจำปี 2558 อยู่ที่ 7,331.30 ล้านบาท แบ่งเป็นงบลงทุนประมาณ 4,907.18 ล้านบาท ในจำนวนงบประมาณเหล่านี้จะมีค่าใช้จ่ายเรื่องบุคลากรซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายประจำปีประมาณ 2,636.34 ล้านบาท (Metropolitan Waterworks Authority, B.E.2558) ส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายประจำปีใช้เป็นค่าพัฒนาบุคลากรโดยที่หน่วยงานได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในปลายปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้านอันได้แก่ ลาว พม่า เวียดนาม อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ บรูไน กัมพูชา สิงคโปร์ และมาเลเซีย ได้รวมตัวกันเป็นประชาคมอาเซียนอย่างเป็นทางการ

การฝึกอบรมในหลักสูตรการเตรียมตัวขึ้นเป็นผู้บริหารเป็นหลักสูตรที่การประปานครหลวงได้ดำเนินการจัดต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลา 15 ปี โดยหลักสูตรนี้มีการจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี โดยการลงทุนที่ต่อเนื่องของหน่วยงาน การศึกษาติดตามในเรื่องของการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมจึงมีความสำคัญอย่างมากที่จะทำให้ทราบถึงผลลัพธ์ว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้มีการนำความรู้และทักษะไปปรับใช้ในการทำงาน ทั้งงานที่รับผิดชอบโดยตรงในหน้าที่หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้ผ่านการอบรมสามารถที่จะนำเอาความรู้และทักษะไปใช้ในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องในงาน อันจะส่งผลดีต่อองค์กรในอนาคต

ความสำคัญของการส่งผ่านความรู้จากการฝึกอบรม

จากผลของการวิจัยพบว่า องค์การที่ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและการพัฒนาจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์การ (Saks & Burke-Smalley, 2014) และยิ่งไปกว่านั้น ถ้าองค์การไหนมีอัตราการส่งผ่านความรู้มาก จะยิ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การสูงตามไปด้วย ยิ่งในยุคที่องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการแข่งขันจึงทำให้การลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงเป็นสิ่งที่ไม่หลีกเลี่ยงได้ยาก ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรต่าง ๆ ทั้งในประเทศที่พัฒนาแล้วและกำลังพัฒนาเกี่ยวกับการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรที่เหมือนกันอย่างหนึ่งคือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมไม่ค่อยมีความคุ้มค่า การศึกษาของ Paradise (2007) พบว่าองค์การในประเทศสหรัฐอเมริกา จะใช้จ่ายเงินมากกว่าปีละหนึ่งร้อยยี่สิบห้าพันล้านดอลลาร์ ในการฝึกอบรมและพัฒนา แต่ผลลัพธ์กลับไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เช่น การศึกษาโดย IBM (2008) พบว่าความรู้ที่ลงทุนไปมากมายไม่ทำให้เกิดการส่งผ่านความรู้ในงาน

การวิจัยของ Abdullah และ Suring (2011) ในประเทศมาเลเซียพบปรากฏการณ์นี้เช่นกัน คือความรู้ที่ถูกนำไปใช้ในการทำงานมีอยู่ในระดับต่ำ มีการประมาณการว่า ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมนั้น ผู้ผ่านการอบรมสามารถนำไปใช้ได้น้อยกว่าร้อยละ 20 (Leimbach, 2010) การที่จะทำให้ผลลัพธ์ของการลงทุนในการพัฒนาคนมีประสิทธิภาพได้นั้น การส่งผ่านความรู้จึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในเรื่องของการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการอบรม (generalization) และการรักษาความรู้และทักษะเพื่อใช้ในการทำงานหรือแก้ปัญหาในงาน (maintenance) (Goldstein & Ford, 2002) Wijk และคณะ (2008) ในการวิเคราะห์ปี 2008 พบความสัมพันธ์เพียง 0.22 ระหว่างความรู้ที่ถ่ายโอนจากการฝึกอบรมที่ลงไปสู่ผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยในปี 2015 แสดงให้เห็นว่า ยิ่งมีอัตราการส่งผ่านความรู้สูงก็จะมีผลทำให้บุคลากรส่งมอบบริการที่ดีให้กับผู้รับบริการซึ่งก็คือประชาชนในภาครัฐ (Zumrah, 2015)

การส่งผ่านความรู้จากการฝึกอบรมไปในงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก โดยเฉพาะในสังคมที่มีวัฒนธรรมการทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันและมีวินัยน้อย (Komin, 1990) ปัญหาที่ทำให้การส่งผ่านความรู้ไม่เกิดประสิทธิภาพนั้นเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น การขาดความเชื่อมโยงของเป้าหมายองค์กรและการออกแบบหลักสูตร การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่คลุมเครือไม่ชัดเจน การจัดหลักสูตรฝึกอบรมทำเป็นแค่พิธีกรรมมากกว่าที่จะมุ่งหวังให้เกิดผลลัพธ์ การขาดความรับผิดชอบของผู้จัดหรือหน่วยงานที่จัดหรือขาดการสนับสนุนจากองค์กรและผู้บังคับบัญชา เป็นต้น (Phillips & Phillips, 2002)

เมื่อเข้าสู่ยุคของการบริหารทุนมนุษย์ตั้งแต่ปลายทศวรรษที่ 20 แนวคิดของการพัฒนาคนได้ปรับเปลี่ยนเพิ่มความเข้มข้นจากการมุ่งสู่การเรียนรู้ (learning paradigm) ไปสู่การทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (performance paradigm) (Ruona et al., 2003; Ramus, 2008; Nikandrou et al., 2009; Klein, 2000; Patricia & McLean, 2013) ดังนั้น การส่งผ่านความรู้ในห้วงฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติในงานจึงได้รับความสำคัญมากขึ้นเช่นกันและปัจจัยที่สร้างความกดดันให้เป็นอย่างมากคือ ความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ขององค์กรที่ต้องการให้การลงทุนในการพัฒนาบุคลากรนั้นได้ผลคุ้มค่า และสามารถนำความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมไปใช้งานได้จริง

การศึกษาเรื่อง การส่งผ่านความรู้จากการฝึกอบรม ในเมืองไทยยังมีไม่มากนัก สาเหตุสำคัญเนื่องจากการเป็นการศึกษาที่ต้องเกิดขึ้นหลังจากที่การฝึกอบรมได้ผ่านไปแล้วชั่วระยะเวลาหนึ่ง บุคลากรที่อบรมมีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งและสถานที่ทำงาน โดยเฉพาะในหน่วยงานภาครัฐ การเข้าถึงข้อมูล เช่น การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องจะทำได้ยาก อีกทั้งการระดมทรัพยากรในการให้ข้อมูลของหน่วยงานราชการมีค่อนข้างมาก จึงทำให้ที่ผ่านมามีงานวิจัยทางด้านนี้ไม่มากนัก การที่จะเกิดการส่งผ่านความรู้นั้นสามารถประเมินได้จากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ที่ผ่านการอบรมทั้งพฤติกรรมในด้านการทำงาน การคิด และทักษะต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งถ้าเทียบในระดับของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมโดยใช้โมเดลของ Kirkpatrick แล้ว การประเมินในระดับการเปลี่ยนพฤติกรรมจะเทียบได้กับการประเมินในส่วนของการถ่ายโอนความรู้ (Saks & Burke, 2012) ส่วนใหญ่แล้วการฝึกอบรมในภาครัฐจะประมาณจะครอบคลุมเฉพาะการประเมินผลการฝึกอบรมในระดับปฏิกิริยาเท่านั้น (Siripattana Training Center, National Institute of Development Administration, B.E.2559) การประเมินในระดับการเรียนรู้ ระดับพฤติกรรม และระดับผลสัมฤทธิ์จำเป็นต้องใช้ประมาณเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้ผลการวิจัยการประเมินผลในระดับเหล่านี้มีน้อย

จากความจำเป็นและความสำคัญของการส่งผ่านความรู้ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ ทำให้การวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมีความสำคัญ เพราะจะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในด้านที่ทราบถึงปัจจัยที่ทำให้การส่งผ่านความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้มีประสิทธิผล เพื่อเป็นผลสะท้อนกลับในการปรับปรุงหลักสูตรในคราวต่อไปและได้ข้อเสนอแนะในการจัดทำหลักสูตรของการฝึกอบรมภาครัฐเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากที่สุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการทราบถึง ผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของการประปานครหลวง ซึ่งมีการจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในส่วนราชการทุกกระทรวง ดังนั้น จึงกำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนความรู้ใน 3 ปัจจัยคือ 1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม 2) ปัจจัยด้านการออกแบบหลักสูตร และ 3) ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์การ
2. เพื่อประเมินผลการฝึกอบรมในด้านปฏิกิริยา ด้านการเรียนรู้ และด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยใช้โมเดลของ Kirkpatrick
3. เพื่อให้ได้รับข้อมูลและข้อคิดเห็นอันจะนำมาซึ่งการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดทำหลักสูตรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์การ

การทบทวนวรรณกรรม

เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการวิจัย การทบทวนแนวคิดจะประกอบด้วยโมเดลการประเมินผลการฝึกอบรมของ Kirkpatrick ปัจจัยที่ส่งผลทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ ได้แก่ ปัจจัยในระดับบุคคล คือตัวผู้ฝึกอบรม ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบหลักสูตร เช่น ตัวหลักสูตร เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม และรูปแบบการถ่ายโอนความรู้จากการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม

โมเดลการประเมินผลการฝึกอบรมของ Donald L. Kirkpatrick ได้รับความนิยมอย่างมากในการนำมาประเมินผลสัมฤทธิ์ของการอบรมโดยมีการแบ่งระดับของการประเมินออกเป็น 4 ระดับ (Kirkpatrick, 1960) ดังนี้

1. ระดับปฏิกิริยา (Reaction) หมายถึง การวัดผลเพื่อให้ทราบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีปฏิกิริยาอย่างไรต่อภาพรวมของการจัดการฝึกอบรม โดยการวัดมักจะใช้เครื่องมือ เช่น แบบสอบถาม โดยมีข้อคำถาม เช่น ท่านมีความพึงพอใจต่อหลักสูตรนี้ในระดับใด หรือท่านคิดว่าเนื้อหาของหลักสูตรมีความสอดคล้องต่องานของท่านมากน้อยเพียงใด ซึ่งข้อคำถามเหล่านี้จะช่วยทำให้ผู้จัดหลักสูตรทราบถึงระดับของความพึงพอใจของผู้เข้าอบรมและสามารถใช้ในการจูงใจให้เข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรมต่อไป การประเมินในระดับปฏิกิริยานี้มักจะประเมินทันทีหลังจากจบการฝึกอบรมไปและมีค่าใช้จ่ายไม่มากนัก แต่ทำให้ผู้จัดได้รับทราบผลสะท้อนกลับ (feedback) ได้เร็วและง่ายและไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก

2. ระดับการเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การวัดการเพิ่มขึ้นของความรู้ ความสามารถ ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม ซึ่งความรู้ไม่ได้ครอบคลุมถึงความรู้ในงานที่ทำ แต่เป็นความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ซึ่งวัตถุประสงค์ของการประเมินผลในระดับนี้คือ ต้องการทราบว่า ผู้ที่อบรมได้ความรู้และมีทักษะเพิ่มขึ้นหลังจากผ่านการฝึกอบรมหรือไม่ ผู้ประเมินต้องการทราบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงในด้านเนื้อหาหรือองค์ความรู้ต่าง ๆ มีเพิ่มขึ้นหรือไม่อย่างไร ซึ่งโดยปกติการประเมินผลในระดับนี้จะใช้แบบทดสอบที่มีการกำหนดตัวชี้วัดระดับความรู้ตามมาตรการที่กำหนดไว้ ซึ่งสามารถใช้ทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม แล้วนำผลลัพธ์มาเปรียบเทียบกัน ในการประเมินผลอาจใช้วิธีการสังเกตหรือให้ทำแบบฝึกหัดหรือให้มีการทดลองปฏิบัติงานก็ได้

3. ระดับพฤติกรรม (Behavior) การประเมินในระดับนี้เป็นการประเมินว่าผู้ที่ผ่านการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยเฉพาะพฤติกรรมในการทำงาน (job behavior) อย่างไร ซึ่งเป็นการประเมินในระดับที่มีความยากและสลับซับซ้อนมากขึ้น Robert Katz (1956) เขียนบทความที่มีชื่อเสียงลงใน Harvard Business Review ในชื่อเรื่อง Human Relations Skills Can be Sharpened ว่า ถ้าคนเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานได้จะต้องมีคุณลักษณะ 5 ประการคือ 1) บุคคลผู้นั้นต้องอยากปรับปรุงตนเอง 2) บุคคลผู้นั้นต้องสามารถวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนของตนเองได้ 3) บุคคลผู้นั้นต้องสามารถปฏิบัติงานในวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นได้ 4) บุคคลผู้นั้นต้องได้รับความช่วยเหลือจากคนในองค์กรนั้น 5) บุคคลผู้นั้นต้องได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ ได้ อนึ่ง การประเมินในระดับนี้ต้องอาศัยระยะเวลาในการติดตามจากผู้ที่อยู่รอบข้างของผู้เข้ารับการอบรมซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และตัวผู้ถูกอบรมเอง ด้วยวิธีการออกแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ เป็นต้น

4. ระดับผลลัพธ์ (Result) เป็นการประเมินถึงผลสัมฤทธิ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมที่ส่งผลต่อองค์กรในภาพรวม โดยผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวประกอบด้วย การทำงานขององค์กรในภาพรวมมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยสามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กรหรืออัตราการเข้าออกงาน (turnover rate) ลดลง อัตราการขาดงาน (absenteeism) ลดลง อัตราการร้องเรียนลดลง คุณภาพของสินค้าและคุณภาพของการให้บริการดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นนี้อาจเกิดจากปัจจัยอื่นนอกเหนือจากการฝึกอบรมด้วยก็ได้ ซึ่งการประเมินในระดับผลลัพธ์นี้จะเป็นการประเมินที่ยากขึ้นด้วย

การประเมินผลในแต่ละระดับจะมีข้อดี ข้อเสีย จุดแข็ง และจุดอ่อนที่แตกต่างกัน ซึ่งได้มีการเปรียบเทียบในตารางข้างล่าง

ตารางที่ 1. การเปรียบเทียบระดับการประเมินผลการฝึกอบรม

ระดับการประเมิน	ข้อดี	ข้อเสีย
1. ปฏิกริยา (Reaction)	ราคาถูก ง่ายต่อการปฏิบัติ ทำให้ทราบ ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเช่นไร ชอบ หรือไม่ชอบอะไร	เป็นการด่วนสรุปที่ง่ายเกินไปและ อาจไม่เป็นจริงทั้งหมด
2. การเรียนรู้ (Learning)	มีการเปรียบเทียบความรู้ของผู้อบรม ก่อนและหลังเข้ารับการฝึกอบรม	ต้องใช้เวลามากกว่าขั้นที่ 1 และ ต้องมีผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนา แบบทดสอบ
3. การปรับเปลี่ยน พฤติกรรม (Behavior)	เป็นการยืนยันถึงผลของการฝึกอบรม ต่อผลที่เกิดขึ้นในงาน	เสียเวลามากกว่า ราคาแพงกว่า และต้องมีผู้เชี่ยวชาญในการวัดผล กระทบต่อพฤติกรรมการทำงาน
4. ผลลัพธ์ต่อองค์การ (Result)	เป็นการยืนยันถึงคุณค่าในการลงทุน ของการพัฒนาคนที่ส่งผลต่อองค์การ	ต้องใช้เวลาและทรัพยากร รวมทั้ง ผู้เชี่ยวชาญในการประเมิน

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมนอกเหนือจากการใช้รูปแบบของ Kirkpatrick แล้ว ยังมีการประเมินในรูปแบบอื่นด้วย เช่น การประเมินความคุ้มค่าแบบของ Jack Phillips ที่เรียกว่า Five Level ROI Model (Pulliam & Phillips, 1996), CIPP Model (Stufflebeam & Coryn, 2014) หรือของ Michael Scriven's goal-free evaluation approach (Scriven, 1991) เป็นต้น

จากการศึกษาผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า องค์กรส่วนใหญ่จะมีการประเมินผลในระดับปฏิกริยามากที่สุด เช่น การศึกษาของ Conway (2002) พบว่าการประเมินผลในระดับปฏิกริยามีมากถึงร้อยละ 90 และมีเพียงร้อยละ 20 ที่ประเมินในระดับของการเรียนรู้ และมีเพียงร้อยละ 10 เท่านั้นที่ประเมินในระดับพฤติกรรม และมีน้อยกว่าร้อยละ 5 ที่ประเมินในระดับผลลัพธ์ ซึ่งมี

สาเหตุมาจากปัจจัย 3 ประการคือ 1) การประเมินผลในระดับปฏิบัติการทำได้ง่ายและราคาไม่แพง ในขณะที่การประเมินการเรียนรู้ การเปลี่ยนพฤติกรรมและผลลัพธ์เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก 2) การประเมินผลในระดับปฏิบัติการเป็นการประเมินที่เน้นไปที่ตัวลูกค้าคือ ผู้เข้ารับการอบรม แต่การประเมินผลในระดับการเรียนรู้ ระดับพฤติกรรม และผลลัพธ์ ผู้ที่จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลจะมีเพียงกลุ่มของผู้ที่สนับสนุนด้านการเงินที่ทำให้เกิดหลักสูตรคือ องค์กรที่เป็นเจ้าของหลักสูตรและ 3) การประเมินผลในระดับการเรียนรู้ การประเมินผลในระดับพฤติกรรม และการประเมินผลในระดับผลลัพธ์อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะไม่ใช่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรม

จุดแข็งของการประเมินผลในระดับปฏิบัติการมีดังนี้คือ

1. เป็นการได้รับทราบผลสะท้อนกลับถึงความพึงพอใจในการจัดฝึกอบรม
2. เป็นการสื่อสารระหว่างผู้ฝึกและผู้ถูกฝึก
3. ช่วยต่อการบริหารและช่วยในการปรับปรุงการจัดหลักสูตรในครั้งต่อไป

การประเมินในระดับปฏิบัติการนี้ควรใช้คำถามที่สั้น กระชับ ตรงตามประเด็นที่กำหนดไว้ อย่าใช้ภาษาหรือข้อความที่ยากแก่การตีความ และถ้ามีข้อความที่เป็นปลายเปิดก็จะได้รับทราบความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมด้วย ส่วนหัวข้อในการถามควรที่จะครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้คือ วัตถุประสงค์ของการจัดหลักสูตร โครงสร้างหลักสูตร เวลา วิธีการอบรม เทคนิคการอบรม เป็นต้น

สำหรับในประเทศไทย จากตัวเลขของสำนักสรีพัฒนาซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมให้กับหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะในภาครัฐ ภายในระยะเวลา 10 ปี พบว่ามีการประเมินผลในระดับปฏิบัติการมากที่สุด (Siripattana Training Center, National Institute of Development Administration, B.E.2559)

การประเมินในระดับของการเรียนรู้ ตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่ามีการทำประมาณร้อยละ 20 โดยทั่วไปมักจะประเมินโดยใช้แบบสอบถาม โดยการวัดความรู้สามารถที่จะวัดได้ใน 4 มิติคือ 1) วัดความจำ 2) วัดความเข้าใจ 3) วัดการประยุกต์ใช้ และ 4) วัดการวิเคราะห์ ซึ่งการใช้แบบทดสอบมีข้อดีในแง่ของความน่าเชื่อถือ เพราะทุกคนถูกวัดโดยใช้ข้อความเดียวกัน ทำให้สามารถทราบระดับของความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการประยุกต์ใช้ และความสามารถในการวิเคราะห์และผลของการวัดสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้

การประเมินในระดับพฤติกรรม การประเมินในระดับนี้มีการดำเนินการเพียงแค่ร้อยละ 10 เนื่องจากมีความยากลำบากในการเก็บข้อมูลและการวัดผล การประเมินผลในระดับนี้คือ การวัดว่าผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมสามารถที่จะนำความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่ได้รับและส่งผ่านไปยังการปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด ซึ่ง

การประเมินผลการฝึกอบรมในระดับนี้คือ การวัดการส่งผ่านความรู้ (transfer of learning) (Annabel Jackson Associates, 2002) ซึ่งความยากในการประเมินเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการคือ

1. การกำหนดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาคือ พฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังว่า ผู้อบรมจะต้องเปลี่ยนแปลงไปนั้นเป็นสิ่งที่กระทำได้อาก
2. ตัวผู้อบรมเองอาจขาดโอกาสในการที่จะประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรม ด้วยข้อจำกัดต่าง ๆ เช่น ขาดการสนับสนุน ตัวระบบงานอาจไม่เอื้อในการใช้ความรู้ที่ได้รับมา เป็นต้น
3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอาจไม่ได้เป็นผลมาจากการเข้ารับการอบรมในหลักสูตรนี้โดยตรง การประเมินในระดับนี้เครื่องมือที่ใช้ควรเป็นการติดตามผลโดยการสังเกตหรือการสัมภาษณ์จากบุคคลที่อยู่รอบข้างของผู้อบรม เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

ส่วนการประเมินในระดับผลลัพธ์ เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อองค์กรใน 4 ด้านคือ ช่วยให้ผลประกอบการดีขึ้น ช่วยลดระยะเวลาขึ้น ช่วยปรับปรุงคุณภาพ และช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย ในอดีตการวัดและประเมินผลในระดับนี้จะมีภาระงานน้อยมาก แต่ในสภาวะของการแข่งขันในปัจจุบันและการตระหนักถึงผลลัพธ์และความคุ้มค่าของทรัพยากรที่ใส่เข้าไปในการฝึกอบรม ทำให้การประเมินในระดับผลลัพธ์ได้รับความสำคัญมากขึ้นโดยมีเหตุผลที่สนับสนุน 4 ประการคือ (Annabel Jackson Associates, 2002)

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการใช้เครื่องมือในการพัฒนา เพราะผู้บริหารต้องการทราบว่า เครื่องมือใดที่ช่วยให้การพัฒนาคนเป็นไปตามเป้าหมายมากที่สุด
2. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร โดยเฉพาะตัวเงินซึ่งใช้คิดเป็นค่าใช้จ่ายต่อหัวในโครงการ
3. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณโดยเฉพาะในช่วงที่เกิดวิกฤติ องค์กรจำเป็นต้องเลือกการลงทุนที่ได้ผลคุ้มค่าที่สุด
4. เพื่อปรับกระบวนการทัศน์ ที่เดิมมองว่า การฝึกอบรมเป็นค่าใช้จ่ายให้เปลี่ยนมาเป็นการลงทุน

วิธีการวิเคราะห์ที่ถูกนำมาใช้จะมีอยู่ด้วยกัน 3 วิธีคือ

1. การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลกำไร (Cost-benefit Ratio)
2. การวิเคราะห์ความคุ้มค่า (Return on Investment)
3. การวิเคราะห์การคืนทุน (Payback Period)

โดยสรุป การประเมินผลการฝึกอบรมทำได้ใน 4 ระดับ โดยเป้าหมายของการฝึกอบรมจะสามารถบรรลุได้ก็ต่อเมื่อผู้อบรมได้มีการถ่ายโอนความรู้ (Subedi, 2004) ดังนั้น การถ่ายโอนความรู้จึงกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจของการฝึกอบรม ได้มีงานวิจัยอย่างต่อเนื่องที่ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่าย

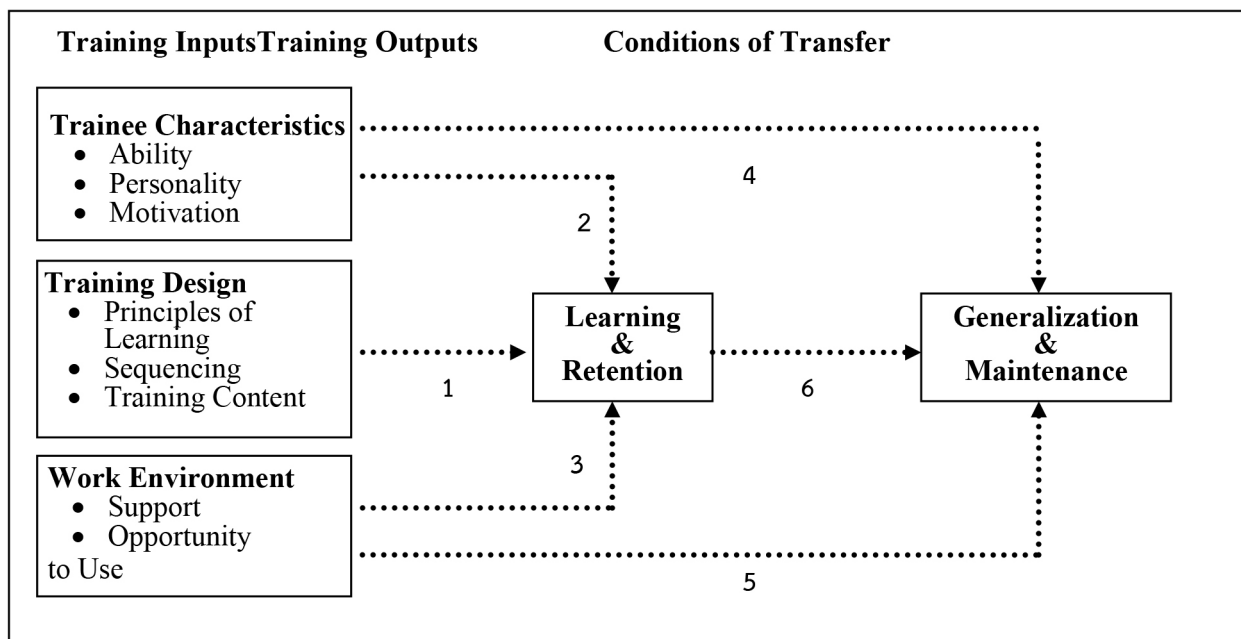
โอนความรู้ในส่วนต่อไปผู้เขียนจะได้ทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนความรู้ และรูปแบบของการถ่ายโอนความรู้

การส่งผ่านความรู้

การส่งผ่านความรู้หรือการถ่ายโอนความรู้ (transfer of training) เป็นหัวใจของการฝึกอบรม Noe (2009) กล่าวว่า การถ่ายโอนความรู้คือ ประสิทธิภาพของผู้ที่ถูกฝึกในการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน อันจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การดีขึ้น การส่งผ่านความรู้จะเป็นการเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ในห้องเรียนกับการปฏิบัติในงานจริง งานวิจัยเรื่องนี้ในอดีตมองว่า การถ่ายโอนความรู้เป็นผลทางด้านจิตวิทยา (Hawley & Barnard, 2005) มากกว่าจะเป็นผลมาจากการบริหาร เช่น งานวิจัยของ Balwin, Ford และ Holton เป็นการวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดแรก แต่มีนักวิชาการในยุคหลัง เช่น Hawley และ Barnard (2005) ที่ได้แย้งว่า การเกิดขึ้นของการถ่ายโอนรู้นั้นเป็นผลมาจากปัจจัยทางด้านการบริหารที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ เช่น ตัวผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งวัฒนธรรมองค์การ ส่งผลทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้

ความหมายของการถ่ายโอนความรู้

Blume และคณะ (2010) ให้ความหมายว่า การถ่ายโอนความรู้คือ ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับในช่วงที่มีการอบรมไปสู่งานที่ผู้อบรมรับผิดชอบ ดังนั้น จึงควรมีความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของการเรียนรู้และคะแนนของผลการปฏิบัติงาน Baldwin และ Ford (1988) ได้นำเสนอโมเดลของการถ่ายโอนความรู้อันประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบหลักสูตร คุณลักษณะของผู้ถูกฝึกและสภาพแวดล้อมของงาน (ดูภาพที่ 1)



ภาพที่ 1. A Model of the Transfer Process

ที่มา: Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research *Personnel Psychology*, 41(1): 65.

ซึ่งจากรูปจะพบว่า การถ่ายโอนความรู้เป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่ปัจจัยที่ทำให้เกิดการถ่ายโอน ประกอบด้วย 3 ปัจจัยคือ ปัจจัยของตัวผู้ถูกฝึก ปัจจัยด้านการออกแบบหลักสูตร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ซึ่งส่งผลทำให้เกิดการเรียนรู้ และการเรียนรู้เมื่อเกิดขึ้นจะทำให้ผู้อบรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานและสามารถรักษาความรู้นั้นเพื่อไปใช้ในการแก้ปัญหาในงานได้ ต่อมา มีนักวิชาการอีกหลายคนที่ศึกษาเรื่องการถ่ายโอนความรู้ในมิติต่าง ๆ เช่น Colquitt, LePine และ Noe (2000) ที่สนใจในเรื่อง แรงจูงใจ Cannon-Bower และ Salas (1997) สนใจเรื่อง การวัดผลงาน Grossman และ Salas (2011) ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมก่อนและหลังจากการฝึกอบรม Chiaburu และ Marinova (2005) ศึกษาแรงจูงใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนความรู้จะเกิดขึ้นได้ในบรรยากาศที่ได้รับการสนับสนุนในงาน การที่ผู้อบรมมีความรักในงาน การได้รับการแบ่งปันข้อมูล รวมทั้งการออกแบบงานที่ทำให้ผู้อบรมมีอิสระในงาน เป็นต้น

ผลการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาเรื่องนี้แสดงให้เห็นถึงความสนใจของนักวิชาการและนักปฏิบัติทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พยายามทำความเข้าใจและหาคำตอบว่า จะอย่างไรให้การส่งผ่านความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการนำเสนอผลงานเชิงประจักษ์ว่า การฝึกอบรมที่จะทำให้การส่งผ่านความรู้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการเตรียมตัวทั้งก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึก

อบรม และหลังการฝึกอบรม การเตรียมตัวก่อนการฝึกอบรมนั้นประกอบไปด้วย การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม การวิเคราะห์งานหรือตำแหน่งงาน การวิเคราะห์ห้วงการ และการวิเคราะห์ในระดับบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลในการสร้างให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ (learning climate)

การเตรียมตัวในระหว่างการฝึกอบรม ประกอบไปด้วย การปรับกรอบแนวคิดหรือกระบวนทัศน์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับผู้ถูกฝึก ต้องมีการใช้กลยุทธ์ในการฝึกอบรมที่เหมาะสม การแก้ไขข้อขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการอบรม รวมทั้งการเลือกใช้เทคโนโลยีในการอบรมที่สอดคล้องกับกลุ่มของผู้ฝึกอบรม สำหรับการเตรียมตัวหลังจากการฝึกอบรม ประกอบด้วยการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ฝึกอบรมนำเอาความรู้และทักษะต่าง ๆ ไปใช้ในการทำงาน การให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษา รวมทั้งต้องมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมในระดับต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า ผลลัพธ์ของการฝึกอบรมนั้นบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

รูปแบบของการถ่ายโอนความรู้

Werner และ DeSimone (2011) ได้แบ่งรูปแบบของการถ่ายโอนความรู้ออกเป็น 3 ประเภทคือ 1. การถ่ายโอนเชิงบวก (positive transfer) 2. การไม่มีการถ่ายโอน (zero transfer) และ 3. การถ่ายโอนเชิงลบ (negative transfer) การถ่ายโอนเชิงบวก หมายถึง ความรู้จากการอบรมสามารถถูกถ่ายทอดไปใช้ในการทำงานได้ ส่วนการไม่มีการถ่ายโอน หมายถึง ผลลัพธ์ของการเรียนรู้ไม่สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ และการถ่ายโอนเชิงลบคือ ประสิทธิภาพจากการฝึกอบรมมีผลในทางลบต่อผลการปฏิบัติงาน เช่น ทำให้เกิดความเสียหาย เป็นต้น ส่วน Al-Araimi (2011) ได้แบ่งรูปแบบการถ่ายโอนออกเป็น 2 รูปแบบคือ การถ่ายโอนในระยะใกล้ (near transfer) คือผู้อบรมสามารถที่จะประยุกต์ใช้ความรู้ได้ทันทีในงานที่ทำ ส่วนรูปแบบที่สองเรียกว่า การถ่ายโอนระยะไกล (far transfer) คือผู้อบรมสามารถที่จะประยุกต์ใช้ในงานที่เกี่ยวข้องไม่ใช่งานที่ผู้อบรมรับผิดชอบโดยตรง

ส่วน Barnard (2005) แบ่งรูปแบบการถ่ายโอนออกเป็น 10 รูปแบบ (Woodworth & Thorndike, 1901)

1. การถ่ายโอนเชิงบวก (positive transfer) เกิดขึ้นเมื่อการเรียนรู้ในสถานการณ์ที่อบรมสามารถที่จะใช้ในอีกสถานการณ์หนึ่ง
2. การถ่ายโอนเชิงลบ (negative transfer) เกิดขึ้นเมื่อการเรียนรู้ในสถานการณ์อบรมอาจขัดขวางการเรียนรู้ในสถานการณ์ใหม่
3. การถ่ายโอนในแนวขวาง (lateral transfer) เกิดขึ้นในกรณีที่มีการเรียนรู้ถูกถ่ายโอนไปในงานที่มีระดับความยากง่ายใกล้เคียงกับความรู้ที่อบรมมา

4. การถ่ายโอนในแนวดิ่ง (vertical transfer) คือการถ่ายโอนความรู้ที่มีระดับความยากมากกว่าหรือมีความสลับซับซ้อนมากกว่า

5. การถ่ายโอนระยะใกล้ (near transfer) คือการถ่ายโอนความรู้ไปในงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้จากการอบรม

6. การถ่ายโอนระยะไกล (far transfer) คือการถ่ายโอนความรู้ไปในงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

7. การถ่ายโอนแบบอัดโน้ต (low-road transfer) ซึ่งการถ่ายโอนแบบนี้เกิดขึ้นได้ง่ายทันที

8. การถ่ายโอนแบบยาก (high-road transfer) เป็นการถ่ายโอนที่เกิดจากการใช้ความรู้ที่ค่อนข้างเป็นนามธรรมเพื่อเอาไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่น

9. การถ่ายโอนแบบทั่วไป (general transfer) เป็นการที่ผู้เรียนสามารถนำเอาความรู้ ทักษะไปใช้ในงานโดยทั่วไป

10. การถ่ายโอนแบบเจาะจง (specific transfer) เกิดขึ้นในสถานการณ์การเรียนรู้ที่ค่อนข้างเฉพาะเจาะจง

นอกจากรูปแบบการถ่ายโอนความรู้ที่ได้กล่าวไปแล้วยังมีการแบ่งระดับของการถ่ายโอนความรู้ อีก เช่น Haskell (2001) แบ่งการถ่ายโอนความรู้ออกเป็น 6 ระดับ ประกอบด้วย

1. ระดับไม่เจาะจง (nonspecific transfer)
2. ระดับการประยุกต์ (application transfer)
3. ระดับเนื้อหา (context transfer)
4. ระดับใกล้เคียง (near transfer)
5. ระดับไกล (far transfer)
6. ระดับสร้างสรรค์ (displacement or creative transfer)

ในบรรดารูปแบบของการถ่ายโอนตามที่กล่าวมาแล้วนั้น รูปแบบที่ได้รับความนิยมมากที่สุดมี 4 รูปแบบคือ การถ่ายโอนแบบใกล้ (near) การถ่ายโอนแบบไกล (far) การถ่ายโอนแนวดิ่ง (vertical) และการถ่ายโอนแนวขวาง (lateral) โดยสรุปการถ่ายโอนความรู้สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในงานที่ผู้อบรมต้องรับผิดชอบเป็นงานประจำหรือการถ่ายโอนอาจเกิดขึ้นนอกเหนือจากงานประจำ รวมทั้งการถ่ายโอนสามารถเกิดจากการนำเอาความรู้ไปสรุปความ (generalization) และการรักษาความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการทำงาน (maintenance) ในส่วนถัดไป ผู้เขียนจะได้ทบทวนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนความรู้

สืบเนื่องมาจากการวิจัยของการถ่ายโอนความรู้จากการฝึกอบรมนี้เป็นการวิจัยที่ได้รับความนิยมและมีการศึกษาค้นคว้ามากที่สุดหัวข้อหนึ่ง จึงมีวรรณกรรมที่กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้อย่างมากและปัจจัยที่มีการศึกษาวิจัยนั้นก็ยังไม่มีข้อสรุปตรงกันว่า ปัจจัยเหล่านั้นส่งผลต่อการเรียนรู้ที่เท่ากันเพราะยังขึ้นอยู่กับบริบทของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน รวมทั้งยังขึ้นอยู่กับเนื้อหาของการอบรมว่าเป็นเนื้อหาเชิงเทคนิค เฉพาะเจาะจง (hard skill) หรือเป็นเนื้อหาด้านแนวคิด ปรัชญา ค่านิยม (soft skill) (Laker & Powell, 2011) ซึ่งงานวิจัยในเรื่องการถ่ายโอนความรู้จากการฝึกอบรมในยุคหลัง ๆ ตั้งแต่ปี 2000 เป็นต้นมา จะออกมาในเชิงลึกคือ ศึกษาปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงมากกว่าศึกษาหลายปัจจัยแต่ศึกษาในภาพกว้าง นอกจากนี้ การศึกษาในงานวิจัยหลัง ๆ จะให้ความสำคัญกับบริบทของสภาพแวดล้อมมากขึ้น งานของ Obaid และคณะ (2016) Chauhan และคณะ (2016) Khan และคณะ (2015)

Baldwin และ Ford (1988) ได้เสนอว่า มี 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนความรู้มากที่สุด ได้แก่ คุณลักษณะของผู้อบรม การออกแบบหลักสูตร และสภาพแวดล้อมในงาน ปัจจัยที่เป็นคุณลักษณะของผู้ฝึกอบรมนั้น Baldwin และ Ford ได้ระบุ 3 คุณลักษณะคือ ความสามารถ (competence) บุคลิกภาพ (personality) และแรงจูงใจ (motivation) ต่อมา ได้มีการขยายแนวคิดนี้ออกไป เช่น Holton (1996) ได้พัฒนา LTSI model (learning transfer system inventory) และค้นพบ 16 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการส่งผ่านความรู้ การศึกษาของ Yamnill และ McLean (2001) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้อบรมและสภาพแวดล้อมของงานมีผลโดยตรงต่อการส่งผ่านความรู้ การศึกษาเรื่อง การส่งผ่านความรู้อย่างเป็นระบบ ได้จากงานวิจัยของ Nikandrou และคณะ (2009) รวมทั้งการศึกษาของ Andreas Gegenfurtner และคณะ ได้ระบุถึงองค์ประกอบ 7 ประการที่จะนำไปสู่การส่งผ่านความรู้ ในองค์ประกอบทั้ง 7 ประการนี้ ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งแยกออกเป็นปัจจัยก่อนการฝึกอบรมและปัจจัยหลังการฝึกอบรม ปัจจัยด้านหลักสูตรซึ่งแยกออกเป็นปัจจัยก่อนการฝึกอบรมและระหว่างการฝึกอบรม และปัจจัยด้านองค์การแบ่งออกเป็นปัจจัยก่อนและหลังการฝึกอบรมเช่นกัน

โดยสรุป จากการทบทวนวรรณกรรม ปัจจัยที่มีผลต่อการส่งผ่านความรู้จะประกอบด้วยปัจจัยด้านบุคคล ด้านตัวหลักสูตร และปัจจัยด้านองค์การ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ปัจจัยด้านบุคคล

จากการทบทวนวรรณกรรม มีนักวิชาการที่ศึกษาปัจจัยด้านบุคคลว่ามีอิทธิพลต่อการส่งผ่านความรู้ในส่วนที่เป็นความสามารถ (competence) หลายคน เช่น Baldwin และ Ford (1988) Blume และคณะ (2010) Burke และ Hutchins (2007) Colquitt และคณะ (2000) Kanfer และ Ackerman (1989) และ Velada และคณะ (2007) งานวิจัยเหล่านี้จะกล่าวถึง ตัวผู้รับการฝึกอบรมที่ยังมีขีดความสามารถมากก็มีโอกาสที่จะเข้าถึงความรู้และรักษาความรู้ รวมทั้งสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในงานได้มาก

ความเชื่อมั่นว่า ตัวเองมีความสามารถ (self-efficacy) เป็นองค์ประกอบในตัวบุคคลอีกอย่างหนึ่งซึ่งผลการวิจัยระบุว่า ยิ่งตัวผู้รับการอบรมที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองมากเท่าไร เขาก็ยังสามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากการฝึกอบรมในการทำงานได้มากขึ้นเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่มีความยากลำบาก เช่น งานวิจัยของ Blume และคณะ (2010) Chiaburu และ Lindsay (2008) Velada และคณะ (2007) เป็นต้น

แรงจูงใจ (motivation) ก็เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีการศึกษา โดยพบว่า ผู้รับการอบรมที่มีแรงจูงใจสูง โอกาสในการถ่ายโอนความรู้ยิ่งมีมาก เช่น งานวิจัยของ Chiaburu และ Lindsay (2008) Fecteau และคณะ (1995) Tziner และคณะ (2007) เป็นต้น

Kirwan และ Birchall (2006) ได้ศึกษาเพิ่มเติมและพบปัจจัย เช่น ความพร้อมของผู้อบรม (learner readiness) โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมก่อนการเข้าอบรมมีผลต่อการส่งผ่านความรู้

มีนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องอายุว่า มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้และการส่งผ่านความรู้โดยใช้การวิจัยแบบ meta-analysis และพบผลลัพธ์ที่น่าสนใจว่า การส่งผ่านความรู้และแรงจูงใจในการเรียนรู้จะไม่ลดลงเมื่ออายุเพิ่มขึ้นและยังคงมีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้มากขึ้นเมื่ออายุเพิ่มขึ้น (Gegenfurtner & Vauras, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Krapp (2002) และ Reio, Jr. และคณะ (2004) ความคาดหวังในผลลัพธ์ที่เกิดจากการอบรมเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เร่งให้เกิดการส่งผ่านความรู้เพราะผู้อบรมมองเห็นถึงประโยชน์ของความรู้และทักษะที่ได้รับ ยิ่งผู้อบรมมีความเชื่อในประโยชน์มากเท่าใดก็จะยิ่งเพิ่มโอกาสให้เขาประยุกต์ความรู้นั้นในการทำงาน เช่น ผลวิจัยของ Gilpin-Jackson และ Buseh (2007) และของ Velada และคณะ (2007) เป็นต้น

ปัจจัยด้านการออกแบบหลักสูตร

การออกแบบหลักสูตรที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งผ่านความรู้ Baldwin และ Ford (1988) ศึกษาพบว่า การออกแบบหลักสูตรที่ดีต้องนำเอาหลักของการเรียนรู้มาพิจารณาใช้ในการสร้างหลักสูตร มีการจัดลำดับหมวดหมู่ของวิชา รวมทั้งการคิดเนื้อหาของการอบรมที่สอดคล้องกับการทำงานจริงจะเป็นองค์ประกอบหลักในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่ดี ในขณะที่ Burke และ Hutchins (2007) ได้ขยายความถึงองค์ประกอบ 6 ประการในการใช้ออกแบบหลักสูตร ประกอบด้วย การระบุความจำเป็นในการเรียนรู้ การกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ การสร้างเนื้อหาหลักสูตรให้มีความสอดคล้องกับงาน การใช้วิธีการสอนและเทคนิคการสอนที่เหมาะสม กลยุทธ์ในการบริหารตนเองและสุดท้ายคือ การใช้สื่อการสอนที่เหมาะสมจะมีผลต่อการถ่ายโอนความรู้ โดยวิธีการสอนที่ได้ผลมากคือ การใช้โครงงาน (Nikandrou et al., 2009) การใช้วิธีการสอนอย่างหลากหลาย (Daffron & North, 2006) และการใช้การสอนที่มีผลสะท้อนกลับ (Leberman & Martin, 2004)

ในบรรดาปัจจัยที่สำคัญในส่วนของการออกแบบหลักสูตร องค์ประกอบในเรื่อง วัตถุประสงค์ของการอบรม (training objective) เนื้อหาของหลักสูตร (training content) และกลยุทธ์รวมถึงเทคนิควิธีการสอน (training strategy) มีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จของการส่งผ่านความรู้ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการอบรมเป็นเสมือนการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ของหลักสูตร ผู้เรียนจะเรียนได้อย่างเข้าใจถ้าเขาทราบจุดมุ่งหมายของหลักสูตรซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีทางด้านจิตวิทยาที่ชื่อว่า ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (goal setting theory) ซึ่งทฤษฎีนี้ระบุว่า ความตั้งใจและคุณค่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) ที่พูดถึงความคาดหวังเป็นแรงขับเคลื่อนอย่างสำคัญให้คนไปถึงจุดหมายที่ได้ตั้งเป้าเอาไว้ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจำเป็นต้องมีการระบุหรือวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมก่อน เพื่อให้ผู้ทำหลักสูตรสามารถบรรจุเนื้อหาได้ตรงกับความต้องการของหลักสูตร ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจะทำให้ทราบถึงช่องว่างของความสามารถของบุคคลกับความสามารถที่ต้องการและระบุในตำแหน่งงาน

ส่วนเนื้อหาหลักสูตรควรจะถูกออกแบบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยหลักแล้วการส่งผ่านความรู้จะเกิดมาก ถ้าเนื้อหาของหลักสูตรสอดคล้องกับงานที่ผู้อบรมต้องรับผิดชอบ ยิ่งมีความสอดคล้องมากเท่าไร การประยุกต์ใช้ความรู้ยิ่งมีโอกาสดำเนินได้มากเท่านั้น การศึกษาวิจัยของ Laker และ Powell (2011) พบว่าเนื้อหาของฝึกอบรมที่เป็นเชิงเทคนิค (hard-skill training) กับเนื้อหาในด้านแนวคิดปรัชญา ค่านิยม (soft-skill training) ควรจะต้องมีการจัดการที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปการจัดการฝึกอบรมมักจะเน้นการฝึกทางด้านเทคนิคมากกว่าและได้ผลลัพธ์ในการส่งผ่านความรู้ที่ชัดเจนกว่า ยิ่งสภาพ

ของการอบรมตรงกับงานที่ผู้อบรมปฏิบัติ ผู้อบรมยังถ่ายทอดความรู้และทักษะได้เร็ว ในทางตรงข้าม เนื้อหาของหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดแนวคิดหรือทัศนคติจะถูกถ่ายทอดได้ยากกว่า เวลาจัดเนื้อหา ในหลักสูตรต้องคำนึงถึงระดับของการรับรู้ของกลุ่มผู้อบรม อาจต้องมีการปูพื้นฐานแนวคิดก่อนการอบรม จริงจะเกิดขึ้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากนั้น การเตรียมการเกี่ยวกับบรรยากาศ ในการอบรมเป็นสิ่งสำคัญเพราะมีผลต่อความเชื่อและการยอมรับของผู้เข้าอบรม

กลยุทธ์การใช้เทคนิควิธีการอบรมมีความสำคัญอย่างมากที่จะทำให้การอบรมประสบความสำเร็จ วิธีการบรรยายเป็นวิธีที่นิยมใช้ค่อนข้างมากแต่ผลลัพธ์ที่มีต่อการส่งผ่านความรู้มีน้อย ในขณะที่วิธีการเรียนรู้เป็นทีม การเรียนรู้พร้อมปฏิบัติจะมีผลลัพธ์สูงต่อการส่งผ่านความรู้ สำหรับวิธีการอบรม จะมีหลายวิธี เช่น การสัมมนา การอภิปรายเป็นคณะ การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

สาเหตุที่การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) การเรียนรู้พร้อมปฏิบัติ (action learning) ทำให้เกิดการส่งผ่านความรู้ได้มากเป็นเพราะโดยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ Bandura (1977) พบว่าการเรียนรู้เป็นทีมเป็นรูปแบบหนึ่งของการเรียนรู้ทางสังคมซึ่งผู้เรียนมีโอกาสดำเนินการพฤติกรรม และรับทราบถึงผลสะท้อนกลับในการแสดงพฤติกรรมและนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เหมาะสม นอกจากนี้ การเรียนรู้เป็นทีมทำให้ทราบถึงความผิดพลาดและรับทราบแนวคิดมุมมองของผู้อื่นและนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Bandura, 1977) นอกจากนี้ Noe และคณะ ยังพบอีกว่า การออกแบบ หลักสูตรโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนั้นจะทำให้ผู้เรียนเกิดความผูกพันกับหลักสูตรและนำไปสู่การ นำเอาความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Noe et al., 2010) ผลของการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Patricia และ McLean (2013) ที่พบว่า วิธีการสอนมีผลต่อการส่งผ่านความรู้

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการส่งผ่านความรู้สามารถแยก สภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ 1) การสนับสนุน (support) และ 2) บรรยากาศ (climate) ในประเด็นของการสนับสนุน (support) ประกอบด้วย บทบาทของหัวหน้างานและกลุ่ม ผู้ร่วมงาน มีผลของการศึกษาที่เชื่อมโยงกับการส่งผ่านความรู้มากที่สุด เช่น การศึกษาของ Burke และ Baldwin (1999) Clarke (2002) Nijman และคณะ (2006) ซึ่งบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่ สนับสนุนให้ผู้อบรมเอาความรู้มาแก้ปัญหาในงานและการให้ข้อเสนอแนะกับผู้ปฏิบัติงาน ในขณะเดียวกัน การมีผู้ร่วมงานที่ร่วมคิดและแบ่งปันข้อมูลมีส่วนร่วมทำให้เกิดการส่งผ่านความรู้ได้เร็วขึ้น Blume และ คณะ (2010) ศึกษาพบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับการส่งผ่านความรู้ (0.31) มากกว่าการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (0.14) แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ยังขึ้นอยู่กับลักษณะของบทบาทที่ ผู้บังคับบัญชาแสดงออกกว่าเป็นบทบาทที่เป็นนาย (boss) หรือเป็นพี่เลี้ยง (mentor) นอกจากการ

สนับสนุนดังกล่าวแล้ว ยังมีผลการศึกษาที่พูดถึงปัจจัยที่เรียกว่า การรับรู้ว่าการสนับสนุนจากองค์กร (perceived organizational support : POS) ยิ่งผู้อบรมรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรมากผู้อบรมจะยิ่งมีแรงกระตุ้นของการประยุกต์ใช้ความรู้มากขึ้น (McCracken et al., 2012)

Billett (2006) ได้ทำการศึกษาพบว่า ในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ สภาพแวดล้อมของงานเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากต่อการประยุกต์ใช้ความรู้ การสนับสนุนขององค์กรนี้จะเปิดโอกาสให้ ผู้อบรมสามารถที่จะนำความรู้ที่เรียนมาใช้แก้ปัญหาในงาน การได้รับโอกาสที่ว่่านี้ หมายถึง การได้เลื่อนขั้นหรือมีการปรับเปลี่ยนงานให้ได้รับงานที่มีความท้าทายมากขึ้นด้วย นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึง การได้รับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ในการทำงาน

องค์ประกอบอีกประการหนึ่งคือ บรรยากาศ (climate) ซึ่งหมายถึง สภาพการณ์ในองค์กรที่เอื้อต่อการใช้ความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรม ลักษณะที่จะบ่งชี้ถึงสถานการณ์ที่เอื้อต่อการส่งผ่านความรู้ประกอบด้วย 1. สถานการณ์ที่เป็นนัย (situational cues) 2. ผลสืบเนื่อง (consequences) (Rouiller & Goldstein, 1993) สถานการณ์ที่เป็นนัย อาจหมายรวมถึง เป้าหมายที่สอดคล้อง การมีความพร้อมในทรัพยากรรวมถึงการเปิดให้ได้รับโอกาสในการใช้ความรู้ ส่วนผลสืบเนื่อง หมายถึง ตัวแรงกระตุ้นที่เป็นทั้งทางบวก เช่น ตั๋วรางวัล และในทางลบ เช่น การลงโทษ เป็นต้น นอกจากนี้ บรรยากาศยังมีความหมายที่ครอบคลุมถึงการมีส่วนร่วม การตัดสินใจ การมีวัฒนธรรมที่เน้นการสร้างสรรค เช่น วัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพ หรือวัฒนธรรมที่เน้นการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็นต้น (Kontoghiorghes, 2002) ในการศึกษาวิจัยของ Sarkar-Barney (2001) โดยใช้การวิเคราะห์หลายชั้น (multi-level analysis) พบว่าอิทธิพลของวัฒนธรรมในระดับชาติมีผลต่อการส่งผ่านความรู้โดยการศึกษาเขาชี้ว่า วัฒนธรรมที่มีลำดับชั้นหรือให้ความสำคัญกับลำดับชั้นจะมีการส่งผ่านความรู้ได้ดีกว่าวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกันนี้ ผลการวิจัยของ Akaraborworn และ McLean (2000) พบว่าในสังคมที่มีวัฒนธรรมของการรักษาหน้า เช่น ไทยและมาเลเซีย จะมีผลลบต่อการส่งผ่านความรู้

โดยสรุปจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า การวิจัยเรื่อง การถ่ายโอนความรู้มีความก้าวหน้าและมีการศึกษาเชิงลึกมากขึ้นโดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการส่งผ่านความรู้จะครอบคลุมถึงปัจจัยในระดับบุคคล ปัจจัยในตัวหลักสูตร และปัจจัยในด้านขององค์กร ในส่วนต่อไปจะได้กล่าวถึงระเบียบวิธีในการวิจัยและผลลัพธ์ของการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาองค์การในภาครัฐของไทยคือ การประปานครหลวงและศึกษาเฉพาะหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางซึ่งมีการอบรมในหลักสูตร 96 ชั่วโมง มีผู้ได้รับการคัดเลือกเข้าอบรมทั้งหมด 94 คน การอบรมเป็นการอบรมที่จัดภายนอกหน่วยงานโดยการประปานครหลวงได้ว่าจ้างหน่วยงานภายนอกให้ดำเนินการจัดหลักสูตรให้ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาซึ่งกำหนดไว้ 3 ข้อ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 3 ข้อ ดังที่ได้กล่าวข้างต้นสำหรับวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการฝึกอบรมในด้านปฏิกิริยาและด้านการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการฝึกอบรมและรายงานการประเมินผลเกี่ยวกับวิทยากรในแต่ละรายวิชา โดยวิธีการประเมินคือ 1) การแจกแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยการประเมินปฏิกิริยาในแต่ละหัวข้อวิชาและแบบประเมินความพึงพอใจในภาพรวมให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 94 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กับข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังนี้คือ 1.00-1.50 มีความพึงพอใจในระดับต้องปรับปรุง 1.51-2.50 มีความพึงพอใจในระดับพอใช้ 2.51-3.50 มีความพึงพอใจในระดับดี และ 3.51-4.00 มีความพึงพอใจในระดับดีมาก

การประเมินผลสัมฤทธิ์ในระดับการเรียนรู้ ทางผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากรายงานสรุปสำหรับผู้บริหารซึ่งเป็นข้อมูลคะแนนในภาพรวม ซึ่งในทุกรายวิชาได้มีการประเมินผลก่อนการเรียนรู้และหลังจากการเรียนรู้เสร็จสิ้นได้มีการประเมินผลไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลของก่อนและหลังมาเปรียบเทียบกับเพื่อวิเคราะห์ถึงสัมฤทธิ์ผลด้านการเรียนรู้

สำหรับการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมทั้งในด้านความรู้ ทักษะ หรือเทคนิคจากการฝึกอบรมที่ผู้อบรมนำไปใช้ในการทำงานนั้น การประเมินจะใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคลในรูปแบบ 360 องศา สำหรับกลุ่มผู้บังคับบัญชา กลุ่มเพื่อนร่วมงาน และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนั้น จะสัมภาษณ์ผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มงานการบริหารทรัพยากรบุคคล อนึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมการที่ผู้อบรมจะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้นั้นจะต้องมีกระบวนการส่งผ่านความรู้เกิดขึ้น (Annabel Jackson Associates, 2002) ดังนั้น การประเมินผลในขั้นตอนนี้จะประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ

1. การออกแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการทำงานโดยมีการถามเป็นรายวิชา ซึ่งในการอบรมนี้แบ่งวิชาออกเป็น 3 หมวดคือ 1) หมวดที่มุ่งพัฒนาความรู้ มีจำนวน 19 วิชา 2) หมวดวิชาที่เน้นการฝึกปฏิบัติ มีจำนวน 14 วิชา และ 3) หมวดวิชาที่เน้นการปรับทัศนคติ มีจำนวน 6 วิชา

2. ทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งคำถามจะถามในเรื่องของการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้อบรมว่ามีผลการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน วิธีคิดในการทำงาน เปลี่ยนไปหรือไม่

3. ทำการสัมภาษณ์เพื่อนร่วมงานในประเด็นที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน ทำให้ผลของการทำงานเป็นที่น่าพึงพอใจเพิ่มขึ้นหรือไม่

4. ทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า หลังจากการฝึกอบรมผ่านไป ผู้อบรมมีพฤติกรรมที่นำความรู้ ทักษะ มาใช้ในการทำงานอย่างไร วิธีคิดในการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ส่งผลดีต่อการทำงานในภาพรวมอย่างไร ผู้บังคับบัญชาได้มีการสอนงานลูกน้องมากน้อยแค่ไหน รวมถึงผู้อบรมในฐานะหัวหน้างานได้มีการมอบหมายงานที่ทำหายหรือไม่

เมื่อได้ทำการลงพื้นที่แจกแบบสอบถามและทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยถึงนำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาประมวลผลและวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่อหาความสัมพันธ์และอภิปรายผล รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อใช้ในการพัฒนาหลักสูตรต่อไป

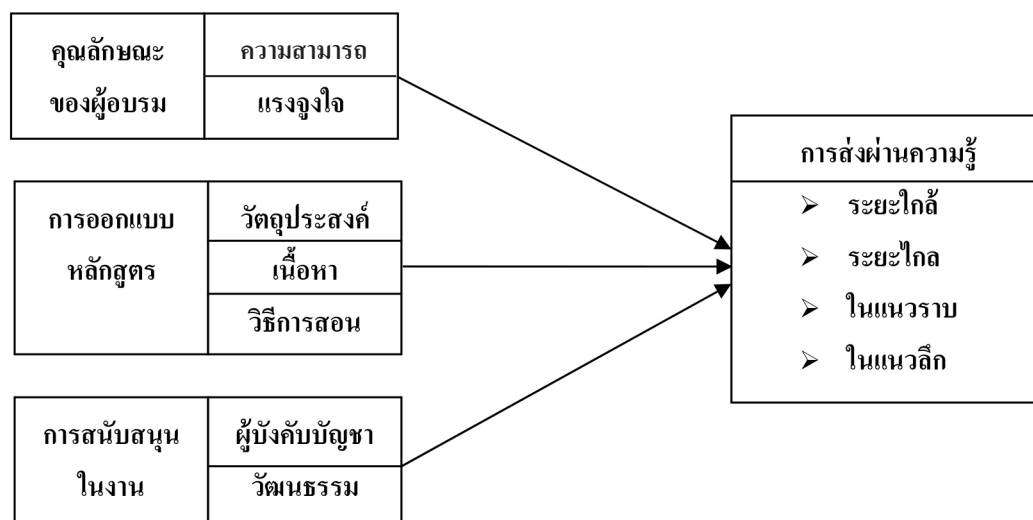
อนึ่ง เนื่องจากผู้วิจัยต้องการที่จะทราบถึงปัจจัยที่นำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ ดังนั้น จึงได้มีการตั้งสมมุติฐาน 3 ข้อคือ

1. คุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม นำไปสู่การถ่ายโอนความรู้
2. การออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม นำไปสู่การถ่ายโอนความรู้
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน นำไปสู่การถ่ายโอนความรู้

สำหรับรูปแบบการถ่ายโอนความรู้มี 4 รูปแบบคือ การถ่ายโอนความรู้ในระยะใกล้ (near transfer) ระยะไกล (far transfer) ในแนวนอน (lateral) และในเชิงลึก (vertical) โดยผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสอบถามอีกชุดหนึ่งเพื่อให้ทราบว่า ผู้อบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในรูปแบบใด

การทดสอบสมมุติฐาน ผู้วิจัยได้ทดสอบสมมุติฐานโดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้วิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (multiple regression analysis) โดยมีตัวแปรต้น 2 ตัวขึ้นไป และก่อนที่จะกำหนดว่า ปัจจัยตัวใดเป็นตัวแปรต้น ตัวแปรตาม จะมีการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนั้นว่ามีความสัมพันธ์กันจริงหรือไม่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการใช้โปรแกรม SPSS และใช้คำสั่ง Linear Regression และจะทำการทดสอบต่อไปว่าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม โดยวัดจากค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (coefficient of correlation)

แบบสอบถามที่ใช้ได้มีการหาค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น โดยใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยการทำเป็นแบบทดลองก่อน เมื่อมีการปรับแก้ไขแล้วถึงได้ลงมือทำการวิจัย การทอด และการเก็บแบบสอบถาม ใช้เวลาประมาณ 2 เดือน ส่วนการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างใช้เวลาทั้งสิ้น 3 เดือน



ภาพที่ 2. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการศึกษา

ในการอธิบายผลลัพธ์จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นการประเมินผลของหลักสูตรในระดับปฏิบัติการ ระดับการเรียนรู้ และระดับพฤติกรรม ในส่วนที่สองจะเป็นผลของการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนความรู้ การพิสูจน์สมมติฐาน

ส่วนที่หนึ่ง: การประเมินผลสัมฤทธิ์ในระดับปฏิบัติการ ระดับการเรียนรู้ และระดับพฤติกรรม

การประเมินผลลัพธ์ในระดับปฏิบัติการ

ในส่วนการประเมินผลลัพธ์ในระดับปฏิกริยานี้จะเป็นการวัดปฏิกริยาของผู้เข้ารับการอบรมว่ามีความพึงพอใจในเรื่องของการอบรมและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือไม่ มีความพึงพอใจในเนื้อหาของหลักสูตร ระยะเวลาที่ใช้ในการอบรม และพึงพอใจในวิธีการอบรมและวิทยากรที่อบรมหรือไม่ เนื่องจากผู้เข้าอบรมมีทั้งหมด 94 คน จึงแบ่งห้องเรียนออกเป็น 3 ห้อง และเมื่อมีการ

ประมวลผลในภาพรวมสรุปได้ว่า ผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การอบรมครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่หลักสูตรได้กำหนดไว้ โดยด้านหลักสูตรภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 หรือร้อยละ 80.43 ด้านวิทยากร ผู้อบรมมีความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ดีมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 หรือร้อยละ 88.32 ด้านการให้บริการอยู่ในเกณฑ์ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 หรือร้อยละ 81.03

การประเมินผลลัพธ์ในระดับการเรียนรู้

จากการฝึกอบรมทั้งหมด ทุกวิชาจะมีแบบทดสอบ ทั้งทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม และในการออกแบบหลักสูตรนี้ได้มีการนำเอาสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางมาเป็นเป้าประสงค์ในการออกแบบเพื่อให้ครอบคลุมสมรรถนะทั้ง 6 ประการ อันได้แก่ 1. สมรรถนะการคิดเชิงธุรกิจ 2. สมรรถนะในเรื่องความยืดหยุ่นและยอมรับการเปลี่ยนแปลง 3. สมรรถนะความเป็นเลิศในการให้บริการลูกค้า 4. สมรรถนะความมุ่งมั่นการปฏิบัติงานเพื่อความเป็นเลิศ 5. สมรรถนะเรื่องความเอาใจใส่ในผู้มีส่วนได้เสีย 6. สมรรถนะการดำเนินงานเพื่อมุ่งประโยชน์องค์กร โดยได้แบ่งโครงสร้างการฝึกอบรมออกเป็น 4 หมวดคือ 1. การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางธุรกิจ 2. ภาวะผู้นำและการบริหารองค์กร 3. การคิดวิเคราะห์สำหรับนักบริหาร 4. การเสริมสร้างประสบการณ์

โดยสรุปเมื่อพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยทั้ง 11 วิชาพบว่า มีจำนวน 7 วิชา ที่หลังจากการอบรมแล้วผู้อบรมมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น มีจำนวน 2 วิชา ที่หลังจากอบรมผ่านไปแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจในระดับเท่าเดิม และมีจำนวน 2 วิชา ที่ผู้อบรมมีความรู้ความเข้าใจลดลงคือ วิชาการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและการควบคุมภายในกับวิชาการบริหารความขัดแย้ง

การประเมินผลลัพธ์ในระดับพฤติกรรม

การประเมินผลในขั้นผลลัพธ์นี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือ 2 อย่างคือ แบบสอบถามตัวผู้ผ่านการอบรมที่เป็นแบบประเมินตัวเอง เพื่อให้ทราบว่า หลังจากการฝึกอบรมผ่านไปแล้วและผู้อบรมได้กลับไปทำงานแล้ว ผู้อบรมได้ประยุกต์ใช้ความรู้อย่างไรในงาน ผู้อบรมรับรู้ ว่า ตนเองมีความรู้ ทักษะเพิ่มมากขึ้น มีมุมมอง และมีทัศนคติที่ดีขึ้นอย่างไร เครื่องมือประการที่สองคือ การสัมภาษณ์แบบ 360 องศากับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เพื่อสะท้อนถึงพฤติกรรมทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้ที่ผ่านการอบรม เมื่อกลับไปทำงาน

ในส่วนที่ผู้อบรมประเมินความคิดเห็นด้านพฤติกรรมที่เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ พบว่าวิชาที่ผู้ผ่านการอบรมคิดว่า ตนเองมีความรู้มากที่สุดคือ วิชาการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และการพัฒนาธุรกิจ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32 รองลงมาคือ วิชาการสร้างแบรนด์และการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

ในส่วนวิชาที่เกี่ยวกับการฝึกทักษะและมีผลต่อพฤติกรรมหลังการอบรมนั้น วิชาที่ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่ามีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานมากที่สุดและได้ใช้มากที่สุดคือ วิชาการนำเสนอกลยุทธ์และการพัฒนาธุรกิจ

ในส่วนวิชาที่เกี่ยวกับวิชาที่เน้นการปรับทัศนคติและมีผลต่อพฤติกรรมหลังการอบรมนั้น วิชาที่ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่ามีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานมากที่สุดคือ วิชาการสร้างความผูกพันในองค์กร การสร้างเครือข่ายและภาวะผู้นำที่มีระดับค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบ 360 องศา คือ การสัมภาษณ์ตัวผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และตัวผู้อบรม ประมวลผลได้ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2. ความคิดเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อบรม ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และตัวผู้อบรม

ผู้บังคับบัญชา	เพื่อนร่วมงาน	ผู้ใต้บังคับบัญชา	ประเมินตัวเอง
➤ ให้ความร่วมมือดีขึ้น ➤ มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ➤ มีผลสัมฤทธิ์ของงานดีขึ้น ➤ เหมาะสมกับการขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้น ➤ นำความรู้มาบูรณาการได้มากขึ้น ➤ มีทัศนคติดีขึ้น ➤ มีความมุ่งมั่นมากขึ้น ➤ มีความกล้าในการตัดสินใจ ➤ มีภาวะผู้นำสูงขึ้น ➤ มีความรอบรู้ด้านวิชาการและศาสตร์การบริหารคนมากขึ้น	➤ มีภาวะผู้นำมากขึ้น ➤ มีการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหามากขึ้น ➤ มีหลักการในการพูดมากขึ้น ➤ มีความยืดหยุ่นทั้งในเรื่องงานและเรื่องคนมากขึ้น ➤ มีความสามารถในการสอนงานและถ่ายทอดอย่างมีระบบ ➤ ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ➤ มีภาวะผู้นำมากขึ้น ➤ นำความรู้มาใช้อย่างเป็นระบบ	➤ มีความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น ➤ มีการสอนงานและแนะนำลูกน้องดีขึ้น ➤ รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องมากขึ้น ➤ แก้ไขข้อขัดแย้งได้ดีขึ้น ➤ มีน้ำใจและเข้าใจลูกน้องมากขึ้น ➤ นำความรู้มาใช้ในงานดี ➤ มีบุคลิกภาพดีขึ้น ➤ ช่วยลดการทำงานที่ผิดพลาดได้มากขึ้น ➤ มีการสนับสนุนการทำงานของลูกน้องมากขึ้น ➤ เอาใจใส่ลูกน้องและให้คำปรึกษาอย่างเต็มที่ ➤ มีความตั้งใจในการทำงานดี	➤ ความเป็นผู้ใหญ่ขึ้น ➤ มีความสุขุมมากขึ้น ➤ ใช้หลักธรรมาภิบาลในการทำงานมากขึ้น ➤ ได้รู้จักเพื่อนต่างหน่วยงานมากขึ้น ➤ มีความไว้วางใจกันมากขึ้น ➤ ติดต่อประสานงานสะดวกขึ้น ➤ นำความรู้ ทักษะ และเทคนิคจากการอบรมมาใช้ในงานได้มากขึ้น ➤ สามารถบริหารความสัมพันธ์กับลูกน้องได้ดีขึ้น ➤ สามารถนำเรื่องการสอนงานมาใช้ในการทำงานได้ดี ➤ สร้างความมั่นใจให้กับตัวเองและลูกน้อง

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามอีกชุดหนึ่งเพื่อถามถึงรูปแบบการใช้ความรู้ ทักษะ และทัศนคติว่าผู้อบรมสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ตรงกับงานที่ทำ (near transfer) สามารถนำไปใช้ในงานอื่น ๆ ที่ใกล้เคียง (far transfer) สามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับความยากง่ายที่ใกล้เคียงกับความรู้ที่ได้จากการอบรม (lateral transfer) และสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น (vertical transfer) โดยจากจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจำนวน 80 ชุด คิดเป็นร้อยละ 86.02 พบว่าในด้านความรู้ผู้อบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ตรงกับงานมากที่สุด (near transfer) รองลงมาคือ สามารถใช้ความรู้แก้ปัญหาในระดับความยากง่ายใกล้เคียง (lateral transfer) เท่ากับค่าเฉลี่ย 3.16 รองลงมาคือ

สามารถประยุกต์ใช้ในงานอื่นที่ใกล้เคียง (far transfer) และสุดท้ายคือ ประยุกต์ใช้ในงานที่ยากกว่า (vertical transfer) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89 ในส่วนของการประยุกต์ใช้ทักษะ ที่ได้รับการอบรม ผลลัพธ์ที่ได้คือ สามารถประยุกต์ใช้ในงานโดยตรงที่ผู้อบรมทำในตำแหน่งมากที่สุด (near transfer) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 รองลงมาคือ ประยุกต์ใช้แก้ปัญหาในงานที่มีความยากง่ายใกล้เคียง (lateral transfer) รองลงมาคือ ประยุกต์ใช้ในงานอื่น ๆ (far transfer) และสุดท้ายคือ สามารถประยุกต์ใช้ในงานที่มีความยากกว่า (vertical transfer) คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.16 3.09 และ 2.88 ตามลำดับ ผู้อบรมสามารถประยุกต์ทัศนคติที่ได้รับเพิ่มเติมจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานที่ตรงกับงานประจำ (neartransfer) มากที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34

ส่วนที่สอง: ผลการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนความรู้และการพิสูจน์สมมุติฐาน

จากกรอบแนวคิดของการวิจัยที่กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนความรู้ทั้ง 3 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้อบรม ได้แก่ ความสามารถและแรงจูงใจ ปัจจัยด้านหลักสูตร ได้แก่ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการสอน และปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กร ได้แก่ ตัวผู้บังคับบัญชา และวัฒนธรรม ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนความรู้มากที่สุด ก่อนอื่นผู้วิจัยต้องทำการตรวจสอบทางสถิติก่อนว่า ตัวแปรทั้งสามตัวสามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์การถ่ายโอนความรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ ซึ่งพบว่า ตัวแปรทั้งสามสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 3. ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

Model	R (ค่าความสัมพันธ์)	R Square (ความเป็นไปได้ของการพยากรณ์เมื่อนำตัวแปรต้นทั้ง 3 ตัวมารวมกัน)	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate (ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม)
1	.899 ^a	.809	.801	.17496

จากตาราง ความเป็นไปได้ของการพยากรณ์เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดมารวมกัน จะพบว่า R คือค่าความสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ .899^a และ R Square คือค่าความเป็นไปได้ของการพยากรณ์เมื่อนำตัวแปรต้นทั้งสามตัวมารวมกัน มีความแม่นยำในการพยากรณ์หรือมีอิทธิพลถึงร้อยละ 80.9 และค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามมีค่าแค่ .17496

ผลของการทดสอบสมมติฐาน ปรากฏในตารางทั้ง 3 ข้างล่างนี้

ตารางที่ 4. ผลการทดสอบสมมติฐาน

		คุณลักษณะของผู้อบรม	การถ่ายโอนความรู้
คุณลักษณะของผู้อบรม	Pearson Correlation	1	.854**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	80	80
การถ่ายโอนความรู้	Pearson Correlation	.854**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	80	80

ตารางที่ 4. ผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

		หลักสูตร	การถ่ายโอนความรู้
หลักสูตร	Pearson Correlation	1	.792**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	80	80
การถ่ายโอนความรู้	Pearson Correlation	.792**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	80	80

ตารางที่ 4. ผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

		การสนับสนุน	การถ่ายโอนความรู้
การสนับสนุน	Pearson Correlation	1	.568**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	80	80
การถ่ายโอนความรู้	Pearson Correlation	.568**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	80	80

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ตัวคุณลักษณะของผู้อบรมในด้านความสามารถ (competency) แรงจูงใจความคาดหวังของผู้อบรมมีผลต่อการถ่ายโอนความรู้มากที่สุด รองลงมาคือ การออกแบบหลักสูตร ตัวผู้สอน เทคนิคการสอน และสุดท้ายคือ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและวัฒนธรรมในการทำงาน

การอภิปรายผล

จากผลลัพธ์ของการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความสามารถและแรงจูงใจซึ่งเป็นความคาดหวังของผู้เข้ารับการอบรมเป็นตัวกำหนดการถ่ายโอนความรู้มากที่สุด ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Fecteau และคณะ (1995) Cheng และ Hampson (2008) Cheng และ Ho (2001)

ความสามารถ (competence) ของบุคคลนับว่าเป็นปัจจัยอย่างสำคัญยิ่งที่ทำให้คนที่คิดว่าตัวเองเป็นคนมีความสามารถ ยังได้รับความรู้ที่เหมาะสมที่จะใช้ในงานจะมองว่าเป็นโอกาสแห่งความท้าทายที่ตัวเองจะได้ใช้ความรู้และความสามารถนั้นสร้างผลงาน ซึ่งตรงกับกรอบแนวคิดของนักวิชาการ เช่น Bandura (1977) Baldwin และ Ford (1988) รวมทั้ง Colquitt และคณะ (2000) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อในความสามารถของตัวบุคคลมีผลต่อผลลัพธ์ของงาน

แรงจูงใจในเรื่องความคาดหวังที่บุคคลมีต่อการอบรมส่งผลอย่างมาก ทำให้ผู้อบรมนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในงาน ในงานวิจัยนี้ผู้ที่อบรมทุกคนมีแรงจูงใจว่าตัวเองจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น หลักสูตรฝึกอบรมนี้เป็นหลักสูตรที่ผู้บริหารระดับสูงของการประปานครหลวงให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ตลอดเวลาของการฝึกอบรมจะมีผู้บริหารระดับสูงของการประปานครหลวงถามเกี่ยวกับการอบรมกับผู้เข้าอบรมอยู่ตลอดเวลา ผู้อบรมทราบว่า ถ้าผลคะแนนของการอบรมอยู่ในลำดับสูงจะส่งผลต่อการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งในตอนสุดท้ายจะมีการประกวดโครงการ มีการให้รางวัล และมีการทดสอบความรู้แบบรวบยอด (comprehensive test) และมีค่าคะแนนเรียงตามลำดับ ผู้อบรมที่มีความสามารถและความคาดหวังในการได้รับการเลื่อนขึ้นก็จะพยายามทุ่มเทเอาใจใส่ในเรื่องการอบรมและไม่มีใครขาดเรียน จึงส่งผลทำให้ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในเรื่องความสามารถและแรงจูงใจในการเลื่อนตำแหน่งมีค่า .854 ซึ่งสูงกว่าปัจจัยอื่นซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ Chiaburu และ Lindsay (2008) ถึงแม้ว่า ปัจจัยเรื่องการออกแบบหลักสูตรในเรื่องของการกำหนดวัตถุประสงค์ การออกแบบเนื้อหา การใช้สื่อและเทคนิควิธีการสอน รวมทั้งตัววิทยากรผู้สอนจะไม่มีค่าคะแนนสูง แต่ผลค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .792 นับว่ายังเป็นค่าที่สูงอยู่ โดยองค์ประกอบในด้านวิธีการเรียนการสอน เช่น การจัดทำโครงการและการนำเสนอโครงการและการสอนที่สร้างโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกันมีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงสุด สำหรับตัววิทยากรนั้นมีความสัมพันธ์สูง โดยผู้เข้ารับการอบรมสะท้อนถึงความรู้ ความชำนาญ และเป็นผู้มีประสบการณ์มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้

การใช้โครงการเป็นเทคนิควิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดยในหลักสูตรนี้ จะมีการจัดทำโครงการทั้งหมด 8 โครงการ โดยในแต่ละโครงการจะมีสมาชิกกลุ่มประมาณ 10 คน และทุกคนจะต้องวางแผนจัดทำรายงานเพื่อนำมาเสนอต่อที่ประชุมโดยมีผู้บริหารระดับสูง ตัวอาจารย์ ผู้สอน และมีวิทยากรจากภายนอกเป็นผู้ให้คำแนะนำ การจัดทำโครงการนี้ สมาชิกของกลุ่มจะต้องมีการนัดประชุมเพื่อวางแผนงาน โดยมีการจัดประชุมทั้งภายในเวลาและนอกเวลา โดยในการทำงาน จะมีหัวหน้ากลุ่มมีการแบ่งงานกันทำซึ่งการใช้โครงการนี้ช่วยให้เกิดการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมเพื่อนำมาแก้ปัญหาในงานที่แท้จริง ซึ่งผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับนักวิชาการหลายคน เช่น Rodriguez และ Gregory (2005)

ปัจจัยสุดท้ายคือ สภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งประกอบด้วยบทบาทของผู้บังคับบัญชาและวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวที่กำหนดการถ่ายโอนความรู้ (Salas et al., 2006) ซึ่งตามหลักการแล้ว ถ้าผู้บังคับบัญชามีบทบาทในการสนับสนุนและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดีแล้วก็เชื่อได้ว่า โอกาสของการเอาความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้จะมีมาก จากผลของการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมขององค์การ เช่น ในองค์การภาครัฐ การเคารพในอาวุโส คนที่มีอาวุโสสูงจะได้รับความเคารพยกย่องมากกว่าผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่า ดังนั้น ผู้เข้ารับการอบรมที่คิดว่าถ้าตนเองผ่านหลักสูตรนี้แล้วจะได้รับความเคารพยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชา และจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีแนวโน้มในการประยุกต์ใช้ความรู้จากการฝึกอบรม ผลของการวิจัยจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้อบรมทุกคนพยายามที่จะทำโครงการที่กลุ่มของตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพราะคิดว่าเป็นโอกาสที่ดีมากที่ตนเองจะได้แสดงความสามารถให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็น ซึ่งในการนำเสนอโครงการนั้นก็มีบางโครงการที่ผู้บริหารได้หยิบยกขึ้นมาต่อยอดและมีการสนับสนุนในเรื่องงบประมาณ เพราะมองเห็นศักยภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ข้อเสนอแนะและบทสรุป

จากการศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการอบรม กรณีศึกษา หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของการประปานครหลวง ทำให้ได้ข้อสังเกตดังต่อไปนี้

1. จากการทำวิจัยเรื่องนี้ ทำให้ทราบว่า เรื่องนี้ไม่ค่อยได้รับความสนใจจากนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ในเมืองไทย เพราะมีการศึกษาเรื่องนี้น้อยมาก เมื่อเทียบกับนักวิชาการในตะวันตก เรื่องนี้ถือว่าเป็นเรื่ององค์ความรู้กระแสหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาว่ามีปัจจัยอะไรที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนความรู้และการถ่ายโอนความรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเป็นที่มาของการสร้างหลักสูตรใหม่ ๆ การคิดค้นวิธีการที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้มากที่สุด

การวิจัยเรื่องนี้ในต่างประเทศมีการพัฒนาก้าวหน้ามากสามารถค้นพบปัจจัยใหม่ ๆ มากมาย โดยในอดีต การศึกษาเรื่องนี้จะแยกเป็นส่วน ๆ ศึกษาแค่หลังจากการฝึกอบรมผ่านไป แต่ปัจจุบันได้ให้ความสนใจตั้งแต่ก่อนการฝึกอบรม ในเมืองไทยการจัดฝึกอบรมในหน่วยราชการนั้น ถือเป็นพิธีกรรมมากกว่าต้องการผลลัพธ์จริง ๆ ทั้งตัวผู้ฝึก หน่วยงานที่จัดฝึก การวัดผลจริง ๆ นั้นมีน้อย ทั้ง ๆ ที่งบประมาณที่หน่วยราชการเอามาใช้ในการฝึกอบรมนั้นมีมาก ผู้วิจัยคิดว่า การปฏิรูประบบราชการ สิ่งที่สำคัญคือ ต้องมีการปฏิรูปการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และกระบวนการทัศน ถ้ามีความเชื่อมโยงระหว่างผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมเข้ากับงบประมาณของการฝึกอบรมจริงจะทำให้หน่วยราชการ หน่วยงานจัดอบรม ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ตัวข้าราชการบุคลากรภาครัฐจะต้องหันมาให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ และพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้เกิดการถ่ายโอนความรู้จริง ๆ

2. จากผลการวิจัยทำให้เห็นว่า ความสามารถ (competence) ของผู้เข้าอบรมและแรงจูงใจของผู้อบรมมีผลต่อการถ่ายโอนความรู้อย่างมาก ทำให้เห็นว่า ในกระบวนการคัดสรรคนเข้ามาในหลักสูตรฝึกอบรมนั้นนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทำอย่างไรที่จะทำให้กระบวนการนี้ปราศจากการแทรกแซงของการเมืองในองค์กร เช่น การใช้เส้นสายอันสืบเนื่องมาจากระบบอุปถัมภ์ ผู้อบรมที่มีความพร้อมจะทำความเข้าใจกับเนื้อหาและสามารถประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ดีกว่า ซึ่งถ้าได้ปัจจัยนำเข้าดีจะมาถึงตัวหลักสูตรในการอบรม ในหลักสูตรนี้ได้มีการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานของผู้บริหารระดับกลางมาเป็นโจทย์เพื่อให้การออกแบบหลักสูตรมีความครอบคลุมสมรรถนะของตำแหน่งงาน แสดงให้เห็นถึงความพิถีพิถันในการสร้างหลักสูตร เมื่อมีหลักสูตรที่ดี ตัววิทยากรเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในหัวข้อนั้นจริง รวมทั้งมีการใช้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางโดยการกำหนดให้มีทั้งการทำการทดสอบก่อนและหลังการอบรม มีการใช้โครงการเป็นตัวกลางให้ผู้อบรมได้ประยุกต์ใช้ความรู้จริงและลงมือปฏิบัติจริง ภายใต้อาจารย์ผู้รับผิดชอบจึงทำให้ผลลัพธ์ที่ออกมาบรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น ถ้าใช้หลักการนี้ ผู้วิจัยอยากเสนอแนะให้หน่วยงานต่าง ๆ ก่อนการทำหลักสูตรควรมีการวิเคราะห์เป็นระบบเพื่อให้ได้หลักสูตรที่ตรงกับตัวผู้อบรมและเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด ซึ่งก็หมายความว่า การใช้รูปแบบการฝึกอบรมที่คำนึงถึงความสอดคล้อง (best fit) จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการมากกว่าการใช้หลักสูตรที่ทำสำเร็จรูปแล้ว (best practice)

3. เนื่องจากการอบรมในหลักสูตรนี้มีความเข้มข้นตั้งแต่การออกแบบ การกำหนดกิจกรรม การทดสอบซึ่งมีทั้งก่อนและหลังการอบรมในทุก ๆ วิชา และเมื่ออบรมครบหมดทุกหัวข้อ ผู้อบรมจะต้องผ่านการทดสอบความรู้ในภาพรวม (comprehensive exam) จึงทำให้เกิดการแข่งขันกันระหว่างผู้ที่เข้ารับการอบรมซึ่งอาจจะส่งผลต่อการทำงานร่วมกันในอนาคต ดังนั้น การสร้างบรรยากาศในการเรียนและการทำโครงการจึงมีความจำเป็นอย่างมาก ในหลักสูตรนี้ได้มีการสอดแทรกกิจกรรมละลายพฤติกรรม

การศึกษาดูงาน ผู้ที่เป็นผู้บริหารหลักสูตรควรต้องเอาใจใส่ดูแลผู้เข้าอบรมอย่างใกล้ชิดพร้อมที่จะแก้ปัญหาและให้ความช่วยเหลือรับฟังคือ นอกจากจะทำหน้าที่ในการสอนแล้วผู้บริหารต้องสามารถทำบทบาทหน้าที่ปรึกษาของกลุ่มผู้อบรมได้

4. ผลของการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า การที่ผู้เข้ารับการอบรมให้ความสนใจในการอบรมอย่างสูงนั้น เป็นเพราะมีแรงจูงใจที่สำคัญคือ ความคาดหวังในเรื่องของการเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้น องค์กรและผู้บริหารระดับสูงควรสื่อสารและทำความเข้าใจในหลักเกณฑ์ของการเลื่อนตำแหน่งว่ามีหลักเกณฑ์อะไรบ้าง เช่น อายุ ระยะเวลาในการครองตำแหน่ง หรือหลักเกณฑ์อื่น ๆ ซึ่งจะทำให้ผู้ที่คาดหวังได้รับทราบและสามารถปรับตัวอยู่ในองค์กรได้ อย่างไรก็ตาม หลังจากการสำเร็จหลักสูตรฝึกอบรมนี้แล้ว องค์กรควรมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งซึ่งอาจทำได้ทั้งการหมุนเวียนไปทำงานที่หลากหลายหรืองานที่มีความสำคัญมากขึ้น เพื่อให้ผู้ผ่านการอบรมได้ประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการอบรมอย่างเต็มที่

5. สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่มีผลต่อการถ่ายโอน เช่น เรื่องของอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และควรมีการศึกษาเปรียบเทียบเพื่อทำให้เกิดความชัดเจนว่า ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดการถ่ายโอนความรู้มีความแตกต่างกันในบริบทของแต่ละประเทศหรือไม่

References

- Abdullah, D. N. M. A., & Suring, J. C. (2011). The relationship between motivation to transfer, training design, transfer climate and transfer of training. *International Conference on E-business, Management and Economics*, 3(2011), 335-339.
- Akaraborworn, C. T., & McLean, G. N. (2000). Self and team development in practice (STP) walk bally. *Performance Improvement Quarterly*, 13(3), 111-124.
- Al-ArAIMI, F. (2011). *Power of Human Resource*. Bloomington, IN: Author House.
- Annabel Jackson Associates. (2002). *Research into Dffective Evaluation Techniques for Training and Learning Programme*. Somerset: Annabel Jackson Associates.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Billett, S. (2006). Constituting the workplace curriculum. *Journal Curriculum Studies*, 38(1), 31-48.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105.
- Brown, S. D. (1983). *Management Development and Training Handbook*. London: McGraw-Hill Book Company (UK) Limited.
- Burke, L. A., & Baldwin, T. T. (1999). Workforce training transfer: A study of the effect of relapse prevention training and transfer climate. *Human Resource Management*, 38(3), 227-242.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263-296.
- Cannon-Bowers, J. A. & Salas, E. (1997). A framework for developing team performance measures in training. In Brannick, M. T., Salas, E., & Prince, C. W. (Eds.) *Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods, and Applications*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chauhan, R., Ghosh, P., Rai, A. & Shukla, D. (2016). The impact of support at the workplace on transfer of training: A study of an Indian manufacturing unit. *International Journal of Training and Development*, 20(3), 200-213.
- Cheng, E. W., & Hampson, I. (2008). Transfer of training: A review and new insights. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 327-341.

- Cheng, E. W. L., & Ho, D. C. K. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, 30(1), 102-118.
- Chiaburu, D. S., & Lindsay, D. R. (2008). Can do or will do? The importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer. *Human Resource Development International*, 11(2), 199-206.
- Chiaburu, D. S., & Marinova, S. V. (2005). What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 110-123.
- Clarke, N. (2002). Job/work environment factors influencing training transfer within a human service agency: Some indicative support for Baldwin and Ford's transfer climate construct. *International Journal of Training and Development*, 6(3), 146-162.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.
- Conway, M. (2002). Training results measurement: A methodology for measuring and driving business results from learning. In *Training Measurement Workbook*. U.S.A.: International Quality and Productivity Center.
- Daffron, S. R., & North, M. W. (2006). Learning transfer: Lessons learned from software company professionals. *PAACE Journal of Lifelong Learning*, 15(2006), 51-67.
- Facteau, J. D. et al. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. *Journal of Management*, 21(1), 1-25.
- Gegenfurtner, A., & Vauras, M. (2012). Age-related differences in the relation between motivation to learn and transfer of training in adult continuing education. *Contemporary Educational Psychology*, 37(1), 33-46.
- Gilpin-Jackson, Y., & Bushe, G. R. (2007). Leadership development training transfer: A case study of post-training determinants. *Journal of Management Development*, 26(10), 980-1004.
- Goldstein, I. L., & Ford, K. (2002). *Training in Organization: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. 4th ed. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co Inc.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.

- Haskell, R. E. (2001). *Transfer of Learning Cognition, Instruction, and Reasoning*. San Diego, CA: Academic Press.
- Hawley, J. D., & Barnard, J. K. (2005). Work environment characteristics and implications for training transfer: A case study of the nuclear power industry. *Human Resource Development International*, 8(1), 65-80.
- Holton III, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5-21.
- IBM. (2008). *Unlocking the DNA of the Adaptable Workforce: The IBM Global Human Capital Study*. Somers, NY: IBM Global Services.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/apptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 74(4), 657-690.
- Katz, R. L. (1956). Human relations skills can be sharpened. *Harvard Business Review*, 34(4), 61-72.
- Khan, I., Mufti, S., & Nazir, N. A. (2015). Transfer of training: A reorganized review on work environment and motivation to transfer. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 4(2), 197-219.
- Kirkpatrick, D. L. (1960). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kirwan, C., & Birchall, D. (2006). Transfer of learning from management development programmes: Testing the Holton model. *International Journal of Training and Development*, 10(4), 252-268.
- Komin, S. (1990). *Psychology of the Thai People: Values and Behavioral Patterns Bangkok*. Bangkok: National Institute of Development Administration (NIDA).
- Kontoghiorghes, C. (2002). Predicting motivation to learn and motivation to transfer learning back to the job in a service organization: A new systemic model for training effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 15(3), 114-129.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krapp, A. (2002). Structural and dynamic aspects of interest development: Theoretical considerations from an ontogenetic perspective. *Learning and Instruction*, 12(4), 383-409.

- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111-122.
- Lau, P. Y. Y., & McLean, G. N. (2013). Factors influencing perceived learning transfer of an outdoor management development programme in Malaysia. *Human Resource Development International*, 16(2), 186-204.
- Leberman, S. I., & Martin, A. J. (2004). Enhancing transfer of learning through post-course reflection. *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, 4(2), 173-184.
- Leimbach, M. (2010). Learning transfer model: A research-driven approach to enhancing learning effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, 42(2), 81-86.
- McCracken, M., Brown, T. C., & O’Kane, P. (2012). Swimming against the current understanding how a positive organisational training climate can enhance training participation and transfer in the public sector. *International Journal of Public Sector*, 25(4), 301-316.
- Metropolitan Waterworks Authority. (B.E.2558). *Raingan Prajum Pee B.E.2558*. Bangkok: Metropolitan Waterworks Authority.
- Nijman, D. J. M., Nijhof, W. J., Wognum, A. A. M. (Ida)., & Veldkamp, B. P. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European Industrial*, 30(7), 529-549.
- Nikandrou, I., Brinia, V. & Bereri, E., (2009). Trainee perceptions of training transfer: An empirical analysis. *Journal of European Industrial Training*, 33(3), 255-270.
- Noe, R. (2009). *Employee Training and Development*. 5th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Noe, R. A., Tews, M. J., & Dachner, A. M. (2010). Learner engagement: A new perspective for enhancing our understanding of learner motivation and workplace learning. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 279-315.
- Obaid, T. F., Alias, R. B., & Isa, A. A. B. M. (2016). Role of training transfer and post-training on job performance in middle eastern countries: Case of palestine. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 1(2), 77-87.
- Paradise, A. (2007). *State of the Industry: ASTD’s Annual Review of Trends in Workplace Learning and Performance*. Alexandria, VA: ASTD.

- Phillips, J. J. & Phillips, P. P. (2002). *Eleven Reasons Why Training and Development Fails...and What You can Do about It*. Training.
- Pulliam, P. F., & Phillips, J. J. (1996). *Level 5 Evaluation: Mastering ROI*. Alexandria, VA: ASTD.
- Ramus, J. (2008). *How does the culture of the work environment support or hinder the transfer of learning to the workplace?* London: Birkbeck Univeristy.
- Rodriguez, C. M., & Gregory, S. (2005). Qualitative study of transfer of training of student employees in a service industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(1), 42-66.
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4(4), 377-390.
- Ruona, W. E. A., Lynham, S. A., & Chermack, T. J. (2003). Insights on emerging trends and the future of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 5(3), 272-282.
- Saks, A. M., & Burke, L. A. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 118-127.
- Saks, A. M., & Burke-Smalley, A. L. (2014). Is transfer of training related to firm performance? *International Journal of Training and Development*, 18(2), 104-115.
- Salas, E., Wilson, K. A., Priest, H. A. & Guthrie, J. W. (2006). Design, Delivery, and Evaluation of Training Systems. In Salvendy, G. (Ed.) *Handbook of Human Factors and Ergonomics*. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Sarkar-Barney, S. (2001). *Extending a Transfer of Training Framework to Include the Role of National-Culture*. Thesis (Ph.D.) Bowling Green State University.
- Scriven, M. (1991). Prose and cons about goal-free evaluation. *Evaluation Practice*, 12(1), 55-63.
- Siripattana Training Center, National Institute of Development Administration. (B.E.2559). *Internal Program Evaluation 2015-2016*. Bangkok: Siripattana Training Center, National Institute of Development Administration.
- Stufflebeam, D. L., & Coryn, C. L. S. (2014). *Evaluation Theory, Models, and Applications*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Subedi, B. S. (2004). Emerging trends of research on transfer of learning. *International Education Journal*, 5(4), 591-599.
- Tziner, A., Fisher, M., Senior, T., & Weisberg, J. (2007). Effects of trainee characteristics on training effectiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 167-174.
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of training and Development*, 11(4), 282-294.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Jossey-Bass.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2011). *Human Resource Development*. 6th ed. Independence, KY: Cengage Learning.
- Wijk, R. V., Jansen, J. J. P. & Lyles, M. A. (2008). Inter-and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.
- Woodworth, R. S., & Thorndike, E. L. (1901). The influence of improvement in one mental function upon the efficiency of other functions. *Psychological Review*, 8(3), 247-261.
- Yamnull, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 195-208.
- Zumrah, A. R. (2015). Examining the relationship between perceived organizational support, transfer of training and service quality in the Malaysian public sector. *European Journal of Training and Development*, 39(2), 143-160.

