

การถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม
กรณีศึกษากลุ่มวังขนาย

The Transfer of Training : A Case Study of Wangkanai Group

พิเชษฐ เขยเอี่ยม

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาระบบวิทยากรมนุษยและองค์การ)

คณะพัฒนาระบบวิทยากรมนุษย

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พ.ศ. 2550

หัวข้อสารนิพนธ์	การถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม กรณีศึกษากลุ่มวังขนาย
ชื่อนักศึกษา	นายพิเชษฐ เชนเอี่ยม
ชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. จุฑามาศ แก้วพิจิตร
คณะ	พัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ปีการศึกษา	2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสำรวจเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อสำรวจปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมของพนักงานระดับปฏิบัติของบริษัทต่างๆ ในกลุ่มวังขนายทั้ง 4 บริษัท ได้แก่ 1) บริษัท น้ำตาลรีไฟน์ซึ่มมกล จำกัด 2) บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาล ที.เอ็น. จำกัด 3) บริษัท อุตสาหกรรมอ่างเวียน จำกัด และ 4) บริษัท น้ำตาลวังขนาย จำกัด

การวิจัยประกอบด้วยการศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนการ เรียนรู้และปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม รวมถึงการสำรวจข้อมูลซึ่งมีการตอบ แบบสอบถามกลับมาจำนวน 396 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 81.48 จากจำนวนแบบสอบถาม 486 ชุด ซึ่ง คำนวณจากสูตรของยามานะ

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามแรงจูงใจ ในการถ่ายโอนการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน คือ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อม 3) ปัจจัยรางวัล 4) ปัจจัยเกี่ยวกับงาน 5) ปัจจัยด้านครอบครัว และแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคาดหวัง จากการฝึกอบรม หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for window เวอร์ชัน 13 โดยใช้สถิติ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ความแปรปรวน และสหสัมพันธ์

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยซึ่งส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมของแต่ละบริษัทมีความ คล้ายคลึงกัน โดยปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้มากที่สุด คือ ปัจจัยด้านงาน ตามด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านครอบครัว และปัจจัยด้านรางวัลตามลำดับ นอกจากนี้ ปัจจัย ที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับอายุและอายุงาน แต่ไม่สัมพันธ์กับระดับการศึกษา

สำหรับข้อเสนอแนะในการจัดการส่งเสริมถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมของบริษัท น้ำตาลรีไฟน์ ซึ่มมกล จำกัด ควรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการบริหารจัดการองค์ ความรู้ขององค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด สำหรับ บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาล ที. เอ็น. จำกัด และ บริษัท น้ำตาลวังขนาย จำกัด ควรสนับสนุนในด้านการจัดการความรู้ และความก้าวหน้าใน สายอาชีพของพนักงานให้ชัดเจน ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการวางแผนพัฒนาพนักงานต่อไป และข้อเสนอแนะ สำหรับบริษัท อุตสาหกรรมอ่างเวียน จำกัด คือ การมอบหมายงานที่ท้าทายมีเป้าหมายชัดเจน การให้อำนาจ ในการตัดสินใจ การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร และการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ

Title	The Transfer of Training : A Case Study of Wangkanai Group
Researcher	Mr. Pichet Choei-iam
Advisor	Ph.D. Juthamas Kaewpijitr
Faculty	Human Resource Development
Academic Year	2007

ABSTRACT

The study, The Transfer of Training : A Case Study of Wangkanai Group was a descriptive research. After Wangkanai Group continued to offer training programs only if they are really needed and can be expected to increase employees' work performance immediately. As a result, many administrators are asking to see the outcomes of training. The objective of this study was to identify a set of factors that affect transfer of training courses in operational level employees of Wangkanai Group in 4 companies. The study design was based on literature review of factors affecting motivation to training transfer and theories of motivation to transfer. Data were collected by using self reported questionnaire to assess for demographic information, learning transferring related factors and suggestive expectation in learning transferring administrated to 396 employees in 4 companies of Wangkanai Group. Responses were received from 486 examples group which calculated by Yamane's formula for a 81.48 % response rate. Exploratory factor analysis was used to identify the factors affecting transfer of training at Refine Chaimongkol, T.N. Sugar Industries, Angvien Industries and Wangkanai Sugar in 5 perspectives of personal factor, environment factor, rewarding factor, job factor and family factor. Then, Mean, ANOVA and Correlation was used to analyze the corrected data through the application of SPSS for Window Version 13.0

The results were similar learning transferring related factors among 4 companies, The most important was work factor along with personal factor, environment factor, family factor and rewarding factor. Learning transferring had the relationship with age and years of service but not related to educational level.

The suggestive issues in learning transferring management for Refine Chaimongkol Sugar Industries were the efficiency of Performance Management System (PMS), knowledge management (KM) and learning organization (LO), the suggestive issues for T.N. Sugar Industries and Wangkanai were knowledge management (KM) and clearly Career Path according with Training Road Map, the suggestive issues for Angvien Industries were clearly with challenge of job-task responsibility with specific goals and empowerment parallel with employee branding and the effectiveness of performance management system (PMS) was purposed to be the alternative motivation in learning transferring for this company. However, efficiency of The Training Need Identification was urgently required in every company.

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัย ขอแสดงความรู้สึกสำนึกบุญคุณและขอบพระคุณอย่างจริงใจต่อที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ดร. จุฑามาศ แก้วพิจิตร งานวิจัยนี้คงจะเสร็จสมบูรณ์ไปไม่ได้หากขาดซึ่งการสละเวลาอันมีค่าอย่างยิ่งในการให้คำแนะนำ และกระตุ้นผลักดันตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา

ขอขอบพระคุณคณาจารย์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ทุกท่าน ที่ให้โอกาสผู้ศึกษาได้มาศึกษา ณ สถาบันแห่งนี้ อีกทั้งยังได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ถ่ายทอดกระบวนการคิด ตลอดจนวิสัยทัศน์ที่กว้างขวางและกว้างไกล

ขอขอบพระคุณองค์กรกลุ่มวังขนายซึ่งผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่ ณ ปัจจุบัน ที่ได้ให้โอกาสและแรงบันดาลใจในการทำวิจัย

ขอขอบพระคุณ คุณจิตต์สุภา สุขเจตณี รักษาการผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล คุณศิริวรรณ สมานมิตร ที่ปรึกษาฝ่ายทรัพยากรบุคคล คุณวาสนา ธาราธิฐานันท์ เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล รวมทั้งหัวหน้าแผนกบุคคล/ผู้รับผิดชอบดูแลแผนกบุคคลทั้ง 4 บริษัท คือ คุณวิฑูรย์ ตันติวิศาล เกษตร บริษัท น้ำตาลรีไฟน์ซึ่มมกค จำกัด คุณจันทร์แรม ศรีรัตนมงคล บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาล ที.เอ็น. จำกัด คุณธวัชชัย โพธิ์แก้วรวงกุล บริษัท อุตสาหกรรมอ่างเวียง จำกัด และคุณสมหมาย คชายุทธ์ บริษัท น้ำตาลวังขนาย จำกัด เป็นอย่างสูงที่ได้ให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือและความร่วมมือเป็นอย่างดียิ่งในการเก็บข้อมูล ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้งานวิจัยครั้งนี้เสร็จสิ้นไปได้ด้วยดี รวมไปถึงพนักงานที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้สละเวลาส่วนตัวอันมีค่าเพื่อตอบแบบสำรวจอย่างตั้งใจจริงแก่ผู้วิจัย ทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์บนพื้นฐานของความจริงทั้งสิ้น

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในทุกๆ เรื่องด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณเพื่อนๆ ชาว HROD 4 ทุกคน ที่ได้ร่วมแลกเปลี่ยนความรู้และมอบประสบการณ์อันมีค่าตลอดระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “พีพจน์” คุณวรพจน์ วชิรพรพงศา “น้องไพบรท์” คุณสุวชิรา ศิริเจริญ และ “เพื่อนปู” คุณวิจิตร เชื่อมสุวรรณ ที่เปรียบเสมือนอาจารย์ที่ปรึกษาท่านที่ 2 ที่คอยให้คำปรึกษา ชี้แนะ และให้กำลังใจอยู่เสมอมา พร้อมนี้ ผู้ศึกษาต้องขออภัยเป็นอย่างสูงต่อผู้ที่มีส่วนในความสำเร็จของสารนิพนธ์ ซึ่งไม่ได้เอ่ยนามไว้ ณ ที่นี้

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณความดีของสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้แก่บิดรมารดาซึ่งเป็นผู้คอยช่วยเหลือสนับสนุนทั้งกำลังใจ และแรงบันดาลใจ นับเป็นพลังอันยิ่งใหญ่แห่งความสำเร็จของงานวิจัยในครั้งนี้

พิเชษฐ เชนเยี่ยม

กรกฎาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	II
กิตติกรรมประกาศ	III
สารบัญ	IV
สารบัญแผนภาพ	VII
สารบัญตาราง	VIII
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา	1
1.3 ขอบเขตในการศึกษา	2
1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	2
1.4.1 การถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม	2
1.4.2 แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้	2
1.4.3 ปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้	2
1.5 ระเบียบวิธีการศึกษา	3
1.5.1 วิธีการเก็บข้อมูล	3
1.5.2 ระยะเวลาดำเนินการศึกษา	3
1.6 ประโยชน์และผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ	4
1.6.1 ระดับบุคคล	4
1.6.2 ระดับองค์กร	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม	6
2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม	6
2.2 ปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม	12
2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม	12
2.2.2 ปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม	13
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	21
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.1.1 ประชากร	21
3.1.2 ตัวอย่าง	21
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	22
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	28
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	28
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	29
4.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	29
4.2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม	33
4.2.1 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ แยกตามบริษัท	33
4.2.2 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระดับตัวแปรย่อยของปัจจัยที่มีผลต่อการ ถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบ่งตามบริษัท	36
4.3 ผลการทดสอบสมมุติฐาน	40
4.3.1 ทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยในการถ่ายโอนการเรียนรู้ของ แต่ละบริษัท	40
4.3.2 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ กับอายุ อายุงาน และระดับการศึกษา	41
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย	45
5.1 การรวบรวมข้อมูลด้านการถ่ายโอนการเรียนรู้	45
5.1.1 การศึกษาค้นคว้าเนื้อหา ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
5.1.2 การสำรวจข้อมูลปัจจัยที่เอื้อต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ของพนักงาน ระดับปฏิบัติการของธุรกิจน้ำตาลกลุ่มวังขนาย	47
5.2 การอภิปรายผล	48
5.3 ข้อเสนอแนะ	48
5.3.1 บริษัท น้ำตาลรีไฟน์ซิงมงคล จำกัด	48
5.3.2 บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาล ที.เอ็น. จำกัด	49
5.3.3 บริษัท อุตสาหกรรมอ่างเวียง จำกัด	50
5.3.4 บริษัท น้ำตาลวังขนาย จำกัด	51
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	52

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	53
ภาคผนวก	57
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเรื่อง แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม	58
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น	65

สารบัญแผนภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ 1.1	โมเดลการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมของ Baldwin และ Ford	7
แผนภาพที่ 2.1	โมเดลความคาดหวังของแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม	15
แผนภาพที่ 2.2	โมเดลแสดงปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมและการรับรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ในการฝึกอบรมสู่ผลการปฏิบัติงาน	20
แผนภาพที่ 4.1	กราฟแสดงคะแนนเฉลี่ยปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมแยกตามบริษัท	35
แผนภาพที่ 4.2	กราฟแสดงคะแนนเฉลี่ยปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม บริษัท น้ำตาลรีไฟน์ซิงมณฑล จำกัด (CRS)	37
แผนภาพที่ 4.3	กราฟแสดงคะแนนเฉลี่ยปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลที.เอ็น. จำกัด (TNS)	38
แผนภาพที่ 4.4	กราฟแสดงคะแนนเฉลี่ยปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม บริษัท อุตสาหกรรมอ่างเวียน จำกัด (RSC)	39
แผนภาพที่ 4.5	กราฟแสดงคะแนนเฉลี่ยปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม บริษัท น้ำตาลวังขนาย จำกัด (MHW)	40

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1.1	ตารางแสดงรายละเอียดการดำเนินงานตามโครงการ	4
ตารางที่ 2.1	ตารางสรุปแนวคิด/ผลการศึกษากี่ยวกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม	11
ตารางที่ 2.2	ตารางสรุปผลการศึกษาด้านปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม	16
ตารางที่ 3.1	ตารางแสดงการคำนวณจำนวนตัวอย่างจากจำนวนประชากรที่ทำการศึกษา	22
ตารางที่ 3.2	ตารางแสดงการให้คะแนนความคิดเห็นกรณีคำถามในเชิงบวกและคำถามในเชิงลบ	22
ตารางที่ 3.3	ตารางแสดงกลุ่มตัวแปรย่อยภายใต้ปัจจัยตัวแปรหลัก 5 ด้าน	23
ตารางที่ 3.4	ตารางแสดงรายละเอียดข้อคำถาม	24
ตารางที่ 4.1	ตารางแสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกตามบริษัทต่างๆ ของกลุ่มวังขนาย	29
ตารางที่ 4.2	ตารางแสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกตามเพศ	30
ตารางที่ 4.3	ตารางแสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกตามช่วงอายุ	31
ตารางที่ 4.4	ตารางแสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกตามระดับการศึกษา	32
ตารางที่ 4.5	ตารางแสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกตามอายุงาน	33
ตารางที่ 4.6	ตารางเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้แยกตามบริษัท	34
ตารางที่ 4.7	ตารางเปรียบเทียบลำดับปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม	34
ตารางที่ 4.8	ตารางเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระดับตัวแปรย่อยของปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้แบ่งตามบริษัท	36
ตารางที่ 4.9	ตารางแสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ในแต่ละภาคธุรกิจ	41
ตารางที่ 4.10	ตารางแสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้กับอายุ	42
ตารางที่ 4.11	ตารางแสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้กับการศึกษา	43
ตารางที่ 4.12	ตารางแสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้กับอายุงาน	44

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่การแข่งขันทางธุรกิจทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการทบทวนกลยุทธ์ต่างๆ ในการจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดของตน เพื่อใช้ทรัพยากรเหล่านั้นอย่างคุ้มค่าที่สุดในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งทรัพยากรที่สำคัญที่สุดเพื่อภารกิจดังกล่าว ก็คือ “ทรัพยากรมนุษย์”

เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว องค์กรจำเป็นต้องดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่นั้นให้สามารถนำออกมาใช้ให้ได้มากที่สุด เพื่อส่งมอบผลงานชั้นเลิศให้แก่องค์กร แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรก็ต้องพัฒนาทรัพยากรเหล่านี้อย่างต่อเนื่องควบคู่กันไปด้วย และกระบวนการพัฒนาที่นิยมใช้กันมากที่สุด คือ “การฝึกอบรม” โดยวัตถุประสงค์สูงสุดของการฝึกอบรม ก็คือ การช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น สามารถนำความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ได้จากการฝึกอบรมใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ ซึ่งก็คือสามารถถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม (Transfer of Training) ได้นั่นเอง

แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการฝึกอบรมจะเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในการเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ แต่ที่ผ่านมาพบว่า การฝึกอบรมในปัจจุบันยังมีปัญหาเรื่องการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในสภาพแวดล้อมการทำงานจริง ดังเห็นได้จากการฝึกอบรมภาคอุตสาหกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ได้มีการใช้เงินมากกว่า 1 แส่นล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์กร แต่บุคลากรนั้นสามารถถ่ายโอนการเรียนรู้ไปใช้ในงานเพียงร้อยละ 10 ของค่าใช้จ่ายในแต่ละปีเท่านั้น (Broad & Newstrom, 1992: 7)

กลุ่มวิจัยตนเองก็เป็นองค์กรหนึ่งซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลายๆ วิธี โดยการฝึกอบรมเป็นวิธีการหลักที่นำมาใช้ ดังจะเห็นได้จากการฝึกอบรมที่ผ่านมา ทั้งในรูปแบบของโครงการที่สอนน้อง ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อถ่ายทอดความรู้ทางทฤษฎีและประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาสู่ผู้บังคับบัญชา รวมทั้งการฝึกอบรมโดยวิธีสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม ซึ่งใช้งบประมาณในการจัดฝึกอบรมเฉลี่ยแล้วประมาณ 3 ล้านบาทต่อปี

จากการดำเนินการฝึกอบรมของกลุ่มอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอดังกล่าว นับเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่า หลังจากการฝึกอบรมได้ผ่านพ้นไปแล้ว มีปัจจัยใดบ้างที่เอื้อต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ของพนักงาน และปัจจัยเหล่านั้นสามารถส่งเสริมให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องรวมทั้งสามารถพัฒนาไปในทิศทางใด เพื่อที่จะเอื้อให้ผู้ผ่านการฝึกอบรม เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมได้มากที่สุด คุ้มค่าแก่การลงทุนพัฒนามากที่สุด โดยแสดงให้เห็นได้จากผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกลุ่มที่มาจาก การส่งมอบผลงานชั้นเลิศของพนักงาน

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

- 1) เพื่อสำรวจปัจจัยที่เอื้อต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมของกลุ่มวังขนาย
- 2) เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยที่เอื้อต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ของกลุ่มวังขนายนั้นมีแนวทางหรือเครื่องมือบริหารจัดการใดที่จะสามารถดำรงไว้หรือพัฒนาให้ปัจจัยเหล่านั้น สามารถเอื้อประโยชน์ต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

1.3 ขอบเขตในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจน้ำตาล ของกลุ่มวังขนาย จำนวน 4 บริษัท ได้แก่

- 1) บริษัท น้ำตาลรีไฟน์ซึ้งมงคล จำกัด จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 220 ราย
- 2) บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาล ที.เอ็น จำกัด จังหวัดลพบุรี จำนวน 150 ราย
- 3) บริษัท อุตสาหกรรม อ่างเวียง จำกัด จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 217 ราย
- 4) บริษัท น้ำตาลวังขนาย จำกัด จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 123 ราย

1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1.4.1 การถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน (Wexley & Latham, 1981 อ้างใน Yamnill, 2001: 11) และสามารถเก็บรักษาสิ่งที่เรียนรู้ไว้ได้เป็นเวลานาน (Baldwin & Ford, 1988: 63)

1.4.2 แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้

เป็นกระบวนการทางจิตใจซึ่งทำให้เกิดความตื่นตัวในการกระทำสิ่งต่างๆ ตามทิศทางที่ตนเองเลือก (Mitchell; 1982 อ้างใน ชูชัย สมितिไกร, 2544: 123) ความปรารถนาที่จะนำความรู้ในการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน (Noe; 1986: 743) โดยมีทิศทาง (Direction) ความเข้มข้น (Intensity) และความยืนหยัด (Persistence) (Holton & Bates; 1998 อ้างใน Yamnill, 2001: 7)

1.4.3 ปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้

การนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งอิทธิพลของแรงจูงใจนั้น ประกอบด้วย 4 ปัจจัย (Holton – III, 1996: 17)

- 1) คือการตอบสนองต่อสิ่งที่เข้ามาแทรกแซง (Intervention Fulfilment) ซึ่งจะต้องรู้สมรรถภาพของตนเอง และต้องมีความผูกพันต่อองค์กร

2) การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง เชื่อว่าสิ่งที่เรียนรู้มาจะมีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน และผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จสามารถทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ไม่ประสบความสำเร็จ

3) ทศนคติต่องาน (Job Attitude) หมายถึง บุคคลจะที่มีความผูกพัน และความพึงพอใจในงานสูง จะใช้ความพยายามอย่างสูงในการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่ได้รับจากการ ฝึกอบรม และมีการรับรู้ถึงรางวัลในการถ่ายโอนการเรียนรู้

4) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Utility / ROI) หมายถึง แต่ละคนจะมีแรงจูงใจเมื่อรับรู้ถึงความพยายามนั้นจะนำไปสู่รางวัลที่ตนเองต้องการ

เป็นไปในทิศทางเดียวกับ ชูชัย สมิทธิไกร (2544: 123-124) ที่ระบุว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างและรักษาแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ เป้าหมาย (Goal) ความเชื่อในสมรรถภาพแห่งตน (Self Efficacy Belief) และ ความคาดหวังเกี่ยวกับผลลัพธ์ (Result Expectation)

สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความมั่นใจ (Confident) ในการใช้ทักษะใหม่ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม สามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงาน สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน เมื่องานที่ทำ มีความต้องการในการนำความรู้และทักษะใหม่ไปใช้งาน (Noe, 1986: 743)

1.5 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาในภาพกว้าง เพื่อสำรวจเบื้องต้นเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ของบริษัทในธุรกิจน้ำตาลของกลุ่มวังขนายทั้ง 4 บริษัท โดยมีรายละเอียดของวิธีการศึกษาดังต่อไปนี้

1.5.1 วิธีการเก็บข้อมูล

1) การศึกษาค้นคว้าเนื้อหา ทฤษฎี ด้านการถ่ายโอนการเรียนรู้จากเอกสาร ตำราวิชาการ งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

2) การสำรวจข้อมูล เพื่อนำแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่เอื้อต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจน้ำตาลกลุ่มวังขนาย โดยใช้เครื่องมือ คือแบบสอบถาม (Questionnaire) ผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS

1.5.2 ระยะเวลาดำเนินการศึกษา ดำเนินการศึกษาตั้งแต่วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2550 ถึงวันที่ 10 มิถุนายน 2550 รวมระยะเวลาดำเนินการทั้งสิ้น 4 เดือน โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการหลักๆ 3 ขั้นตอนดังนี้

- 1) ขั้นเตรียมการ เป็นการเตรียมความพร้อมในการดำเนินโครงการ
- 2) ขั้นดำเนินการในการส่งแบบสำรวจไปยังบริษัทในกลุ่มธุรกิจน้ำตาลกลุ่มวังขนายทั้ง 4 บริษัท ได้แก่ บริษัท น้ำตาลรีไฟน์ซิงมงคล บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาล ที.เอ็น จำกัด บริษัท อุตสาหกรรม อ่างเวียง จำกัด และ บริษัท น้ำตาลวังขนาย จำกัด

3) ขั้นตอนการสรุปผลการสำรวจ เป็นการสรุปวิเคราะห์และนำเสนอผลการสำรวจ รายละเอียดต่าง ๆ ดังแสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงรายละเอียดการดำเนินงานตามโครงการ

การดำเนินการ	ปี 2550				
	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
1. ขั้นเตรียมการ					
1.1 โครงร่างภาคนิพนธ์ (Proposal)					
1.2 บทที่ 1 บทนำ					
1.3 บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม					
1.4 บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย					
- กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย - กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง - การสร้างเครื่องมือ - การทดสอบเครื่องมือ					
2. ขั้นดำเนินการ					
2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล					
3. ขั้นสรุปผล					
3.1 บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล					
- ประเมิน และประมวลผลข้อมูล - วิเคราะห์และอภิปรายผล					
3.2 บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย					
- สรุปผลการศึกษา - ข้อเสนอแนะ					

1.6 ประโยชน์และผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

1.6.1 ระดับบุคคล ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจศึกษาในเรื่องนี้ และผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรที่สามารถใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในการสร้างปัจจัยที่ก่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คู่มีค่ากับการลงทุนในการพัฒนาคน

1.6.2 ระดับองค์กร สำหรับองค์กรกลุ่มวังขนาย จะได้รับทราบข้อมูลวิจัยที่เป็นประโยชน์ เนื่องจากสามารถสะท้อนถึงปัจจัยที่เอื้อต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร อันนำไปสู่ การส่งเสริมพัฒนาปัจจัยดังกล่าวเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการฝึกอบรมและ พัฒนาบุคลากรต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม กรณีศึกษา กลุ่มวังขนาย” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและประมวลแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

2.2 ปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

2.2.2 ปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

โดยมีรายละเอียดแต่ละหัวข้อดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบใหญ่ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้าสู่การฝึกอบรม (Training Input) ผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม (Training Output) และเงื่อนไขในการถ่ายโอน (Conditions of Transfer) การเรียนรู้ (Baldwin & Ford, 1998 อ้างใน ชูชัย สมิติไกร, 2544: 114-116; Yamnill, 2001: 12)

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าการถ่ายโอนความรู้ในการฝึกอบรมจะต้องผ่านกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนข้างต้น โดยมีปัจจัยนำเข้าสู่การฝึกอบรมที่เป็นปัจจัยย่อย 3 ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบ คือ การออกแบบโครงการ ซึ่งจะต้องออกแบบให้โครงการการฝึกอบรมนั้นมีเนื้อหาที่มีความคล้ายคลึงกับงาน สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในงานได้ รวมทั้งการกำหนดให้มีสิ่งเร้าที่หลากหลายตามหลักการเรียนรู้ มีการฝึกฝนที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและมีการจัดลำดับเนื้อหาอย่างเหมาะสม จึงจะทำให้ผู้เข้าอบรมสามารถถ่ายโอนความรู้ได้

นอกจากนี้ลักษณะของผู้รับการอบรมก็เป็นอีกปัจจัยนำเข้าสู่การอบรมที่มีส่วนในการทำให้เกิดการเรียนรู้และการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ และปัจจัยสุดท้ายของปัจจัยนำเข้าสู่การฝึกอบรม คือ สภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมไปสู่การทำงานจริงจะเกิดขึ้นเมื่อผู้เข้ารับการอบรมอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น การได้รับการสนับสนุนและโอกาสจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

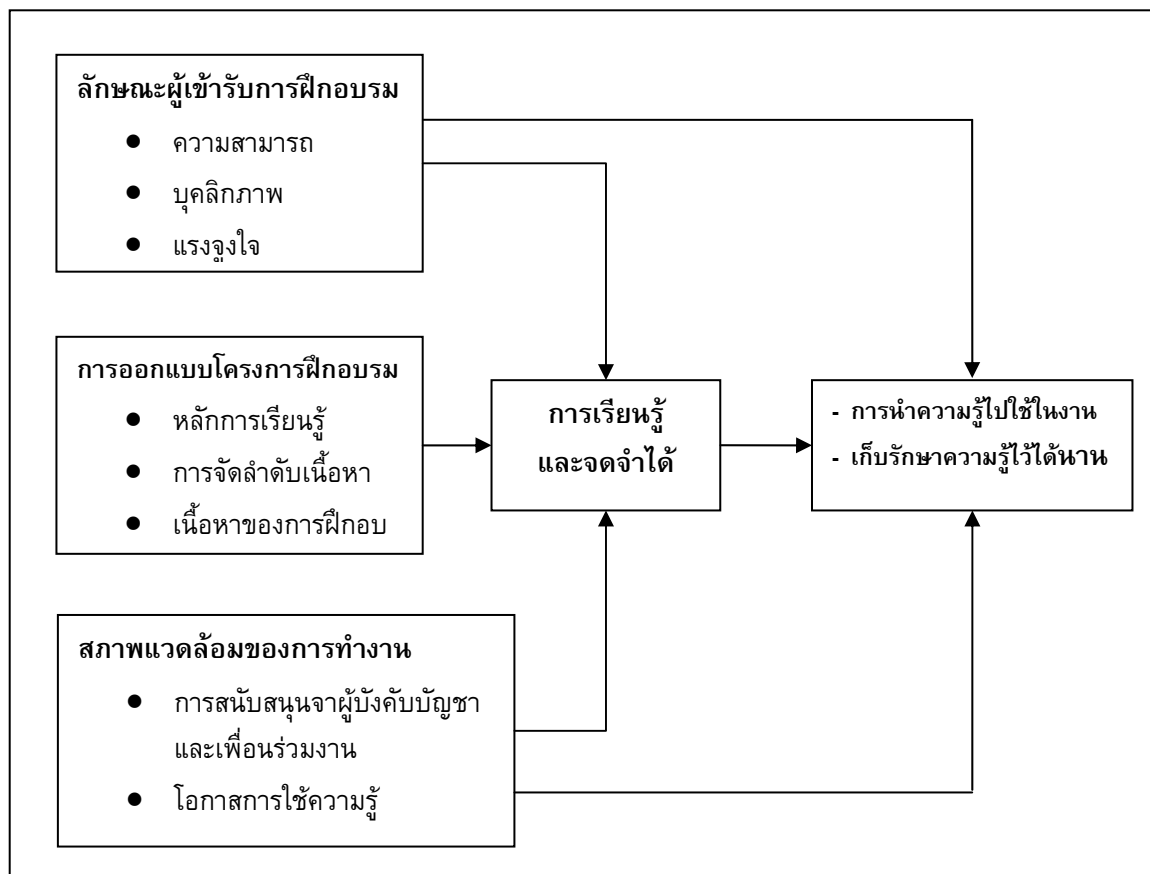
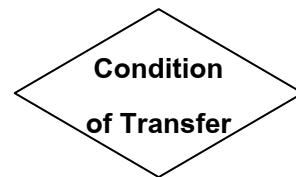
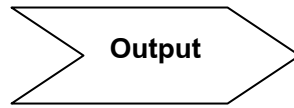
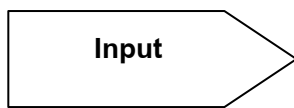
จากปัจจัยนำเข้าทั้ง 3 ปัจจัยจะทำให้เกิดผลที่ได้จากการฝึกอบรม นั่นคือ การเรียนรู้และจดจำสิ่งที่ได้รับการเข้ารับการฝึกอบรมและสามารถนำไปใช้ในงานที่ทำอยู่ได้และสามารถเก็บรักษาความรู้

ไว้ใช้ได้ยาวนาน หากนำ 3 ปัจจัยนำเข้ามาพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องปรับแก้ นั้น ในส่วนของลักษณะของผู้เข้ารับการศึกษา ฝึกอบรม ไม่ใช่ปัญหาอุปสรรคในการเรียนรู้ เนื่องจากจะต้องพยายามสร้างสรรค์หลักสูตรการอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการในแต่ละระดับหน้างาน โดยผ่านวิธีการสำรวจความต้องการในการ และความจำเป็นในการฝึกอบรม นั้นก็หมายรวมถึงการออกแบบโครงสร้างการฝึกอบรมที่ผ่านการพิจารณาในภาพรวมให้มีความสอดคล้องครบถ้วนในเนื้อหาและเวลามากที่สุด

ปัจจัยนำเข้าสู่การฝึกอบรม

ผลที่ได้จากการฝึกอบรม

เงื่อนไขการถ่ายโอน



แผนภาพที่ 1.1 โมเดลการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมของ Baldwin และ Ford

แหล่งที่มา :Baldwinและ Ford, 1988 อ้างในชูชัย สมิทธิไกร.2544. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย:115.

ส่วนสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสิ่งที่หน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอาจไม่สามารถเข้าไปควบคุมได้ หากผู้บริหารในหน่วยงานไม่รับรู้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีเป็นเรื่องสำคัญ ด้วยการไม่เข้ามามีส่วนร่วมในการผลักดันและสร้างโอกาสให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้ศักยภาพของพนักงานในองค์กร ไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถต่อสู้กับองค์กรคู่แข่งในภาวะที่มีการแข่งขันสูงในที่สุด

นอกจากนั้น ยังมีแนวคิดอื่นๆ ที่น่าสนใจ เช่น โมเดลการศึกษาวิจัยเรื่องการวัดและการประเมินผลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Evaluation and Measurement Model) ซึ่งใช้ในการอธิบายแนวคิดพื้นฐานในเรื่องที่เกี่ยวกับการเรียนรู้และการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม โดยอธิบายว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ (Holton III, 1996: 5-19)

- 1) การเรียนรู้ (Learning)
- 2) ผลการปฏิบัติงาน (Performance)
- 3) ผลลัพธ์ขององค์กร (Organizational Results)

โดยผลลัพธ์เหล่านี้ ถูกกำหนดให้เกิดขึ้นตามลำดับ กล่าวคือ การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคคล เป็นผลมาจากการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มา มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้รับ ก็จะเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคคล

นอกจากนี้แล้วโมเดลดังกล่าวยังได้อธิบายถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ในแต่ละระดับของการฝึกอบรมตั้งแต่การเรียนรู้ ผลการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้รับ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

ระดับที่ 1 : คือการเรียนรู้ (Learning) เป็นการวัดว่า ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจหรือทักษะเพิ่มขึ้นภายหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมหรือไม่ ซึ่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัย 3 ประการคือ

1) ปฏิกริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Trainee Reaction) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจต่อการจัดฝึกอบรมของผู้เข้ารับการอบรมที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมกรการเรียนรู้ ความสนใจ และแรงจูงใจในการเรียนรู้

2) แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to Learn) เป็นปัจจัยย่อยที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการเรียนรู้ กล่าวคือ เป็นสิ่งที่บอกให้ทราบว่า ปัจจัยอะไรสามารถกระตุ้นหรือสร้างให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ และสิ่งที่มีความสัมพันธ์หลักกับแรงจูงใจในการเรียนรู้ คือความพร้อมต่อสิ่งที่เข้ามาแทรกแซง (Intervention Readiness) ทัศนคติต่องาน (Job Attitude) และบุคลิกลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Personality Characteristics)

3) ความสามารถส่วนบุคคล (Ability) คือระดับความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการเรียนรู้และความสามารถ รวมทั้งยังส่งผลต่อแรงจูงใจในการเพิ่มผลงานอีกด้วย

ระดับที่ 2 : คือผลการปฏิบัติงาน (Performance) การเรียนรู้จะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานของบุคคลได้ เมื่อมีปัจจัยทั้ง 3 ประการในระดับที่เหมาะสม คือ

1) แรงจูงใจในการถ่ายโอน (Motivation to Transfer) เป็นการนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งอิทธิพลของแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม มี 4 ประการ คือ

- (1) การตอบสนองต่อสิ่งที่เข้ามาแทรกแซง (Intervention Fulfillment)
- (2) การเรียนรู้ (Learning)
- (3) ทศนคติต่องาน (Job Attitude)
- (4) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Utility / ROI)

2) บรรยากาศในการถ่ายโอน (Transfer Climate) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ทำงานภายใต้เงื่อนไขที่เอื้อให้เกิดการนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการทำงานจริง จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ผู้ที่ทำงานในเงื่อนไขการถ่ายโอนทางบวก (สภาพแวดล้อมในการทำงานเอื้อสนับสนุน) จะมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนสูงมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับเงื่อนไขการถ่ายโอนทางบวก อีกทั้งผู้ที่ทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการถ่ายโอน จะทำให้การถ่ายโอนมีมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการสนับสนุน นอกจากนี้การสนับสนุนจากหัวหน้าและการให้รางวัล ยังมีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมไปสู่งานที่ทำ และสถานการณ์ที่บีบบังคับ จะมีผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้เห็นว่าการบีบบังคับนั้นส่งผลกระทบต่อตรงต่อการถ่ายโอน ซึ่งส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานนั้นลดลง

3) การออกแบบการถ่ายโอน (Transfer design) การออกแบบการฝึกอบรมที่ไม่ได้มีการวางแผนให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ในการอบรม จะทำให้สิ่งที่ได้เรียนรู้ไปไม่สามารถนำไปใช้ในการทำงานจริงได้ และทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง อีกทั้งการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่มีโอกาสได้ปฏิบัติตามความรู้ใหม่และไม่ได้รับการสอนวิธีนำความรู้ใหม่ไปประยุกต์ใช้กับงาน ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความคาดหวังเช่นกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้เข้ารับการอบรมที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเงื่อนไขการถ่ายโอนทางบวก และมีแรงจูงใจในการถ่ายโอน จะส่งผลให้เกิดการถ่ายโอนที่ดีกว่าผู้ที่ไม่ได้อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมดังกล่าว อย่างไรก็ตาม การออกแบบการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมถูกคาดหวังว่าจะต้องมีความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นเนื้อหาการเรียนรู้แบบใดอยู่ในสถานการณ์แบบใด หรือวัฒนธรรมแบบใดก็ต้องสามารถใช้ความรู้ที่ได้เรียนไปใช้ในการทำงานได้

ระดับที่ 3 : ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กร (Organizational Results) ซึ่งมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ดังนี้

1) การเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายขององค์กร (Link to Organizational Goal) การจัดฝึกอบรมที่ไม่มีความเชื่อมโยงกับพันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ย่อมไม่สามารถก่อให้เกิดผลที่มีคุณค่าต่อองค์กรได้

2) ประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่องค์กรคาดหวัง (Expected Utility of Payoff) ความคาดหวังขององค์กรที่จะได้รับประโยชน์มากหรือน้อยจากการฝึกอบรม มีผลกระทบต่อการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการฝึกอบรม รวมถึงยังส่งผลกระทบต่อเนื่องไปถึงสัมฤทธิ์ผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย และในท้ายที่สุด สัมฤทธิ์ผลนั้นก็จะส่งผลสะท้อนกลับไปสู่ผลที่เกิดขึ้นต่อองค์กร

3) ปัจจัยภายนอกอื่นๆ (Other External Factors) บางครั้งผลที่เกิดขึ้นต่อองค์กรทั้งในแง่บวกหรือแง่ลบ มักเป็นผลที่ไม่ได้เกิดขึ้นสืบเนื่องหรือเกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรมหรือการจัดโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่กลับเป็นผลที่เกิดจากปัจจัยภายนอกอื่นๆ เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

จากแนวทางที่กล่าวมานี้ สามารถสรุปได้ว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ การเรียนรู้ ผลการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ที่องค์กรได้รับ

1) การเรียนรู้ การเรียนรู้จากการฝึกอบรมจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้เรียนมีความสามารถในการเรียนรู้ มีความพึงพอใจในการเรียน มีแรงจูงใจที่จะเรียน ซึ่งแรงจูงใจในการเรียนเกิดจากการที่ผู้เรียนมีทัศนคติที่ดีต่องาน การมีความพร้อมต่อสิ่งที่เข้ามาแทรกแซง คือ การมีความพร้อมที่จะเข้าเรียน การที่ผู้เรียนมีบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมกับการฝึกอบรม และมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม เพื่อนำความรู้ไปใช้ในงาน

2) ผลการปฏิบัติงาน เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้แล้ว จะสามารถทำให้เกิดเป็นผลการปฏิบัติงานได้ก็ต่อเมื่อ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีบรรยากาศในการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่เหมาะสม มีการออกแบบการเรียนรู้ในห้องเรียนดี ซึ่งจะต้องเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายขององค์กร และมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ซึ่งแรงจูงใจนี้จะเกิดจากการมีทัศนคติที่ดีต่องาน การตอบสนองต่อสิ่งที่เข้ามาแทรกแซง บรรยากาศในการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่เหมาะสม และการเห็นประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เมื่อมีทั้ง 3 ปัจจัยดังกล่าวนี้จึงจะก่อให้เกิดเป็นผลการปฏิบัติงานได้

3) ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กร ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กร จะต้องเป็นประโยชน์ที่องค์กรคาดว่าจะได้รับ และเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกอื่นๆ ด้วย

ภายหลังจากที่ Holton III ได้มีงานวิจัยเกิดขึ้น ทำให้มีผู้สนใจและศึกษาเกี่ยวกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมมากขึ้น เช่น Bates, Holton and Seyler (1997:95) ที่ใช้โมเดลของ Holton III เป็นพื้นฐานในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนในธุรกิจอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศในการถ่ายโอนการเรียนรู้มีอิทธิพลมากที่สุดในกระบวนการการถ่ายโอน ซึ่งบรรยากาศในการถ่ายโอนนั้นได้แก่

- การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน (Peer Support)
- การต้านทานของกลุ่ม (Group Resistance to Change)
- การสนับสนุนหรือขจัดขวางจากหัวหน้างาน (Supervisor Sanction)

นอกจากนั้นยังพบว่า ความถูกต้องของเนื้อหาในการฝึกอบรม เป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้

จากผลการศึกษาของแต่ละท่านในด้านแนวคิดเกี่ยวกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม สามารถสรุปให้เห็นในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ตารางสรุปแนวคิด/ผลการศึกษากี่ยวกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

ปี	ผู้นำเสนอ	แนวคิด/ผลการศึกษา
1996	Holton III	<p>ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ</p> <p><u>ระดับที่ 1</u> : คือ การเรียนรู้ (Learning) จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัย ปัจจัย 3 ประการ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปฏิกริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Trainee Reaction) 2. แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to Learn) 3. ความสามารถส่วนบุคคล (Ability) <p><u>ระดับที่ 2</u> : คือ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีปัจจัยทั้ง 3 ประการในระดับที่เหมาะสม คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. แรงจูงใจในการถ่ายโอน (Motivation to Transfer) มี 4 ประการ คือ <ol style="list-style-type: none"> 1) การตอบสนองต่อสิ่งที่เข้ามาแทรกแซง (Intervention Fulfillment) 2) การเรียนรู้ (Learning) 3) ทักษะคติต่องาน (Job Attitude) 4) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Utility / ROI) 2. บรรยากาศในการถ่ายโอน (Transfer Climate) <ol style="list-style-type: none"> 1) เงื่อนไขการถ่ายโอนทางบวก 2) เงื่อนไขการถ่ายโอนทางลบ 3. การออกแบบการถ่ายโอน (Transfer design) <p><u>ระดับที่ 3</u> : คือ ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กร (Organizational Results) ซึ่งมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายขององค์กร (Link to Organizational Goal) 2. ประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่องค์กรคาดหวัง (Expected Utility of Payoff) 3. ปัจจัยภายนอกอื่นๆ (Other External Factor)
1997	Bates, Holton and Seyler	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้ คือ ความถูกต้องของเนื้อหาในการฝึกอบรม 2. สิ่งที่มีอิทธิพลมากที่สุดในกระบวนการการถ่ายโอนการเรียนรู้คือบรรยากาศในการถ่ายโอน ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> 1) การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน (Peer Support)

		2) การต้านทานของกลุ่ม (Group Resistance to Change) 3) การสนับสนุนหรือขัดขวางจากหัวหน้างาน (Supervisor Sanction)
1998	Baldwin และ Ford	การถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบใหญ่ ได้แก่ 1. ปัจจัยนำเข้าสู่การฝึกอบรม (Training Input) ได้แก่ 1) การออกแบบโครงการ 2) ลักษณะของผู้รับการอบรม 3) สภาพแวดล้อมการทำงาน 2. ผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม (Training Output) 3. เงื่อนไขในการถ่ายโอน (Conditions of Transfer) การเรียนรู้

จากตารางที่ 2.1 Baldwin และ Ford มองว่า องค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ คือ ปัจจัยนำเข้าสู่การฝึกอบรม ซึ่ง Bates, Holton และ Seyler Bates เห็นว่า เนื้อหาการฝึกอบรมที่มีความถูกต้องสูงจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการฝึกอบรมได้สูง สอดคล้องกับแนวคิดด้านแรงจูงใจซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Holton III โดย Holton III ยังให้ความสำคัญแก่บรรยากาศในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่ง Bates, Holton and Seyler เห็นว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลมากที่สุด ในกระบวนการการถ่ายโอนการเรียนรู้

นอกจากแนวคิดของ Baldwin และ Ford และ Holton III แล้ว ยังมีแนวคิดของ Warshauer (1988), Blanchard และ Thacker (1999), Hanover และ Cellar (1998), Analoui (1993), Sherman, Bohlander และ Snell (1996) ซึ่งสามารถวิเคราะห์และสรุปเป็นปัจจัยที่เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมของพนักงานได้ว่า มีทั้งหมด 5 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล การออกแบบการฝึกอบรม แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม สภาพแวดล้อมในการทำงาน และระบบรางวัล

2.2 ปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

ในการศึกษาครั้งนี้ได้รวบรวมประเด็นหลักที่มีความสำคัญไว้ 2 ประเด็น ซึ่งประกอบด้วยประเด็นความหมายของแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม และประเด็นปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ซึ่งแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม เป็นกระบวนการทางจิตใจ ซึ่งทำให้เกิดความตื่นตัว (Arousal)

ทิศทาง (Direction) และความยืดหยุ่นที่ทุ่มเทเวลาและร่างกายแรงใจต่อการกระทำสิ่งนั้น (Mitchell, 1982 อ้างใน ชูชัย สมितिไกร, 2544:123) เป็นความปรารถนาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่จะนำความรู้ และทักษะมาใช้ในการทำงาน (Noe,1986:743) อย่างมีทิศทาง (Direction) ความเข้ม (Intensity) และ ความยืดหยุ่น (Persistence) ในการพยายามใช้ทักษะที่ได้เรียนมาจากการฝึกอบรม มาใช้ในการปฏิบัติงาน (Holton & Bates, 1998 อ้างใน Yamnill, 2001: 7)

2.2.2 ปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมเพื่อนำความรู้มาใช้ในงาน เมื่อพวกเขามีความมั่นใจ (Confident) ในการใช้ทักษะมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม (Appropriate) กับการใช้ความรู้ และทักษะใหม่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement) ให้ดีขึ้น และสามารถแก้ปัญหา (Solving Work-related) ที่เกิดขึ้นในงาน รวมทั้งงานที่จะต้องมีความต้องการในการนำความรู้และทักษะใหม่ (Job Demand) ไปใช้งาน (Noe,1986: 743)

แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมไว้ในโมเดลการศึกษาวิจัยเรื่องการวัดและการประเมินผลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมเป็นการนำสิ่งที่ได้รับการจากฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งอิทธิพลของแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ 4 ประการ คือ Holton III (1996: 17)

1) การตอบสนองต่อสิ่งที่เข้ามาแทรกแซง (Interention Fulfillment) ปัจจัยนี้จะมิบทบาทสำคัญต่อแรงจูงใจในการฝึกอบรม การรับรู้สมรรถภาพส่วนบุคคล และความผูกพันต่อองค์กร เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะตอบสนองต่อสิ่งที่เข้ามาแทรกแซง (สิ่งที่เกิดขึ้นในการฝึกอบรม) ได้ นั้น จะต้องมีความแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรม จะต้องรู้สมรรถภาพของตนเอง และต้องมีความผูกพันต่อองค์กร จึงจะตอบสนองต่อสิ่งที่เข้ามาแทรกแซง นอกจากนี้ การแทรกแซงที่สามารถตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ภายหลังจากการฝึกอบรมนั้น ยังทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมมากขึ้นอีกด้วย

2) การเรียนรู้ (Learning) ผลที่ได้จากการแทรกแซงนั้น จะมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ นั้นหมายถึงผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมมาก ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเชื่อว่าสิ่งที่ได้เรียนรู้จะมีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จในการฝึกอบรมจะมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมได้ดี และจะถูกคาดหวังว่าจะสามารถทำงานได้ดีกว่าผู้ไม่ประสบความสำเร็จในการฝึกอบรม

3) ทักษะคติ (Job Attitude) ทักษะคติต่องานมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติงาน ดังที่ทฤษฎีความคาดหวังที่มีแนวคิดที่ว่า บุคคลจะมีความผูกพันและ

ความพึงพอใจในงานสูงจะใช้เวลาพยายามในการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม และมีการรับรู้ถึงรางวัลในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมสูง

4) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Utility / ROI) ความคาดหวังขององค์กรที่จะได้รับประโยชน์มากหรือน้อยจากการฝึกอบรมมีผลกระทบต่อการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการฝึกอบรม รวมทั้งยังส่งผลกระทบต่อเนื่องไปถึงสัมฤทธิ์ผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย เพราะกิจกรรมใดที่มีการกำหนดผลประโยชน์ และแจ้งให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ มักจะทำให้ผลของการทำกิจกรรมนั้นประสบความสำเร็จ อาจกล่าวได้ว่าแต่ละคนจะมีแรงจูงใจเมื่อรับรู้ได้ว่า ความพยายามนั้น จะนำไปสู่รางวัลที่ตนต้องการ และในท้ายที่สุดสัมฤทธิ์ผลนั้นก็ส่งผลกระทบต่ออันกับไปสู่ผลที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร

จะเห็นได้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมเมื่อมีปัจจัยทั้ง 4 ประการ หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีการตอบสนองต่อสิ่งที่เข้ามาแทรกแซง ซึ่งหมายถึงการเห็นคุณค่าของสิ่งที่เรียนว่าจะสามารถนำไปใช้กับการทำงานได้ การที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ดีสามารถนำความรู้มาทำให้เกิดผลงาน มีทัศนคติที่ดีต่องาน และผลงานจะต้องเป็นประโยชน์ที่องค์กร จึงจะทำให้ผู้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

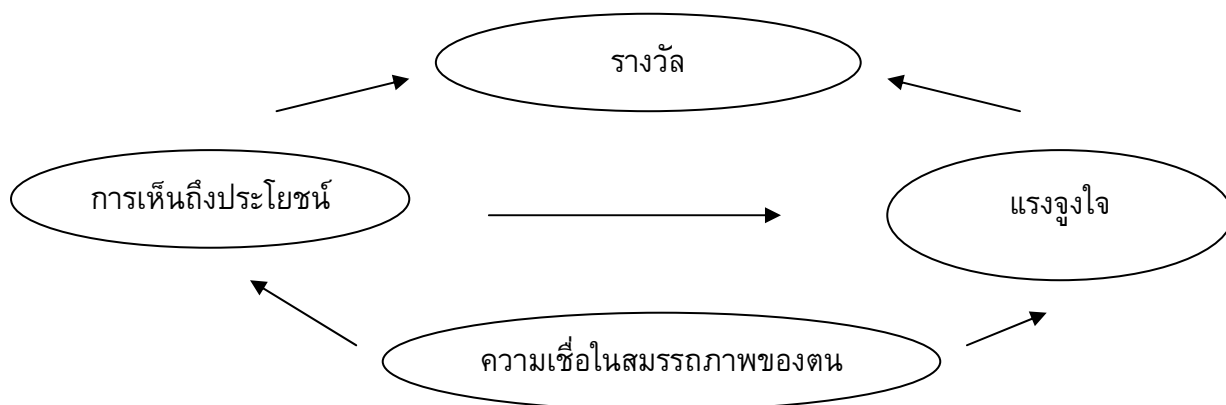
อย่างไรก็ตาม แม้ว่า Holton III จะไม่ได้กล่าวถึงปัจจัยเรื่องบรรยากาศในการถ่ายโอนการเรียนรู้ไว้ในส่วนของแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ในการศึกษาวิจัยเรื่องการวัดและการประเมินผลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ Holton III ก็ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมกับแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมไว้ในส่วนของบรรยากาศในการถ่ายโอนการเรียนรู้ว่า การสนับสนุนจากหัวหน้า และการให้รางวัล มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมไปสู่งานที่ทำ อีกทั้งสถานการณ์ที่บีบบังคับจะมีผลกระทบต่อผลปฏิบัติงาน ทำให้เห็นว่าการบีบบังคับนั้นส่งผลกระทบต่อตรงต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ซึ่งส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานนั้นลดลง อีกทั้ง Holton III ยังได้โยงความสัมพันธ์ของบรรยากาศในการถ่ายโอนการเรียนรู้และแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ไว้อย่างชัดเจน

จากคำกล่าวข้างต้นและความเชื่อมโยงของโมเดลในการศึกษาวิจัยเรื่องการวัดและการประเมินผลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้สามารถกล่าวได้ว่า บรรยากาศในการถ่ายโอนการเรียนรู้ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสำคัญของแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมสู่การปฏิบัติงานของพนักงาน

นอกจากนี้ Seyler, et al (1998: 12) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมของการฝึกอบรมด้วยโปรแกรมฝึกอบรม (Computer-based training) โดยมีแนวคิดมาจากโมเดลการศึกษาวิจัยเรื่อง การวัดและการประเมินผลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Holton III (1996) พบว่าตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Factors) และความผูกพันในองค์กร (Organizational commitment) ซึ่งปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมนั้น ได้แก่ โอกาสในการใช้ความรู้ การให้ความสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน และการอนุมัติและสนับสนุนของหัวหน้างาน

รวมทั้ง Bates และ Holton (1999: 36) ได้ศึกษาบทบาทของ Valence-Instrumentality Expectancy (VIE) เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมใน

องค์การการบริการสังคม (Social Service Agency) ใน 2 เรื่อง คือ การเห็นประโยชน์ (Utility) หรือความเชื่อที่คาดหวังไว้ว่าจะสามารถนำความรู้ที่ได้เรียนมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ และรางวัล (Rewards) ที่จะได้รับจากการใช้ความรู้ในการสร้างผลงาน นอกจากนี้ ความเชื่อในความสามารถของตน (Self-efficacy) ยังเป็นส่วนหนึ่งของแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมที่มีความเกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 2.1



แผนภาพที่ 2.1 โมเดลความคาดหวังของแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม
แหล่งที่มา : แปลจาก Bates, R.A & Holton III, E.F. 1999. Learning Transfer in a Social Service Agency: A test of an Expectancy Model of Motivation . Academy of Human Resource Development 1999 conference Proceeding. (pp.36-1). Arlington, VA: Academy of Human Resource Development.

จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า การเห็นประโยชน์ในการนำความรู้ที่ได้เรียนมาประยุกต์ใช้ในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม และรางวัลจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการถ่ายโอน รวมถึงการเห็นประโยชน์ในการนำความรู้ที่ได้เรียนมา มาประยุกต์ใช้จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรางวัล แต่รางวัลที่จะได้รับไม่มีความสัมพันธ์กับการเห็นประโยชน์ในการนำความรู้ที่ได้เรียนมาประยุกต์ใช้ ดังนั้นสรุปได้ว่า อิทธิพลของความเชื่อในสมรรถภาพของตนอาจเป็นส่วนสำคัญในการรับรู้ถึงประโยชน์ในการนำความรู้ที่ได้เรียนมาประยุกต์ใช้

นอกจากนี้การสร้างและการรักษาแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมไว้ ยังมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อดังนี้ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2544: 123-124)

1) เป้าหมาย (Goals) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Locke และ Latham ในปี 1990 ได้เสนอว่า เป้าหมายที่มีความชัดเจนเจาะจงและความน่าท้าทาย จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย เป้าหมายที่ขาดความชัดเจน และการไม่มีเป้าหมาย การที่เป้าหมายมีอิทธิพลต่อการกระทำนั้น ก็เพราะเป้าหมายจะเพิ่มระดับความพยายาม ความยืนหยัด ควบคุมความตั้งใจและกระตุ้นให้บุคคลมีการพัฒนากลยุทธ์การทำงาน

2) ความเชื่อในสมรรถภาพแห่งตน (Self-Efficacy Belief) หมายถึง ความเชื่อในความสามารถของตนเองที่จะประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ความเชื่อนี้มีความสำคัญมากในแง่ที่เป็นกลไก

ควบคุมการกระทำของบุคคล กล่าวคือ ผู้ที่มีความเชื่อว่าตนเองสามารถจะทำงานหนึ่งๆได้ ก็จะมีความกล้าเลือกที่จะทำงานนั้น เมื่อเผชิญกับอุปสรรค ก็จะมีคามอดทนและมุ่งมั่นต่อการทำงานนั้น

3) ความคาดหวังเกี่ยวกับผลลัพธ์ บุคคลต้องมีความเชื่อว่า ผลที่จะได้รับจากการกระทำหนึ่งๆ เช่น การนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้) จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีเกิดคุณค่าของผลลัพธ์ซึ่งเป็นความนำปรารถนาตามความรับรู้ของบุคคล จึงทำให้บุคคลจะมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม เมื่อเชื่อว่าผลลัพธ์ที่จะได้มีความนำปรารถนาเป็นอย่างมาก

จากผลการศึกษาของแต่ละท่านในด้านปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม สามารถสรุปให้เห็นแนวคิดของแต่ละท่านดังสรุปในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ตารางสรุปผลการศึกษาด้านปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

ปี	ผู้แต่ง	ผลการศึกษา
1986	Noe	<p>- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมเพื่อนำความรู้มาใช้ในการทำงาน เมื่อ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีความมั่นใจ (Confident) ในการใช้ทักษะ 2. มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม (Appropriate) กับการใช้ความรู้ และทักษะใหม่ 3. สามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement) ให้ดีขึ้น 4. สามารถแก้ปัญหา (Solving Work-related) ที่เกิดขึ้นในงาน 5. งานที่ทำงานมีความต้องการใช้ความรู้และทักษะใหม่ (Job Demand)
1996	Holton III	<p>- อิทธิพลของแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ 4 ประการ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การตอบสนองต่อสิ่งที่เข้ามาแทรกแซง (Interention Fulfillment) ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อ <ol style="list-style-type: none"> 1) แรงจูงใจในการฝึกอบรม 2) การรับรู้สมรรถภาพส่วนบุคคล 3) ความผูกพันต่อองค์กร 2. การเรียนรู้ (Learning) <ol style="list-style-type: none"> 1) ความเชื่อต่อสิ่งที่ได้เรียนรู้ว่าจะสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น 2) ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการฝึกอบรมสามารถสร้างแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมได้ดี และสามารถทำงานได้ดีกว่าผู้ไม่ประสบความสำเร็จในการฝึกอบรม

		<p>3. ทักษะคติต่องาน (Job Attitude) ตามทฤษฎีความคาดหวังที่มีแนวคิดว่าคุณค่าที่มีความผูกพันและความพึงพอใจในงานสูงนั้น</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) จะใช้ความพยายามในการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม 2) มีการรับรู้ถึงรางวัลในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมสูง <p>4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Utility / ROI) คือความคาดหวังขององค์กรที่จะได้รับประโยชน์มากหรือน้อยจากการฝึกอบรม ซึ่งมีผลกระทบต่อ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการฝึกอบรม 2) ผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม <p>เนื่องจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) กิจกรรมใดที่มีการกำหนดผลประโยชน์ และแจ้งให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ มักจะทำให้ผลของการทำกิจกรรมนั้นประสบความสำเร็จ 2) ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนจะมีแรงจูงใจ เมื่อรับรู้ถึงความพยายามนั้น จะนำไปสู่รางวัลที่ตนต้องการ และในท้ายที่สุดสัมฤทธิ์ผลนั้นก็จะส่งผลสะท้อนกลับไปสู่ผลที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร <p>- บรรยากาศในการถ่ายโอนการเรียนรู้ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสำคัญของแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม เช่น</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การสนับสนุนจากหัวหน้า และการให้รางวัล มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมไปสู่สถานที่ทำงาน 2. สถานการณ์ที่บีบบังคับจะมีผลกระทบทางลบต่อผลปฏิบัติงาน
1998	Seyler, et al	<p>- ตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Factors) ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> 1) โอกาสในการใช้ความรู้ 2) การให้ความสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน 3) การอนุมัติและสนับสนุนของหัวหน้างาน 2. ความผูกพันในองค์กร (Organizational commitment)
1997	ชูชัย สมิทธิไกร	<p>- ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างและการรักษาแรงจูงใจในการถ่ายโอนการ</p>

		<p>เรียนรู้ในการฝึกอบรม คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน 2. การมีความเชื่อในความสามารถทำสิ่งต่างๆได้ของผู้เข้ารับ การฝึกอบรม 3. การเห็นความสำคัญของผลลัพธ์ที่ได้จากการถ่ายโอนการ เรียนรู้ในการฝึกอบรม
1999	Bates และ Holton	<p>- อิทธิพลของความเชื่อในสมรรถภาพของตนเป็นส่วนสำคัญในการรับรู้ ถึงประโยชน์ในการนำความรู้ที่ได้เรียนมาประยุกต์ใช้ ผลจากศึกษา พบว่า</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การเห็นประโยชน์ในการนำความรู้ที่ได้เรียนมาประยุกต์ใช้ในการ ทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการถ่ายโอน การเรียนรู้ในการฝึกอบรม 2. รางวัลจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการถ่ายโอน 3. การเห็นประโยชน์ในการนำความรู้ที่ได้เรียนมา มาประยุกต์ใช้ จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรางวัล 4. รางวัลที่จะได้รับไม่มีความสัมพันธ์กับการเห็นประโยชน์ในการ นำความรู้ที่ได้เรียนมาประยุกต์ใช้

จากตารางที่ 2.2 สามารถวิเคราะห์และสรุปรวมเป็นปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้ว่า ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการ ฝึกอบรมสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านรางวัล และปัจจัยเกี่ยวกับงาน ซึ่งแต่ละปัจจัยมีปัจจัยย่อยซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ คือ

1) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- (1) ความมั่นใจในการใช้ความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้มาจากการฝึกอบรม
- (2) การเห็นประโยชน์ในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ซึ่งเชื่อว่าการถ่ายโอน การเรียนรู้ในการฝึกอบรม จะสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงาน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในงาน หรือทำให้มีโอกาสในการทำงานที่ดีขึ้นได้
- (3) ความเชื่อในสมรรถภาพแห่งตน ทักษะที่ต้องงาน
- (4) ความสามารถในการเรียนรู้ในการฝึกอบรม
- (5) ความผูกพันต่อองค์กร

2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

- (1) การมีสภาพแวดล้อมที่มีความเหมาะสมกับการใช้ความรู้และทักษะใหม่ๆ
- (2) การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน

- (3) การมีโอกาสนในการใช้ความรู้
 - (4) งานที่ทำความต้องการในสิ่งที่ได้เรียนรู้มา
- 3) ปัจจัยด้านรางวัล
- (1) การได้รับรางวัลเมื่อมีการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม
 - (2) เมื่อเห็นว่าผลที่ได้จากการถ่ายโอนการเรียนรู้นั้น เป็นประโยชน์ที่องค์กรคาดหวัง
- 4) ปัจจัยเกี่ยวกับงาน
- (1) การทำงานที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถทำให้บรรลุตามเป้าหมายได้
 - (2) เป็นงานที่มีความท้าทายความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

และจากการวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ปี พ.ศ. 2547 คุณศิริกัลยา วัฒนลี พบว่ามีปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นจากปัจจัยที่ได้มีการศึกษา ปัจจัยที่เพิ่มเติมมาคือ ปัจจัยด้านภาวะความรับผิดชอบในครอบครัว

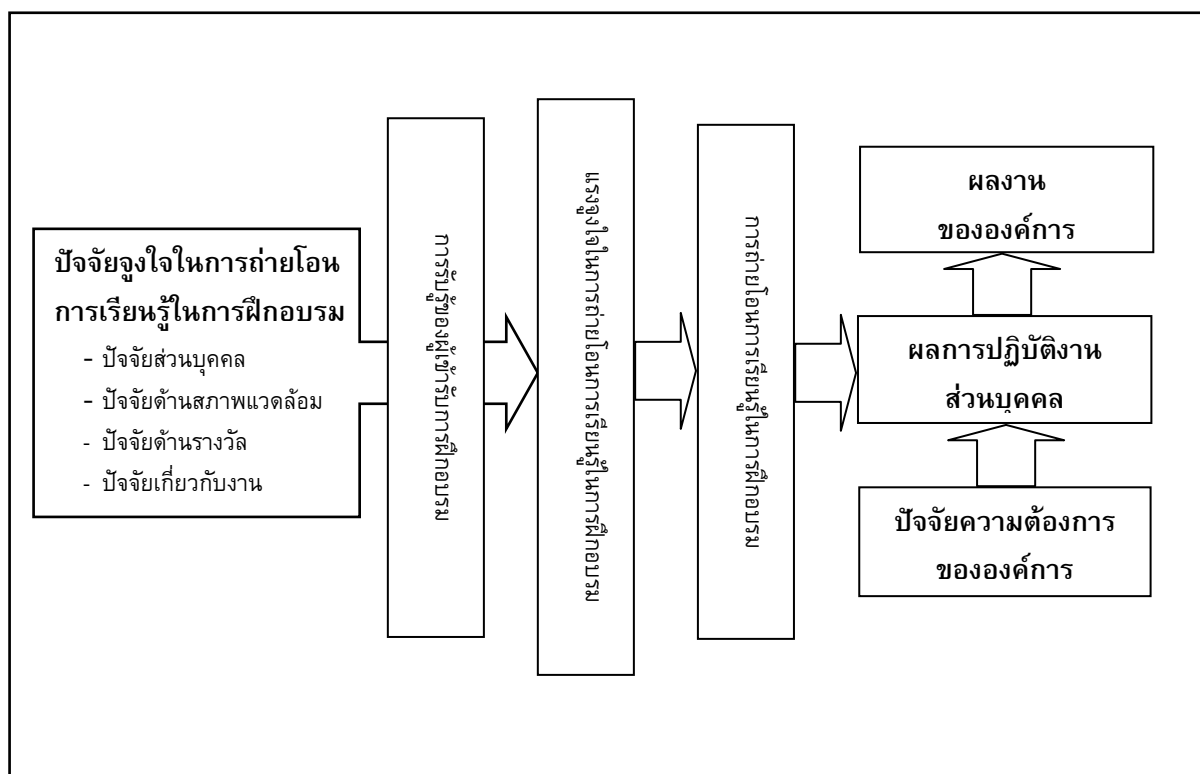
อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการทำงานจะมีปัจจัยสำคัญทั้ง 5 ประเภท ที่ทำให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมดังที่ได้กล่าวมา แต่การถ่ายโอนการเรียนรู้จะไม่เกิดขึ้นเลย หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการรับรู้ต่องานไปในเชิงลบ เช่น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมองว่างานที่ทำความยากลำบากเกินกว่าที่จะทำให้สำเร็จได้ หรือผลที่จะได้จากการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมนั้น ไม่มีความยุติธรรมต่อตนเอง เป็นต้น

จากเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การรับรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม เพราะเปรียบเสมือนตัวกรองพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการตัดสินใจว่า จะทำการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมหรือไม่ ดังนั้น เพื่อเป็นการทำให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมและเป็นการเพิ่มระดับความต้องการในการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม จะต้องเข้าใจความต้องการในการประยุกต์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์สามารถช่วยให้เข้าใจและทำนายพฤติกรรมการแสดงผลงานของพนักงานได้โดยมีทฤษฎีที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ อาทิเช่น ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเท่าเทียม และทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย เป็นต้น

การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมนั้น ไม่เพียงแต่จะมีปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมที่มีอิทธิพลและช่วยสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ยังคงคำนึงถึงความคาดหวังในสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องการที่จะได้รับ และต้องคำนึงถึงการรับรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ว่าจะต้องได้รับผลตอบแทนที่มีความเสมอภาคกับผู้อื่น รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงการตั้งเป้าหมายในการทำงานว่า จะต้องเป็นเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ มีความท้าทายต่อความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงจะมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม และเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

ออกมาเป็นผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการรับรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมที่จะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้อาทำให้เกิดเป็นผลปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเกิดผลการปฏิบัติงานในการทำงานได้นั้น นอกจากจะต้องมีปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมที่มีอิทธิพล และการรับรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยทางด้านผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กรด้วย ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเป็นผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ เป็นสิ่งที่องค์การคาดว่าจะได้รับประโยชน์จากผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายขององค์การ จึงจะทำให้ผลการปฏิบัติงานนั้นมีคุณค่า นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดเป็นผลการปฏิบัติงานหรือสามารถส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานได้อีกด้วย เช่น งบประมาณที่ได้รับในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เป็นต้น โดยอาจเขียนสรุปเป็นโมเดลได้ดังแผนภาพที่ 2.2



แผนภาพที่ 2.2 โมเดลแสดงปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมและการรับรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ในการฝึกอบรมสู่ผลการปฏิบัติงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการจากหน่วยงานทั้ง 4 บริษัทของกลุ่มน้ำตาลวังขนาย ได้แก่ บริษัท น้ำตาลรีไฟน์ซึ่มงคล จำกัด บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาล ที.เอ็น จำกัด บริษัท อุตสาหกรรม อ่างเวียง จำกัด และบริษัท น้ำตาลวังขนาย จำกัด เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ซึ่งมีการดำเนินงานดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการจากหน่วยงานทั้ง 4 บริษัทของกลุ่มน้ำตาลวังขนาย ซึ่งประกอบด้วย

- 1) บริษัท น้ำตาลรีไฟน์ซึ่มงคล จำกัด จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 220 ราย
- 2) บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาล ที.เอ็น จำกัด จังหวัดลพบุรี จำนวน 150 ราย
- 3) บริษัท อุตสาหกรรม อ่างเวียง จำกัด จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 217 ราย
- 4) บริษัท น้ำตาลวังขนาย จำกัด จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 123 ราย

3.1.2 ตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจากหน่วยงานทั้ง 4 บริษัทของกลุ่มน้ำตาลวังขนาย ซึ่งจากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมด 709 คน โดยใช้สูตรของยามาเน่ (Yamane, 1973: 727) และกำหนดให้มีค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05 (ร้อยละ 5)

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

โดยที่ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N คือ จำนวนประชากรทั้งหมด
e คือ ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

จากการคำนวณตามสูตรจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงการคำนวณจำนวนตัวอย่างจากจำนวนประชากรที่ทำการศึกษา

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง
บริษัท น้ำตาลรีไฟน์ซึ่มงคล จำกัด	220	142
บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาล ที.เอ็น จำกัด	150	109
บริษัท อุตสาหกรรม อ่างเวียน จำกัด	217	141
บริษัท น้ำตาลวังขนาย จำกัด	123	94
รวม	709	486

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสำรวจครั้งนี้ ผู้ทำการวิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบบสำรวจดังกล่าวได้มาจากรายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบวัดปัจจัยจูงใจการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ของ น.ส.ศิริกัลยา วัฒนลี (2547) ซึ่งมีระดับความเชื่อมั่น (Reliability) อยู่ในระดับสูง คือ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) เท่ากับ 0.8907 และจากการทดสอบระดับความเชื่อมั่นของการศึกษาในครั้งนี้ได้ผลค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.915 โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1) คำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และหน่วยงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ เป็นต้น

2) คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 51 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นมาตรวัดแบบ Likert Scale แบ่งค่าของคำตอบออกเป็น 5 ช่วง คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และมีการใช้คำถามใน 2 มิติ คือ คำถามเชิงบวก และคำถามเชิงลบ เพื่อเป็นการทดสอบความเชื่อมั่นว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ตั้งใจทำแบบสอบถามอย่างจริงจัง ไม่ได้ใช้วิธีการสุ่มเดา ส่วนการให้คะแนน ถ้าเป็นคำถามเชิงบวก จะให้คะแนนดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 การให้คะแนนความคิดเห็นกรณีคำถามในเชิงบวกและคำถามในเชิงลบ

คำตอบ	คะแนนคำถามเชิงบวก	คะแนนคำถามเชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
ไม่แน่ใจ	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

นอกจากนี้ ข้อคำถามที่ใช้ในการศึกษา ตั้งขึ้นตามตัวแปรอิสระ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ปัจจัย ทั้งนี้ ตัวแปรอิสระบางตัวอาจแบ่งออกเป็นตัวแปรที่เป็นปัจจัยย่อยได้ อีกทั้งตัวแปรอิสระทุกตัวก็จะมีทั้งข้อคำถามเชิงบวกและเชิงลบด้วยเช่นกัน ซึ่งได้จัดกลุ่มตัวแปรย่อยจากข้อคำถามต่างๆ ไว้ในตารางที่ 3.3 ดังนี้

ตารางที่ 3.3 แสดงกลุ่มตัวแปรย่อยภายใต้ปัจจัยตัวแปรหลัก 5 ด้าน

รหัส	ตัวแปรอิสระ	รหัส	ตัวแปรอิสระย่อย
F1	ปัจจัยส่วนบุคคล	SF1	ความมั่นใจในทักษะที่ได้เรียนรู้มา
		SF2	ความเห็นประโยชน์ในการถ่ายโอนการเรียนรู้
		SF3	ความเชื่อมั่นในสมรรถภาพแห่งตน
		SF4	ทัศนคติต่องาน
		SF5	ความสามารถในการเรียนรู้
		SF6	ความผูกพันต่อองค์กร
		SF7	หน้าที่และความรับผิดชอบ
F2	ปัจจัยสภาพแวดล้อม	SF8	สภาพแวดล้อมการทำงานเอื้อต่อการใช้การเรียนรู้ใหม่ๆ
		SF9	ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน
		SF10	ได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน
		SF11	โอกาสในการใช้ความรู้
		SF12	งานที่มีความต้องการในการนำการเรียนรู้ใหม่มาใช้
F3	ปัจจัยรางวัล	SF13	รางวัลที่ได้รับจากการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม
		SF14	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
F4	ปัจจัยเกี่ยวกับงาน	SF14	งานมีเป้าหมายชัดเจนและท้าทาย
F5	ปัจจัยด้านครอบครัว	SF16	การทุ่มเทการทำงานเนื่องจากภาระรับผิดชอบทางครอบครัว

โดยมีรายละเอียดของแบบสอบถามดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 ตารางแสดงรายละเอียดข้อคำถาม

ตัวแปรอิสระ (ใหญ่)	ตัวแปรอิสระ (ย่อย)	คำถามข้อ	ลักษณะ ข้อคำถาม
1. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ เข้ารับการศึกษา	1.1 ความมั่นใจในทักษะที่ได้ เรียนรู้มา	ข้อ3 ข้าพเจ้าไม่มั่นใจว่าตนเองจะสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการทำงาน	-
		ข้อ9 ข้าพเจ้าไม่เคยสงสัยในความสามารถของข้าพเจ้าที่จะนำทักษะใหม่ที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการทำงาน	+
	1.2 ความเห็นประโยชน์ในการ ถ่ายโอนการเรียนรู้ - เชื่อว่าสามารถพัฒนาผล การปฏิบัติงาน - เชื่อว่าสามารถแก้ปัญหาที่ เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน - เชื่อว่าทำให้มีโอกาส ก้าวหน้า	ข้อ8 ข้าพเจ้าไม่แน่ใจว่าการฝึกอบรมนี้จะช่วยให้ข้าพเจ้าทำงานได้ดีขึ้น	-
		ข้อ20 เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ข้าพเจ้ามั่นใจว่าสิ่งที่ได้เรียนไปจะสามารถนำไปใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	+
		ข้อ26 ความรู้ในการฝึกอบรมจะช่วยให้ข้าพเจ้าในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้	+
		ข้อ31 ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ไม่สามารถทำให้ข้าพเจ้าแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน	-
1.3 ความเชื่อมั่นในสมรรถภาพ แห่งตน	ข้อ12 ข้าพเจ้ายังไม่แน่ใจว่าตนเองจะสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมในการทำงานได้ หรือไม่	-	
	ข้อ36 ข้าพเจ้ามั่นใจว่าตนเองสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ การทำงาน	+	

ตารางที่ 3.4 ตารางแสดงรายละเอียดข้อคำถาม (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ (ใหญ่)	ตัวแปรอิสระ (ย่อย)	คำถามข้อ	ลักษณะ ข้อคำถาม
	1.4 ทักษะคิดทำงาน	ข้อ4 ข้าพเจ้าตระหนักดีว่าการฝึกอบรมจะมีผลดีต่องานที่ข้าพเจ้าทำอยู่ ข้อ21 ข้าพเจ้าต้องการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้เป็นประโยชน์ในการสมัครงานใหม่	+ -
	1.5 ความสามารถในการเรียนรู้ในการฝึกอบรม	ข้อ5 ข้าพเจ้าสามารถเรียนรู้ได้ดีในการฝึกอบรม ข้อ49 ข้าพเจ้าไม่มีฐานความรู้ที่เพียงพอทำให้ไม่เข้าใจในเนื้อหาที่ได้รับจากการฝึกอบรม	+ -
	1.6 ความผูกพันต่อองค์กร	ข้อ1 ข้าพเจ้าภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าข้าพเจ้าเป็นพนักงานของบริษัทนี้ ข้อ34 ข้าพเจ้าคิดว่าความรู้และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมจะช่วยให้ข้าพเจ้าเติบโตในหน้าที่การงานแม้ว่าจะไม่อยู่ในองค์กรนี้ก็ตาม	+ -
		ข้อ47 ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน และพร้อมที่จะทำงานหนัก หากการทำงานของข้าพเจ้ามีส่วนทำให้บริษัทประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ข้อ50 ผลประกอบการของบริษัทไม่เกี่ยวข้องอะไรกับการทำงานของข้าพเจ้า	+ -
1.7 หน้าที่และความรับผิดชอบ	ข้อ6 ข้าพเจ้าคิดว่าความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไม่จำเป็นต่อหน้าที่การรับผิดชอบของข้าพเจ้าในงานปัจจุบัน ข้อ51 ข้าพเจ้าจะนำความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมมาใช้ เพื่อให้สามารถทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- +	
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อม	2.1 สภาพแวดล้อมในการทำงานเหมาะสมกับการใช้การเรียนรู้ใหม่	ข้อ11 สภาพแวดล้อมที่ข้าพเจ้าทำงานอยู่ เอื้อต่อการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ ข้อ15 บริษัทขาดการสนับสนุนเรื่องวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน ทำให้ข้าพเจ้าไม่สามารถนำความรู้ทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน ข้อ42 ขั้นตอนในงานปฏิบัติงานในหน่วยงานของข้าพเจ้า ไม่เหมาะสมกับการใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้มาจากการฝึกอบรม	+ - -

ตารางที่ 3.4 ตารางแสดงรายละเอียดข้อคำถาม (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ (ใหญ่)	ตัวแปรอิสระ (ย่อย)	คำถามข้อ	ลักษณะ ข้อคำถาม
3. ปัจจัยรางวัล	2.2 ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า	ข้อ10 หัวหน้าจะบอกให้ข้าพเจ้ารู้ว่าข้าพเจ้าทำงานไม่ดี เมื่อข้าพเจ้านำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้	-
		ข้อ14 หัวหน้าสนับสนุนให้ข้าพเจ้านำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน	+
		ข้อ18 หัวหน้าจะพบกับข้าพเจ้าเพื่อพูดคุยถึงวิธีการที่จะนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน	+
		ข้อ23 หัวหน้าใช้เทคนิคในการทำงานที่แตกต่างจากเทคนิคที่ข้าพเจ้าได้เรียนรู้มาจากการฝึกอบรม	-
		ข้อ43 ข้าพเจ้าคิดว่าหัวหน้างานจะต่อต้านหากนำเทคนิคต่างๆที่เรียนรู้มาจากการฝึกอบรมไปใช้ในงาน	-
	2.3 ได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน	ข้อ13 ข้าพเจ้าคิดว่าหากนำทักษะใหม่จากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานข้าพเจ้าจะได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน	+
		ข้อ25 เพื่อนร่วมงานไม่สนับสนุนให้ข้าพเจ้านำทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน	-
		ข้อ29 เพื่อนร่วมงานคาดหวังว่าข้าพเจ้าจะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน	+
		ข้อ32 ข้าพเจ้าได้รับคำแนะนำช่วยเหลือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนคนอื่นๆด้วยความเต็มใจ	+
		ข้อ39 เพื่อนร่วมงานไม่มีความเข้าใจและไม่อดทนเมื่อข้าพเจ้าลองนำทักษะใหม่ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้	-
	2.4 โอกาสใช้ความรู้	ข้อ27 ข้าพเจ้ามีโอกาสในการใช้ทักษะที่ได้ฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน	+
		ข้อ38 ข้าพเจ้าได้รับการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้มาจากการฝึกอบรม	+
ข้อ45 งบประมาณของฝ่ายที่มีอย่างจำกัด ทำให้ข้าพเจ้าไม่มีโอกาสที่จะนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในงาน		-	
2.5 งานที่ทำงานมีความต้องการในการนำการเรียนรู้ใหม่มาใช้	ข้อ19 ในการทำงานในหน่วยงานของข้าพเจ้า มีความรู้และทักษะในการทำงานดีพอแล้ว ไม่ต้องการความรู้และทักษะอื่นๆ อีกในการทำงาน	-	
	ข้อ30 งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้และทักษะที่ได้เรียนมา	+	
3. ปัจจัยรางวัล	3.1 รางวัลที่ได้รับจากการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม	ข้อ44 พนักงานในบริษัทของข้าพเจ้าจะได้รับสิทธิประโยชน์ เมื่อเขานำทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน	+
		ข้อ35 บริษัทของข้าพเจ้าไม่มีการให้สิทธิพิเศษกับผู้ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม	-

ตารางที่ 3.4 ตารางแสดงรายละเอียดข้อคำถาม (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ (ใหญ่)	ตัวแปรอิสระ (ย่อย)	คำถามข้อ	ลักษณะ ข้อคำถาม
	3.2 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	<p>ข้อ37 การที่ข้าพเจ้าได้ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้มาจากการฝึกอบรม ทำให้ข้าพเจ้ามีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ส่งผลให้ข้าพเจ้าได้รับเงินเดือนสูงขึ้น</p> <p>ข้อ28 ข้าพเจ้ามีผลการปฏิบัติงานดี เมื่อได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้เรียนรู้มาจากการฝึกอบรม</p> <p>ข้อ48 ข้าพเจ้าไม่ต้องการใช้ความรู้และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมเนื่องจากแม้ว่าผลการปฏิบัติงานดีก็ได้รับผลตอบแทน ไม่แตกต่างจากผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>-</p>
4. ปัจจัยเกี่ยวกับงาน	4.1 งานมีเป้าหมายชัดเจนและท้าทาย	<p>ข้อ17 ข้าพเจ้าต้องการใช้ความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดความแตกต่างและทันสมัยขึ้นกว่าการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน</p> <p>ข้อ22 ข้าพเจ้าต้องการใช้ความรู้และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมในการทำงานที่จำเป็นจะต้องใช้ความสามารถหลายด้านในการที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ</p> <p>ข้อ24 ข้าพเจ้าไม่ต้องการใช้ความรู้และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้แก้ปัญหาในการทำงานที่ยังไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน</p> <p>ข้อ33 เป้าหมายในการทำงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้ข้าพเจ้าไม่ยกย่องความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้</p> <p>ข้อ41 การมีเป้าหมายการทำงาน ส่งเสริมให้ข้าพเจ้ามีความกระตือรือร้นที่จะนำการฝึกอบรมไปใช้ในงาน</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>+</p>
5. ปัจจัยครอบครัว	5.1 การทุ่มเทการทำงานเนื่องจากภาระทางครอบครัว	<p>ข้อ7 การที่ข้าพเจ้าไม่มีภาระทางครอบครัวที่ต้องดูแล ทำให้ข้าพเจ้าทำงานอย่างสบายๆ</p> <p>ข้อ46 ข้าพเจ้าตั้งใจทำงานเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่ดี เพราะข้าพเจ้าเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว</p>	<p>-</p> <p>+</p>

3) คำถามปลายเปิดเพื่อนำมาใช้ในการสนับสนุนผลการวิเคราะห์ข้อมูลและใช้เป็นข้อมูลเพื่อการเสนอแนะ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอข้อเสนอนำเสนอและความคาดหวังที่มีต่อหน่วยงานฝึกอบรมผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และจากองค์กร

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

จะใช้วิธีการแจกแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 486 ชุด ตั้งแต่วันที่ 8-14 พฤษภาคม 2550

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) และใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for Social Science) เวอร์ชัน 13 ในการประมวลผลข้อมูล โดยสถิติที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และ สหสัมพันธ์ (Correlation) เป็นต้น

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการแจกแบบสอบถามจำนวน 486 ชุด สุ่มสำรวจบริษัทในธุรกิจน้ำตาลของกลุ่มวังขนายทั้ง 4 บริษัท ได้แบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 396 ชุด คิดเป็นร้อยละ 81.48 และทำการวิเคราะห์ตัวอย่างพร้อมแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังต่อไปนี้

4.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกตามบริษัทต่าง ๆ ของกลุ่มวังขนาย

บริษัท	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	คิดเป็นร้อยละ	กราฟ
CRS	109	27.5	<p style="text-align: center;">Company</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ CRS ■ TNS ■ RSC ■ MHW
TNS	81	20.5	
RSC	112	28.3	
MHW	94	23.7	
รวม	396	100.0	

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสำรวจซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจากบริษัทต่าง ๆ ในกลุ่มน้ำตาลวังขนาย จำนวน 4 บริษัท โดยเป็นพนักงานจากบริษัท อุตสาหกรรมอ่างเวียงจำกัด (RSC) คิดเป็นร้อยละ 28.28 รองลงมาคือบริษัท น้ำตาลรีไฟน์ซึ่มมงคล จำกัด (CRS) คิดเป็นร้อยละ 27.53 ส่วนอีก 2 บริษัท คือบริษัท น้ำตาลวังขนาย จำกัด และบริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลทีเอ็น จำกัด มีสัดส่วนใกล้เคียงกัน คือร้อยละ 23.74 และร้อยละ 20.45 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกตามเพศ

เพศ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	คิดเป็นร้อยละ	กราฟ
ชาย	303	76.5	<p style="text-align: center;">Gender</p> <p>A pie chart titled 'Gender' showing the distribution of respondents by gender. The chart is divided into two segments: a larger blue segment representing 'Male' at 76.52%, and a smaller green segment representing 'Female' at 23.48%. A legend to the right of the chart identifies the colors: blue for Male and green for Female.</p>
หญิง	93	23.5	
รวม	396	100.0	

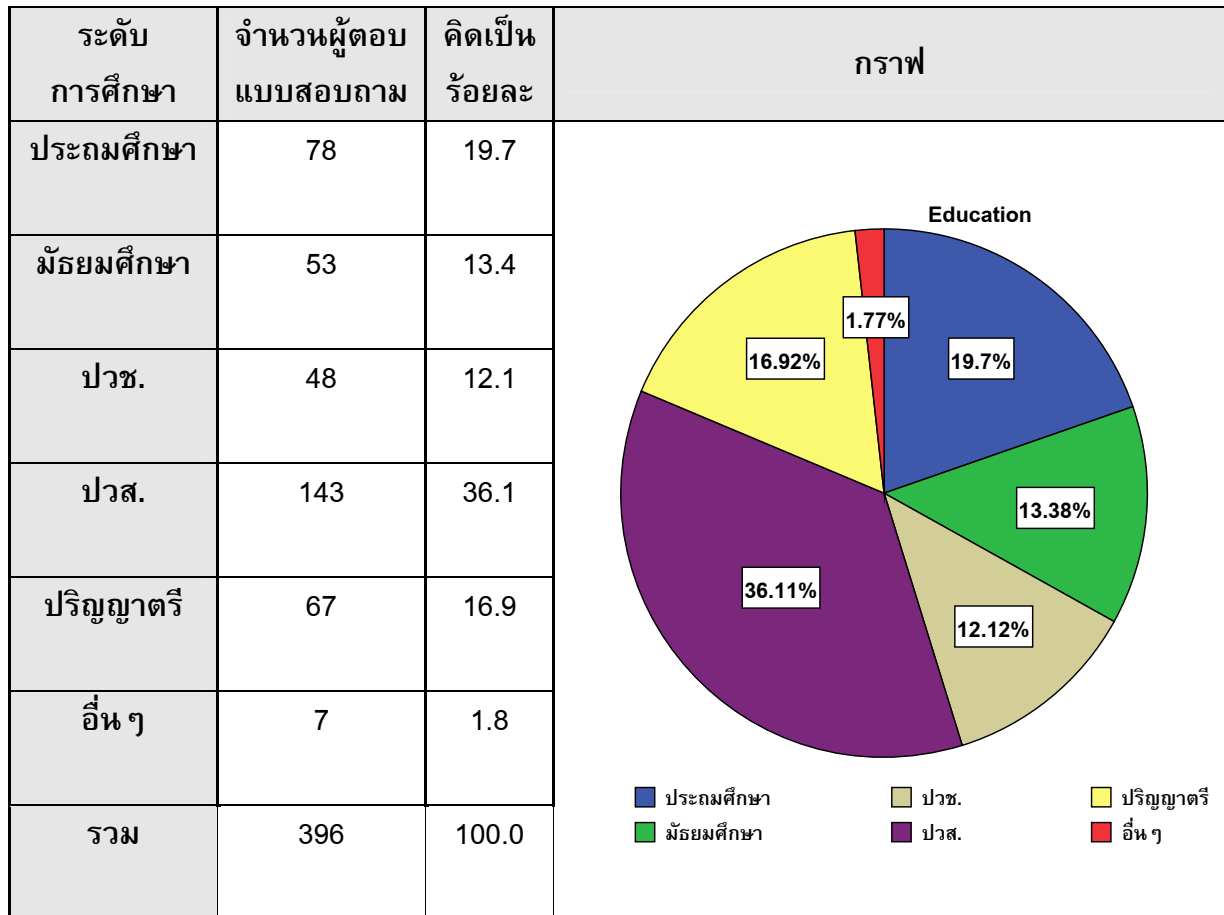
จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่เป็นเพศชายถึงร้อยละ 76.52 ที่เหลือเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 23.48 จะเห็นได้ว่าสัดส่วนผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายประมาณ 3 ใน 4 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกตามช่วงอายุ

ช่วงอายุ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	คิดเป็นร้อยละ	กราฟ
ต่ำกว่า 24	30	7.6	
25-29	109	27.5	
30-34	58	14.6	
35-39	43	10.9	
40-44	54	13.6	
45-49	57	14.4	
สูงกว่า 50	45	11.4	
รวม	396	100.0	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 25-29 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.53 หรือประมาณ 1 ใน 4 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด รองลงมามีอายุอยู่ระหว่าง 30-34 ปี 45-49 ปี และ 40-44 ปี คิดเป็นสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันคือร้อยละ 14.65 14.39 และร้อยละ 13.64 ตามลำดับ ที่เหลือมีอายุมากกว่า 50 ปี และ 35-39 ปี ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันคือร้อยละ 11.36 และ ร้อยละ 10.86 ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 24 ปีมีจำนวนน้อยที่สุดคือร้อยละ 7.58

ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกตามระดับการศึกษา



จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับ ปวส. คิดเป็นร้อยละ 36.11 รองลงมาคือประถมศึกษาและปริญญาตรีในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คือร้อยละ 19.7 และ ร้อยละ 16.92 ตามลำดับ ที่เหลือมีการศึกษาในระดับมัศึกษาร้อยละ 13.38 ปวช.ร้อยละ 12.12 และอื่นๆ ร้อยละ 1.77

ตารางที่ 4.6 ตารางแสดงคะแนนเฉลี่ยปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม แบ่งตามบริษัท

รหัส	ตัวแปรอิสระใหญ่	CRS	TNS	RSC	MHW	เฉลี่ย	ลำดับที่
F1	ปัจจัยส่วนบุคคล	3.64	3.36	3.50	3.66	3.54	2
F2	ปัจจัยสภาพแวดล้อม	3.46	3.24	3.36	3.53	3.40	3
F3	ปัจจัยรางวัล	3.30	3.27	3.23	3.43	3.31	5
F4	ปัจจัยเกี่ยวกับงาน	3.68	3.42	3.61	3.75	3.61	1
F5	ปัจจัยเกี่ยวกับครอบครัว	3.66	3.31	3.50	3.44	3.48	4

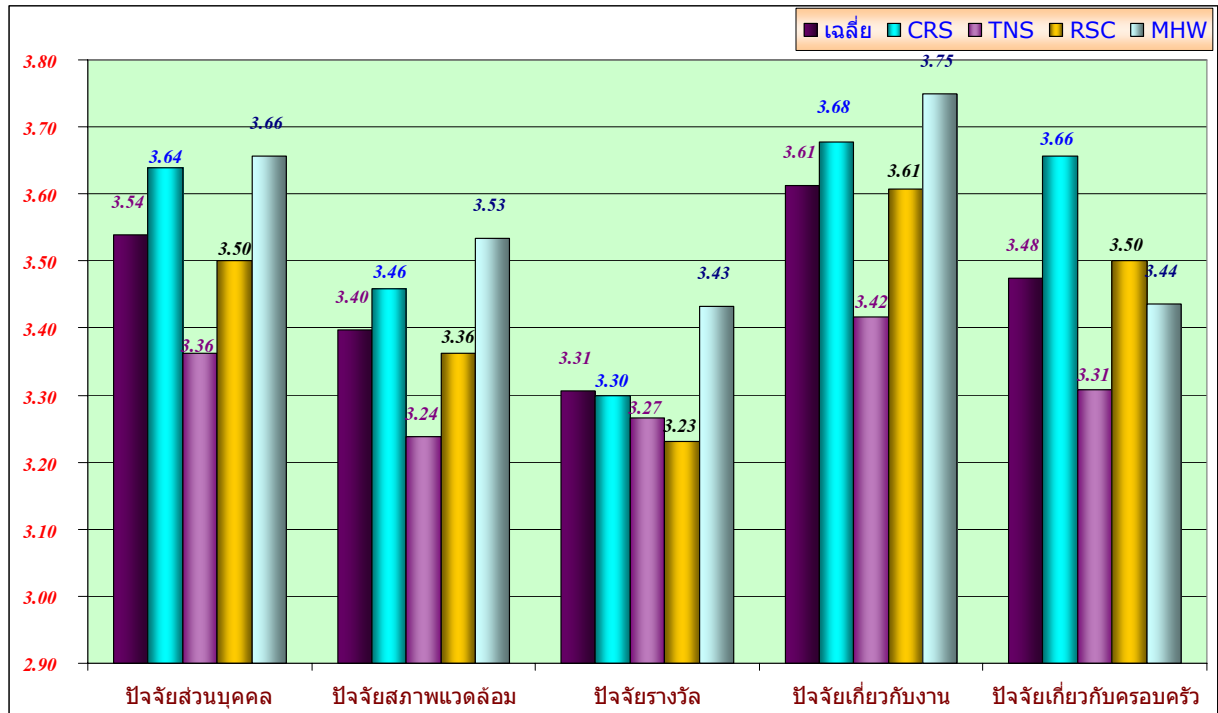
จากข้อมูลในตารางที่ 4.6 พบว่า คะแนนเฉลี่ยปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมมากที่สุดคือ ปัจจัยเกี่ยวกับงาน รองลงมาคือปัจจัยส่วนบุคคล ในขณะที่ปัจจัยรางวัลมีผลน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่นๆ อย่างไรก็ตามหากพิจารณาแยกในแต่ละบริษัท ลำดับของปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมอาจไม่เป็นไปตามลำดับของค่าเฉลี่ยทั้ง 4 บริษัทซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ตารางเปรียบเทียบลำดับปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

บริษัท	CRS		TNS		RSC		MHW	
	คะแนน	ลำดับ	คะแนน	ลำดับ	คะแนน	ลำดับ	คะแนน	ลำดับ
ปัจจัยส่วนบุคคล	3.64	3	3.36	2	3.50	2	3.66	2
สภาพแวดล้อม	3.46	4	3.24	5	3.36	3	3.53	3
รางวัล	3.30	5	3.27	4	3.23	4	3.43	5
เกี่ยวกับงาน	3.68	1	3.42	1	3.61	1	3.75	1
เกี่ยวกับครอบครัว	3.66	2	3.31	3	3.50	2	3.44	4

จากตารางที่ 4.7 จัดลำดับเพื่อเปรียบเทียบให้เห็นคะแนนเฉลี่ยปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ของแต่ละบริษัท พบว่าปัจจัยจูงใจในแต่ละบริษัทมีคะแนนใกล้เคียงกัน และให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยในลำดับที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ยกเว้นในบริษัท น้ำตาลรีไฟน์ซึ่มมกอล จำกัด (CRS) ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยครอบครัวมากกว่าปัจจัยส่วนบุคคล และในขณะที่บริษัทอื่นๆ ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านรางวัลเป็นลำดับสุดท้าย แต่บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลที.เอ็น. จำกัด (TNS) มองว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมมีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมเป็นลำดับสุดท้าย และให้ปัจจัยด้านรางวัลเป็นลำดับรองสุดท้าย

จากตารางที่ 4.6 และตารางที่ 4.7 สามารถนำมาแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนในแผนภาพที่ 4.1



แผนภาพที่ 4.1 กราฟแสดงคะแนนเฉลี่ยปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม
แยกตามบริษัท

4.2.2 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระดับตัวแปรย่อยของปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม แบ่งตามบริษัท รายละเอียดดังตารางที่ 4.8

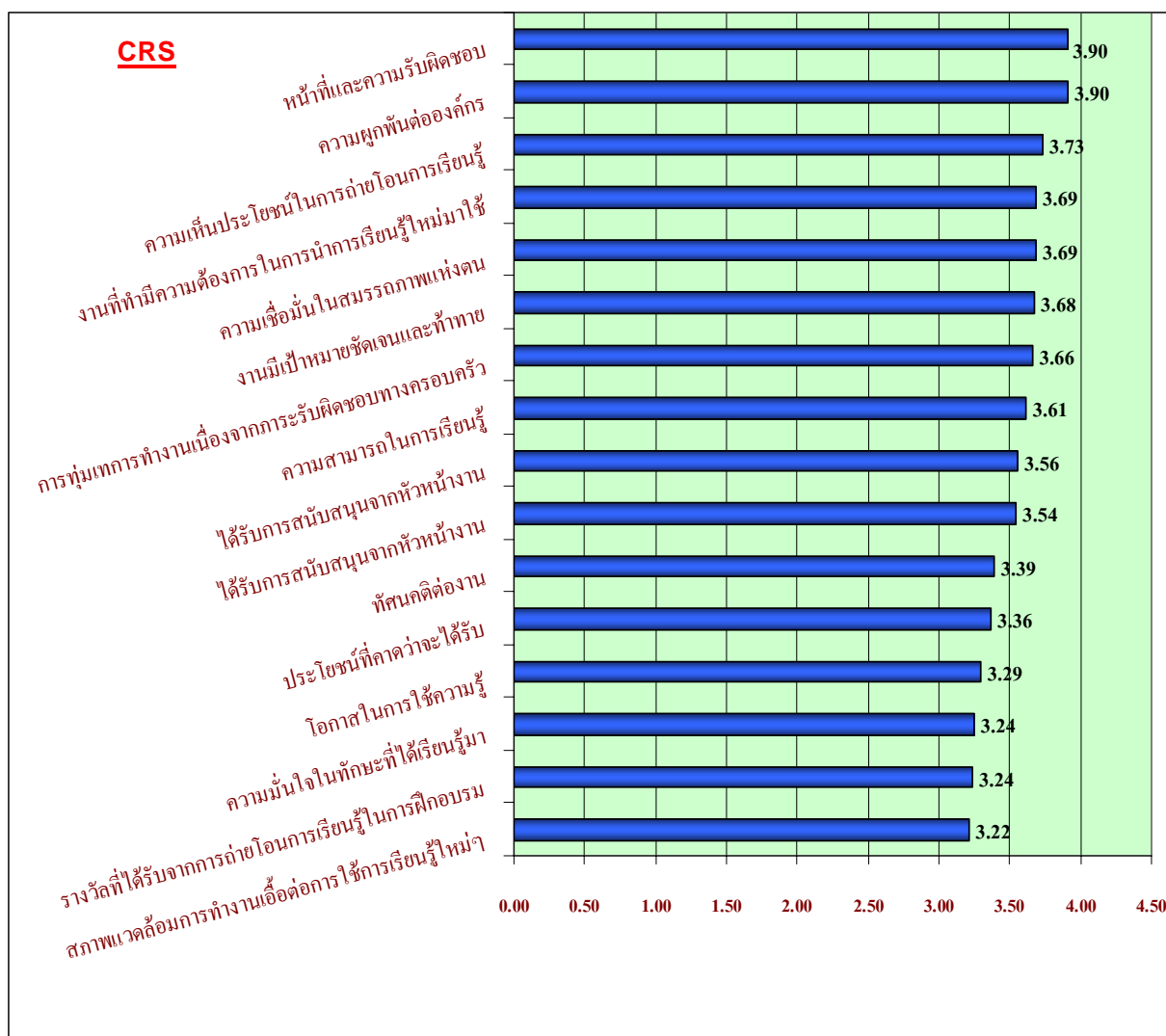
ตารางที่ 4.8 ตารางเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระดับตัวแปรย่อยของปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้แบ่งตามบริษัท

รหัส	ตัวแปรอิสระย่อย	CRS		TNS		RCS		MHW	
		คะแนน	ลำดับ	คะแนน	ลำดับ	คะแนน	ลำดับ	คะแนน	ลำดับ
SF1	ความมั่นใจในทักษะที่ได้เรียนรู้มา	3.24	12	3.13	11	3.16	12	3.16	14
SF2	ความเห็นประโยชน์ในการถ่ายโอนการเรียนรู้	3.73	2	3.45	2	3.56	5	3.79	2
SF3	ความเชื่อมั่นในสมรรถภาพแห่งตน	3.69	3	3.44	3	3.50	7	3.68	5
SF4	ทัศนคติต่องาน	3.39	9	3.25	10	3.35	10	3.39	11
SF5	ความสามารถในการเรียนรู้	3.61	6	3.30	7	3.55	4	3.69	4
SF6	ความผูกพันต่อองค์กร	3.90	1	3.49	1	3.69	1	3.94	1
SF7	หน้าที่และความรับผิดชอบ	3.90	1	3.49	1	3.69	1	3.94	1
SF8	สภาพแวดล้อมการทำงานเอื้อต่อการใช้การเรียนรู้ใหม่ๆ	3.22	14	3.01	12	3.01	14	3.25	13
SF9	ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน	3.56	7	3.26	9	3.33	11	3.60	7
SF10	ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน	3.54	8	3.36	5	3.49	8	3.67	6
SF11	โอกาสในการใช้ความรู้	3.29	11	3.26	9	3.40	9	3.56	9
SF12	งานที่จำเป็นต้องการในการนำการเรียนรู้ใหม่มาใช้	3.69	3	3.30	7	3.58	3	3.58	8
SF13	รางวัลที่ได้รับจากการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม	3.24	13	3.25	10	3.06	13	3.30	12
SF14	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3.36	10	3.28	8	3.40	9	3.56	7
SF15	งานมีเป้าหมายชัดเจนและท้าทาย	3.68	4	3.42	4	3.61	2	3.75	3
SF16	การทุ่มเทการทำงานเนื่องจากภาระรับผิดชอบทางครอบครัว	3.66	5	3.31	6	3.50	6	3.44	10

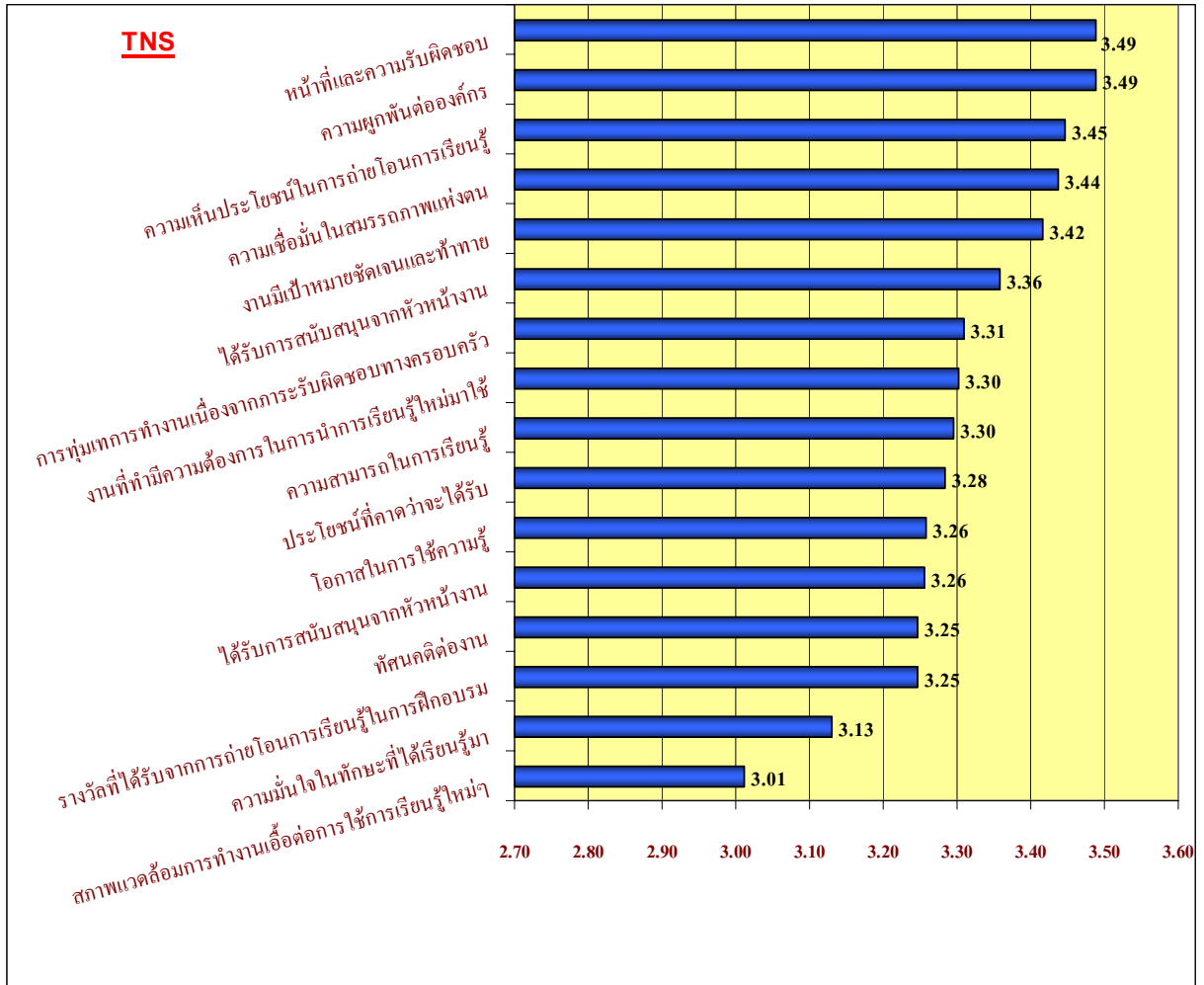
จากตารางที่ 4.8 พบว่า ปัจจัยตัวแปรย่อยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมของทุกบริษัทในลำดับแรก คือ ความผูกพันต่อองค์กร และหน้าที่ความรับผิดชอบงาน ลำดับรองลงมาคือความเห็นประโยชน์การถ่ายโอนการเรียนรู้ ยกเว้นบริษัท อุตสาหกรรมอ่างเวียน จำกัด ที่เห็นว่าปัจจัยย่อยงานมีเป้าหมายชัดเจนและท้าทายมีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมในลำดับที่รองลงมา

ส่วนปัจจัยตัวแปรย่อยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมน้อย 3 ลำดับสุดท้ายแต่อาจมีลำดับแตกต่างกันบ้างในแต่ละบริษัทคือ ความมั่นใจในทักษะที่ได้เรียนรู้มา สภาพแวดล้อมการทำงานเอื้อต่อการใช้การเรียนรู้ใหม่ๆ และรางวัลที่ได้รับจากการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

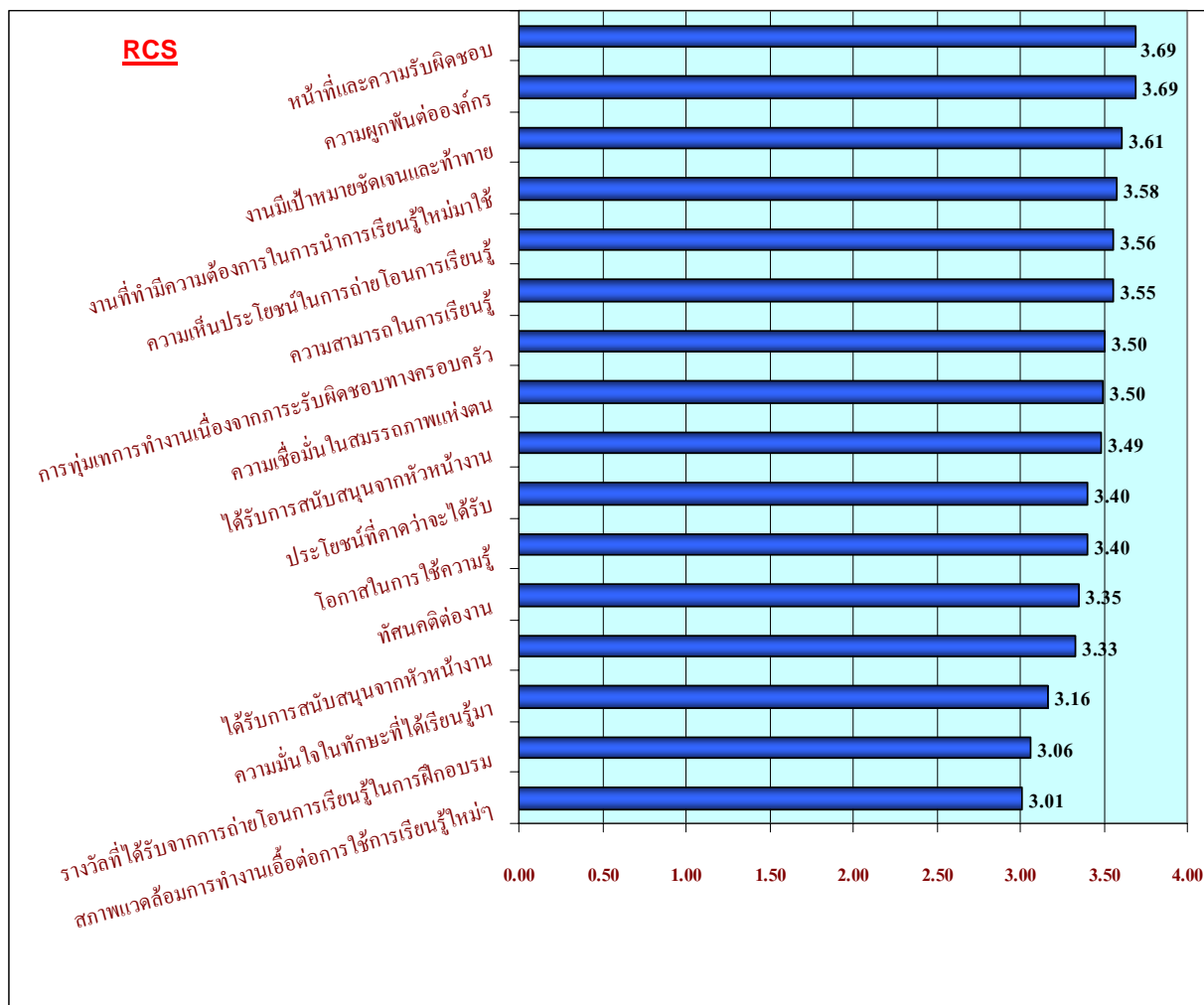
รายละเอียดปัจจัยตัวแปรย่อยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมของแต่ละบริษัทสามารถแสดงให้เห็นเรียงลำดับมากน้อยด้วยแผนภาพที่ 4.2-4.5



แผนภาพที่ 4.2 กราฟแสดงคะแนนเฉลี่ยปัจจัยตัวแปรย่อยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมบริษัท น้ำตาลรีไฟน์ซิงมงคล จำกัด (CRS)



แผนภาพที่ 4.3 กราฟแสดงคะแนนเฉลี่ยปัจจัยตัวแปรย่อยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมบริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลที.เอ็น. จำกัด (TNS)



รูปที่ 4.4 กราฟแสดงคะแนนเฉลี่ยปัจจัยตัวแปรย่อยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมบริษัท อุตสาหกรรมอ่างเวียน จำกัด (RSC)



แผนภาพที่ 4.5 กราฟแสดงคะแนนเฉลี่ยปัจจัยตัวแปรย่อยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมบริษัท หน้าตาลวังขนาย จำกัด (MHW)

4.3 ผลการทดสอบสมมุติฐาน

4.3.1 ทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยในการถ่ายโอนการเรียนรู้ของแต่ละบริษัท

- ต้องการทดสอบว่า ปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ขององค์กรในแต่ละบริษัท มีความแตกต่างกันหรือไม่ (ด้วยระดับความเชื่อมั่น 95%, หรือ $\alpha = 0.05$)

$$H_0 : \mu_{F1} = \mu_{F2} = \mu_{F3} = \mu_{F4} = \mu_{F5}$$

(ถ้ายอมรับ H_0 แสดงว่าไม่มีความแตกต่างกัน) ค่า $P\text{-value} > \alpha$

$$H_1 : \mu_{F1} \neq \mu_{F2} \neq \mu_{F3} \neq \mu_{F4} \neq \mu_{F5}$$

(ถ้ายอมรับ H_1 แสดงว่า มีความแตกต่างกัน) ค่า $P\text{-value} < \alpha$

ตารางที่ 4.9 ตารางแสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยการถ่ายโอน
การเรียนรู้ในแต่ละภาคธุรกิจ

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F1	Between Groups	3.930	3	1.310	10.842	.000
	Within Groups	47.364	392	.121		
	Total	51.294	395			
F2	Between Groups	4.620	3	1.540	11.374	.000
	Within Groups	53.080	392	.135		
	Total	57.700	395			
F3	Between Groups	2.309	3	.770	2.748	.043
	Within Groups	109.808	392	.280		
	Total	112.117	395			
F4	Between Groups	5.264	3	1.755	7.969	.000
	Within Groups	86.318	392	.220		
	Total	91.582	395			
F5	Between Groups	5.949	3	1.983	4.580	.004
	Within Groups	169.750	392	.433		
	Total	175.699	395			

จากตารางที่ 4.9 ผลการทดสอบสมมุติฐานเพื่อหาความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของปัจจัยในแต่ละด้าน ปรากฏว่าปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมทั้ง 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยส่วนบุคคล (F1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (F2) ปัจจัยรางวัล (F3) ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (F4) และปัจจัยด้านครอบครัว (F5) มีความแตกต่างกัน (ค่า P-value < 0.05)

4.3.2 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้กับอายุ อายุงาน และระดับการศึกษา

4.3.2.1 ต้องการทดสอบว่า ปัจจัยในการถ่ายโอนการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับอายุหรือไม่ ด้วยระดับความเชื่อมั่น 95%, หรือ $\alpha = 0.05$

$H_0 : \beta = 0$ (ถ้ายอมรับ H_0 แสดงว่าปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับอายุ) ค่า P-value > α

$H_1 : \beta \neq 0$ (ถ้ายอมรับ H_1 แสดงว่าปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับอายุ) ค่า P-value < α

ตารางที่ 4.10 ตารางแสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้กับอายุ

Correlations

		Age_Range	F1	F2	F3	F4	F5
Age_Range	Pearson Correlation	1	.055	.007	.050	-.015	.115(*)
	Sig. (2-tailed)		.273	.891	.317	.765	.022
	N	396	396	396	396	396	396
F1	Pearson Correlation	.055	1	.782(**)	.490(**)	.683(**)	.433(**)
	Sig. (2-tailed)	.273		.000	.000	.000	.000
	N	396	396	396	396	396	396
F2	Pearson Correlation	.007	.782(**)	1	.587(**)	.701(**)	.300(**)
	Sig. (2-tailed)	.891	.000		.000	.000	.000
	N	396	396	396	396	396	396
F3	Pearson Correlation	.050	.490(**)	.587(**)	1	.443(**)	.153(**)
	Sig. (2-tailed)	.317	.000	.000		.000	.002
	N	396	396	396	396	396	396
F4	Pearson Correlation	-.015	.683(**)	.701(**)	.443(**)	1	.285(**)
	Sig. (2-tailed)	.765	.000	.000	.000		.000
	N	396	396	396	396	396	396
F5	Pearson Correlation	.115(*)	.433(**)	.300(**)	.153(**)	.285(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.022	.000	.000	.002	.000	
	N	396	396	396	396	396	396

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบสมมุติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับอายุ ปรากฏว่า มีเพียงปัจจัยเกี่ยวกับครอบครัว (F5) เท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กันกับอายุ (ค่า P-value < 0.05) และเป็นความสัมพันธ์แบบแปรผันตรง (ค่าสหสัมพันธ์เป็นบวก 0.115) นั่นคือ เมื่อมีอายุมากขึ้น ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับครอบครัวจะมีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้มากขึ้น

4.3.2.2 ต้องการทดสอบว่า ปัจจัยในการถ่ายโอนการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษาหรือไม่ (ด้วยระดับความเชื่อมั่น 95%, หรือ $\alpha = 0.05$)

$H_0 : \beta = 0$ (ถ้ายอมรับ H_0 แสดงว่าปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา) ค่า P-value > α

$H_1 : \beta \neq 0$ (ถ้ายอมรับ H_1 แสดงว่าปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา) ค่า P-value < α

ตารางที่ 4.11 ตารางแสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้
กับระดับการศึกษา

Correlations

		Education	F1	F2	F3	F4	F5
Education	Pearson Correlation	1	.095	.052	-.064	.024	.000
	Sig. (2-tailed)		.058	.303	.206	.637	1.000
	N	396	396	396	396	396	396
F1	Pearson Correlation	.095	1	.782(**)	.490(**)	.683(**)	.433(**)
	Sig. (2-tailed)	.058		.000	.000	.000	.000
	N	396	396	396	396	396	396
F2	Pearson Correlation	.052	.782(**)	1	.587(**)	.701(**)	.300(**)
	Sig. (2-tailed)	.303	.000		.000	.000	.000
	N	396	396	396	396	396	396
F3	Pearson Correlation	-.064	.490(**)	.587(**)	1	.443(**)	.153(**)
	Sig. (2-tailed)	.206	.000	.000		.000	.002
	N	396	396	396	396	396	396
F4	Pearson Correlation	.024	.683(**)	.701(**)	.443(**)	1	.285(**)
	Sig. (2-tailed)	.637	.000	.000	.000		.000
	N	396	396	396	396	396	396
F5	Pearson Correlation	.000	.433(**)	.300(**)	.153(**)	.285(**)	1
	Sig. (2-tailed)	1.000	.000	.000	.002	.000	
	N	396	396	396	396	396	396

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบสมมุติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับระดับการศึกษา ปรากฏว่า ไม่มีปัจจัยจูงใจใดที่มีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา (ค่า P-value > 0.05 ทุกค่า)

4.3.2.3 ต้องการทดสอบว่า ปัจจัยในการถ่ายโอนการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับอายุงานหรือไม่ ด้วยระดับความเชื่อมั่น 95%, หรือ $\alpha = 0.05$

$H_0 : \beta = 0$ (ถ้ายอมรับ H_0 แสดงว่าปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับอายุ) ค่า P-value > α

$H_1 : \beta \neq 0$ (ถ้ายอมรับ H_1 แสดงว่าปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับอายุ) ค่า P-value < α

ตารางที่ 4.12 ตารางแสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้
กับอายุงาน

Correlations

		Year_Service _Range	F1	F2	F3	F4	F5
Year_Service _Range	Pearson Correlation	1	-.085	-.130(**)	-.057	-.106(*)	.032
	Sig. (2-tailed)		.092	.010	.261	.034	.531
	N	396	396	396	396	396	396
F1	Pearson Correlation	-.085	1	.782(**)	.490(**)	.683(**)	.433(**)
	Sig. (2-tailed)	.092		.000	.000	.000	.000
	N	396	396	396	396	396	396
F2	Pearson Correlation	-.130(**)	.782(**)	1	.587(**)	.701(**)	.300(**)
	Sig. (2-tailed)	.010	.000		.000	.000	.000
	N	396	396	396	396	396	396
F3	Pearson Correlation	-.057	.490(**)	.587(**)	1	.443(**)	.153(**)
	Sig. (2-tailed)	.261	.000	.000		.000	.002
	N	396	396	396	396	396	396
F4	Pearson Correlation	-.106(*)	.683(**)	.701(**)	.443(**)	1	.285(**)
	Sig. (2-tailed)	.034	.000	.000	.000		.000
	N	396	396	396	396	396	396
F5	Pearson Correlation	.032	.433(**)	.300(**)	.153(**)	.285(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.531	.000	.000	.002	.000	
	N	396	396	396	396	396	396

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบสมมุติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับอายุงาน
ปรากฏว่า มีเพียงปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม (F2) และปัจจัยเกี่ยวกับงาน (F4) เท่านั้นที่มีความสัมพันธ์
กันกับอายุงาน (ค่า P-value < 0.05) และเป็นความสัมพันธ์ในเชิงผกผัน (ค่าสหสัมพันธ์เป็นลบ คือ
-0.130 และ -0.106 ตามลำดับ) นั่นคือ เมื่ออายุงานมากขึ้น ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม (F2) และ
ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (F4) จะมีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้น้อยลง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มธุรกิจน้ำตาลทั้ง 4 บริษัท คือ บริษัท น้ำตาลรีไฟน์ซึ่มงคล จำกัด บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลที.เอ็น. จำกัด บริษัท อุตสาหกรรมอ่างเวียน จำกัด และบริษัท น้ำตาลวังขนาย จำกัด ซึ่งรายละเอียดโดยย่อของการศึกษานี้ สามารถสรุปได้เป็น 4 ประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

5.1 การรวบรวมข้อมูลด้านการถ่ายโอนการเรียนรู้

- 5.1.1 การศึกษาค้นคว้าเนื้อหา ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 5.1.2 การสำรวจข้อมูลปัจจัยที่เอื้อต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจน้ำตาลกลุ่มวังขนาย

5.2 การอภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

- 5.3.1 บริษัท น้ำตาลรีไฟน์ซึ่มงคล จำกัด
- 5.3.2 บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลที.เอ็น. จำกัด
- 5.3.3 บริษัท อุตสาหกรรมอ่างเวียน จำกัด
- 5.3.4 บริษัท น้ำตาลวังขนาย จำกัด

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.1 การรวบรวมข้อมูลด้านการถ่ายโอนการเรียนรู้

การศึกษการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมในครั้งนี้ มีการศึกษารวบรวมทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งได้มีการสำรวจข้อมูลเพื่อนำแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่เอื้อต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจน้ำตาลกลุ่มวังขนายโดยใช้เครื่องมือ คือแบบสอบถาม (Questionnaire) ผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS ซึ่งทั้ง 2 วิธีการนี้มีรายละเอียดโดยย่อ ดังต่อไปนี้

5.1.1 การศึกษาค้นคว้าเนื้อหา ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม และปัจจัยมุ่งใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถสรุปเนื้อหาได้ดังนี้

5.1.1.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม โดย Baldwin และ Ford มองว่า องค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ คือ ปัจจัยนำเข้าสู่การฝึกอบรม ซึ่ง Bates, Holton และ Seyler Bates เห็นว่า เนื้อหาการฝึกอบรมที่มีความถูกต้องสูงจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการฝึกอบรมได้สูง สอดคล้องกับแนวคิดด้านแรงจูงใจซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Holton III โดย Holton III ยังให้ความสำคัญแก่บรรยากาศในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่ง Bates, Holton and Seyler เห็นว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการถ่ายโอนการเรียนรู้

นอกจากแนวคิดของ Baldwin และ Ford และ Holton III แล้ว ยังมีแนวคิดของ Warshauer, Blanchard, Thacker, Hanover, Cellar, Analoui, Sherman, Bohlander, และ Snell ซึ่งสามารถวิเคราะห์และสรุปเป็นปัจจัยที่เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมของพนักงานได้ว่า มีทั้งหมด 5 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล การออกแบบการฝึกอบรม แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม สภาพแวดล้อมในการทำงาน และระบบรางวัล

5.1.1.2 ปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านรางวัล และปัจจัยเกี่ยวกับงาน ซึ่งแต่ละปัจจัยมีปัจจัยย่อยซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- 1) ความมั่นใจในการใช้ความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้มาจากการฝึกอบรม
- 2) การเห็นประโยชน์ในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ซึ่งเชื่อว่าการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม จะสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงาน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน หรือทำให้มีโอกาสในการทำงานที่ดีขึ้นได้
- 3) ความเชื่อในสมรรถภาพแห่งตน ทักษะที่ต้องงาน
- 4) ความสามารถในการเรียนรู้ในการฝึกอบรม
- 5) ความผูกพันต่อองค์กร

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

- 1) การมีสภาพแวดล้อมที่มีความเหมาะสมกับการใช้ความรู้และทักษะใหม่ๆ
- 2) การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน
- 3) การมีโอกาสในการใช้ความรู้
- 4) งานที่ทำงานมีความต้องการในสิ่งที่ได้เรียนรู้มา

3. ปัจจัยด้านรางวัล

- 1) การได้รับรางวัลเมื่อมีการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม
- 2) เมื่อเห็นว่าผลที่ได้จากการถ่ายโอนการเรียนรู้ นั้น เป็นประโยชน์ที่องค์กรคาดหวัง

4. ปัจจัยเกี่ยวกับงาน

- 1) การที่งานที่ทำมีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถทำให้บรรลุตามเป้าหมายได้

2) เป็นงานที่มีความท้าทายความสามารถของผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรม

และจากการวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท โครงการบัณฑิตศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ปี พ.ศ. 2547 คุณศิริกัลยา วัฒนลี พบว่ามีปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นจากปัจจัยที่ได้มีการศึกษา ปัจจัยที่เพิ่มเติมมาคือ ปัจจัยด้านภาระความรับผิดชอบในครอบครัว

5.1.2 การสำรวจข้อมูลปัจจัยที่เอื้อต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ของพนักงานระดับ

ปฏิบัติการของธุรกิจน้ำตาลกลุ่มวังขนาย โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้ทั้งสิ้นจำนวน 396 ตัวอย่าง จากประชากรจำนวน 707 คน โดยใช้แบบสอบถามที่ได้ทำการพัฒนาขึ้นจากงานวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท โครงการบัณฑิตศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ปี พ.ศ. 2547 คุณศิริกัลยา วัฒนลี ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามดังกล่าว แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ การศึกษา และ อาชีพ เป็นต้น ในส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็น จำนวน 52 ข้อ ซึ่งแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนที่ 3 เป็นส่วนที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended) ผลการสำรวจสามารถสรุปได้ดังนี้

5.1.2.1 ลักษณะพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 24 – 50 ปี เป็นเพศชายร้อยละ 76.52 และเพศหญิงร้อยละ 25.48 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับ ปวส. คิดเป็นร้อยละ 36.11 รองลงมาคือประถมศึกษาและปริญญาตรีในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คือร้อยละ 19.7 และ ร้อยละ 16.92 ตามลำดับ ที่เหลือมีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาร้อยละ 13.38 ปวช.ร้อยละ 12.12 และอื่นๆ ร้อยละ 1.77

5.1.2.2 ความคิดเห็นของพนักงานจากทั้ง 4 บริษัทเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม พนักงานแต่ละบริษัทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมใกล้เคียงกัน หากมองในภาพรวม ปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนมากที่สุดเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ย คือ ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (3.61) ปัจจัยส่วนบุคคล (3.54) ปัจจัยสภาพแวดล้อม (3.40) ปัจจัยเกี่ยวกับครอบครัว (3.48) และปัจจัยรางวัล (3.31) อย่างไรก็ตามหากพิจารณาแยกในแต่ละบริษัท พบว่าปัจจัยจูงใจในแต่ละบริษัทมีคะแนนใกล้เคียงกัน และให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยในลำดับที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ยกเว้นในบริษัท น้ำตาลรีไฟน์ซิงมณฑล จำกัด ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยครอบครัวมากกว่าปัจจัยส่วนบุคคล และในขณะที่บริษัทอื่นๆ ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านรางวัลเป็นลำดับสุดท้าย แต่บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลที.เอ็น. จำกัด มองว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมมีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมเป็นที่ 5 และให้ปัจจัยด้านรางวัลเป็นลำดับที่ 4

5.1.2.3 ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ต้องการให้มีการจัดหลักสูตรอบรมเพิ่มมากขึ้นเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการทำงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบของตน โดยหลักสูตรที่จัดนั้นต้องตรงกับความต้องการ ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง และ ทันทต่อเหตุการณ์ รวมถึงต้องมีความต่อเนื่องและสม่ำเสมอด้วย

5.2 อภิปรายผล

การศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานจากทั้ง 4 บริษัทเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอน การเรียนรู้ในการฝึกอบรม มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ เห็นว่าปัจจัยทั้ง 5 ด้าน คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัย สภาพแวดล้อม ปัจจัยรางวัล ปัจจัยเกี่ยวกับงาน และปัจจัยด้านครอบครัว ล้วนมีผลต่อการถ่ายโอนการ เรียนรู้ในระดับที่ใกล้เคียงกันหรือไม่แตกต่างกันมากนัก ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดเรียงตามลำดับ คือ ปัจจัย เกี่ยวกับงาน ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยครอบครัว และปัจจัยรางวัล โดยปัจจัยเกี่ยวกับ งานที่เด่นชัดที่สุด คือ งานมีเป้าหมายชัดเจนและท้าทาย กล่าวคือ หากงานที่ได้รับมอบหมายมีเป้าหมาย ชัดเจนและท้าทาย การถ่ายโอนการเรียนรู้สู่ผลปฏิบัติงานก็จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในด้าน เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลที่เด่นชัดที่สุด คือ ความผูกพันต่อองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ นอกจากนี้ ยังพบว่า การถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมสู่ผลปฏิบัติงาน ยังมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ พื้นฐานของบุคลากรในด้าน อายุ อายุงาน และระดับการศึกษาอีกด้วย โดยในด้านความสัมพันธ์ด้านอายุ พบว่าเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับครอบครัวจะมีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้มากขึ้น ด้านความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับอายุงาน ปรากฏว่า มีเพียงปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม และปัจจัย เกี่ยวกับงาน เท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กันกับอายุงาน และเป็นความสัมพันธ์ในเชิงผกผัน นั่นคือ เมื่ออายุงาน มากขึ้น ปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม และปัจจัยเกี่ยวกับงานจะมีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้ น้อยลง สำหรับระดับการศึกษาไม่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยและการรวบรวมข้อคิดเห็นต่างๆ จากผู้ตอบแบบสอบถาม รวมถึงความ คิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ สามารถสรุปประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

5.3.1 บริษัท น้ำตาลรีไฟน์ชี่ยมงคล จำกัด ผลจากการศึกษาใน บริษัทน้ำตาลรีไฟน์ชี่ยมงคล จำกัดพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมขององค์กรมากที่สุด คือ ปัจจัยย่อย เรื่องความผูกพันต่อองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ รองมาคือ ความเห็นประโยชน์ในการถ่ายโอนการ เรียนรู้ และความเชื่อมั่นในสมรรถภาพแห่งตนตามลำดับ แต่จากการศึกษาในปัจจัยหลัก พบว่าปัจจัยที่ เกี่ยวกับงาน เป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์มากที่สุด พนักงานจะเกิดการถ่ายโอนความรู้ จากการ ฝึกอบรมไปสู่ผลปฏิบัติงานที่ดีขึ้นนั้น พนักงานต้องมีแรงจูงใจหรือความคาดหวังในการทำงาน แต่ก้

มักพบว่ามีปัญหาอุปสรรคอันมีผลกระทบต่อการศึกษาออนไลน์การเรียนรู้ออกจากการฝึกอบรมในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) การจัดหลักสูตรที่ยังไม่เพียงพอ หรือจัดอบรมแล้วไม่สอดคล้องกับงาน และความต้องการในการปรับปรุงพัฒนางาน รวมทั้งไม่มีการประเมินผลความรู้ ความเข้าใจของผู้เรียน รวมทั้งการติดตามผลจากหน่วยงานฝึกอบรม หรือหัวหน้างาน

2) การสอนงาน แนะนำการทำงานอย่างถูกต้อง การรับฟังความคิดเห็น การปฏิบัติอย่างเป็นกลางและเสมอภาค และมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา

3) ความรัก สามัคคี รวมทั้งการสนับสนุนและร่วมมือร่วมใจ ตลอดจนความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันของเพื่อนร่วมงาน

4) การให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับผลงาน การรับรู้ถึงสารทุกข์สุขดิบ รวมทั้งการให้ความมั่นคงในหน้าที่การงานแก่พนักงานขององค์กร

จากปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมดังกล่าว ผู้ศึกษาใคร่ขอเสนอแนะแนวทางในการดำเนินการแก่บริษัทดังต่อไปนี้

1) ควรมีการสำรวจประเมินแผนการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริงที่ต้องเชื่อมโยงกับการผลการปฏิบัติงาน และภายหลังจากการฝึกอบรมควรมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ได้ เพื่อนำมาใช้วางแผนและปรับหลักสูตรการฝึกอบรมในครั้งต่อไปให้เกิดความเหมาะสมมากขึ้น

2) ควรมีการประเมินความต้องการของบุคลากรเพื่อหาความต้องการที่แท้จริงในการฝึกอบรม

3) ควรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี องค์กรจะต้องสร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าได้ได้รับความยุติธรรม และเกิดความพึงพอใจในการทำงานจ่ายผลตอบแทน สวัสดิการ ที่เหมาะสมกับตนเอง ดังนั้นหากพนักงานได้รับผลตอบแทนจากการทำงานที่ดี ก็ย่อมจะเกิดความพึงพอใจ และมีความผูกพันต่อองค์กร ต่อหน่วยงาน และเกิดความศรัทธาในงาน สร้างแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้

4) มุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ โดยควรมีเวทีที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น เนื่องจากการให้โอกาสในการเป็นวิทยากรภายใน เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ให้กับบุคคลอื่นในองค์กร ทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจ และมีความตั้งใจที่จะเรียนรู้ ฝึกอบรม เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปถ่ายทอดให้กับบุคคลอื่น หรือสามารถนำมาใช้ในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.2 บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลที.เอ็น. จำกัด ผลจากการวิจัยพบว่า สิ่งที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในบริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลที.เอ็น. มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร และหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเห็นประโยชน์ในการถ่ายโอนการเรียนรู้ และงานที่ท่ามีความต้องการในการนำการเรียนรู้ใหม่มาใช้ ซึ่งสะท้อนถึงประเด็นปัญหาของบริษัท

1) การจัดฝึกอบรมของหน่วยงานไม่ได้สร้างความผูกพันให้แก่บุคลากร และหลักสูตรที่จัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรนั้นไม่สอดคล้องกับการนำความรู้ที่ได้กลับไปใช้ปฏิบัติงานจริง

2) การสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมความรู้ใหม่ๆ และเปิดโอกาสให้นำความรู้นั้นไปใช้จริงในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา

3) การสนับสนุนและความร่วมมือกันทำงาน ไม่สร้างปัญหาของผู้ร่วมงาน

4) การให้รางวัลตอบแทนและความมั่นคงในการทำงานจากองค์กร หรือสิทธิประโยชน์อื่นๆ กรณีที่พนักงานนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการแล้วทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

ซึ่งจากประเด็นปัญหาดังกล่าวทางกลุ่มคณะผู้ศึกษาใครขอเสนอแนะแนวทางในการดำเนินการดังต่อไปนี้

1) ควรมีการสำรวจประเมินแผนการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริงที่ต้องเชื่อมโยงกับการผลการปฏิบัติงาน และภายหลังจากการฝึกอบรมควรมีการประเมินผลลัพธ์ที่ได้ เพื่อนำมาใช้วางแผนและปรับหลักสูตรการฝึกอบรมในครั้งต่อไปให้เกิดความเหมาะสมมากขึ้น

2) ควรมีการประเมินความต้องการของบุคลากรเพื่อหาความต้องการที่แท้จริงในการฝึกอบรม

3) หัวหน้างานควรสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ภายหลังจากที่ได้ไปอบรมมาแล้วอย่างต่อเนื่อง

4) บริษัทควรส่งเสริมให้มีการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน โดยจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการถ่ายโอน ได้มีโอกาสในการนำเสนอ และถ่ายทอดแก่ผู้อื่น (Tacit to Explicit)

5) บริษัทควรมีการทบทวนในเรื่องของความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน (Career Path) และวางแผนการพัฒนาทักษะอย่างเป็นกระบวนการ (Training Road map) โดยคำนึงถึงระดับความรู้ปัจจุบันมากกว่าระดับความรู้เดิม เพื่อจูงใจให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้

5.3.3 บริษัท อุตสาหกรรมอ่างเวียน จำกัด ผลการศึกษาเฉพาะที่ทำการเก็บข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท อุตสาหกรรมอ่างเวียน โดยการศึกษาครั้งนี้มุ่งประเด็นที่การถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ทำให้ผู้วิจัยพบว่า สิ่งที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรและหน้าที่และความรับผิดชอบ งานมีเป้าหมายชัดเจนและท้าทาย และงานที่ที่มีความต้องการในการนำการเรียนรู้ใหม่มาใช้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประเด็นปัญหาของบริษัท

1) การจัดหลักสูตรที่ยังไม่เพียงพอ หรือจัดอบรมแล้วไม่สอดคล้องกับงาน

2) การไว้วางใจ เปิดโอกาสและให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ รวมถึงการปฏิบัติอย่างเป็นกลางแก่พนักงานของผู้บังคับบัญชา

3) ความรัก สามัคคี การทำงานเป็นทีม ยอมรับ สนับสนุน และให้ความร่วมมือกับผู้ที่ไปอบรมมาในการนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ปฏิบัติงาน

4) การเพิ่มผลตอบแทนและสวัสดิการให้คุ้มค่ากับผลงานและการครองชีพในปัจจุบัน รวมทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

ดังนั้นแนวทางในการดำเนินการตลอดจนข้อเสนอแนะในการจัดการส่งเสริมถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมซึ่งมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ

1) การมอบหมายงานที่ทำหาย มีเป้าหมายที่ชัดเจนให้แก่พนักงานการถ่ายโอนการเรียนรู้ในบริษัทจะเกิดขึ้นหากพนักงานได้รับงานที่ทำหาย และมีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ และนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติงาน และได้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน

2) ควรมีการปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์กรให้เป็น Employer branding เป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้คนรู้จัก โดยเฉพาะในหมู่นักศึกษาที่กำลังจบการศึกษา และมองหางานทำ องค์กร จะได้มีโอกาสคัดเลือกนักศึกษาที่มีคุณภาพ มาร่วมงานกับองค์กร

3) องค์กรควรปรับปรุงระบบการจัดการประเมินที่มีประสิทธิผล (Performance Management System : PMS) เพื่อให้การถ่ายโอนการเรียนรู้สู่สัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติจริงในการวางระบบการจัดการประเมินที่มีประสิทธิผลซึ่งในอนาคตระบบการประเมินผลบริษัทควรมุ่งเน้นที่การติดตามแก้ไขปัญหา และพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งที่ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator : KPI) จากระบบการการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ Balanced Scorecard โดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยให้ครอบคลุมตามมุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard และในการติดตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

4) ควรเพิ่มการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้กับพนักงานในบทบาทและหน้าที่ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเรียนรู้และเชื่อมโยงการถ่ายโอนการเรียนรู้มากขึ้น

5.3.4 บริษัท น้ำตาลวังขนาย จำกัด ผลจากการวิจัยพบว่า สิ่งที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในบริษัท น้ำตาลวังขนาย จำกัด มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรและหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความเห็นประโยชน์ในการถ่ายโอนการเรียนรู้ และงานที่ทำมีเป้าหมายชัดเจนและทำหาย ซึ่งสะท้อนถึงประเด็นปัญหาของบริษัท

1) การจัดฝึกอบรมของหน่วยงานไม่ได้สร้างความผูกพันให้แก่บุคลากร และหลักสูตรที่จัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรนั้นไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง รวมทั้งขาดความต่อเนื่อง

2) การให้โอกาสและการสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมความรู้ใหม่ๆ และไว้วางใจที่จะนำความรู้นั้นไปใช้จริงในการปฏิบัติงานจริงของผู้บังคับบัญชา

3) การสนับสนุนและความร่วมมือกันทำงาน ความรัก สามัคคีของเพื่อนร่วมงาน

4) การให้ผลตอบแทนและการสนับสนุนด้านเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานการเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้อย่างเต็มที่

ซึ่งจากประเด็นปัญหาดังกล่าวทางกลุ่มคณะผู้ศึกษาใคร่ขอเสนอแนะแนวทางในการดำเนินการดังต่อไปนี้

1) ควรมีการสำรวจประเมินแผนการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริงที่ต้องเชื่อมโยงกับการผลการปฏิบัติงาน และภายหลังจากการฝึกอบรมควรมีการประเมินผลลัพธ์ที่ได้ เพื่อนำมาใช้วางแผนและปรับหลักสูตรการฝึกอบรมในครั้งต่อไปให้เกิดความเหมาะสมมากขึ้น

- 2) ควรมีการประเมินความต้องการของบุคลากรเพื่อหาความต้องการที่แท้จริงในการฝึกอบรม
- 3) หัวหน้างานควรสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ภายหลังจากที่ได้ไปอบรมมาแล้วอย่างต่อเนื่อง
- 4) หน่วยงานควรส่งเสริมให้มีการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน โดยจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการถ่ายโอน ได้มีโอกาสในการนำเสนอ และถ่ายทอดแก่ผู้อื่น (Tacit to Explicit)
- 5) หน่วยงานควรมีการทบทวนในเรื่องของความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน (Career Path) และวางแผนการพัฒนาทักษะอย่างเป็นกระบวนการ (Training Road map) โดยคำนึงถึงระดับความรู้ปัจจุบันมากกว่าระดับความรู้เดิม เพื่อจูงใจให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้ที่มีความประสงค์จะศึกษาวิจัยต่อเนื่อง ควรคำนึงถึงสิ่งต่างดังต่อไปนี้

- 1) ควรให้ความสนใจกับปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง (Related Factors) ไม่ว่าจะเป็น ปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ (Cause Effects) แก่องค์กร หรือ มุมมองในการรับรู้ (Perception) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย เพราะปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มีส่วนสำคัญที่จะช่วยตัดสินใจหรือส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมก่อให้เกิดเป็นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการศึกษาครั้งต่อไป
- 2) เทคนิคการเก็บข้อมูลประการหนึ่งคือการกำหนดหมายเลขชุดในแบบสอบถาม เพื่อให้สามารถตรวจสอบได้ว่าใครเป็นผู้ตอบแบบสอบถามชุดนั้น ในกรณีที่แบบสอบถามไม่สมบูรณ์ ผู้ทำการวิจัยสามารถติดต่อข้อมูลเพิ่มเติมได้ อีกทั้งการประมวลผลและการตอบสนองผลการศึกษาที่ได้ตรงกับความต้องการของผู้ร่วมการวิจัย ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความลับของผู้ร่วมการวิจัยด้วย ประการสำคัญที่ต้องแจ้งให้ผู้ร่วมการวิจัยทราบ คือ การเข้าร่วมการศึกษาค้างนี้ ผู้ร่วมการวิจัย จะไม่ได้รับสิทธิประโยชน์ใด ๆ โดยตรง และการเข้าร่วมการศึกษาค้างนี้ จะไม่ส่งกระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมการวิจัย ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลของเป็นความลับ และจะเปิดเผยได้เฉพาะในรูปที่เป็นสรุปผลการ วิจัยเท่านั้น
- 3) การศึกษาในครั้ง ศึกษาเฉพาะพนักงานในระดับปฏิบัติการ หากมีการศึกษาในครั้งต่อไป ควรทำการศึกษา (Target Population) ให้ครอบคลุมในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงาน (Level) ของแต่ละบริษัท และควรมีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา (Target Population) ให้สามารถแบ่งซึ่งไปในแต่ละฝ่ายงาน (Segment) ได้ด้วย เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาที่จะเป็นตัวแทน (Representative) ของประชากรทั้งหมด เพื่อเพิ่มความแม่นยำ (Accuracy) และความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของผลการศึกษากการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมและสามารถขยายผล(generate) และเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดมากขึ้น

บรรณานุกรม

- จกกลณี ชุติมาเทวินทร์. 2542. การฝึกอบรมเชิงพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี. เอ. ลิฟวิ่ง จำกัด.
- ชูชัย สมितिไกร. 2544. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.
- ประกายรัตน์ สุวรรณ. 2548. คู่มือการใช้โปรแกรม SPSS เวอร์ชัน 12 สำหรับ Windows. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2544. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเฟื่องฟ้า พรินติ้ง จำกัด.
- สุภาพร พิศาลบุตร และ ยงยุทธ เกษสาคร. 2545. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ. พรินติ้ง.
- วัชรารภรณ์ สุริยาภิวัฒน์. 2548. วิจัยธุรกิจยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.
- ศัลยพร บุญเกียรติ. 2547. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรม: กรณีศึกษาบริษัทด้านการสื่อสารและโทรคมนาคมในประเทศไทย. โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศิริกัลยา วัฒนลี. 2547. การพัฒนาแบบวัดปัจจัยจูงใจการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษา บริษัทฯ ในกลุ่มสมบูรณ์. โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Analoui, F. 1993. **Training and Transfer of Learning**. Aldershot, Hants: Avebury.
- Bates, R. A. & Hoton III, E.F. 1999. Learning Transfer in a social Service Agency: A test of an Expectancy Model of Motivation. **Academy of Human Resource Development 1999**

- conference Proceeding.** (pp.36-1). Arlington, VA: Academy of Human Resource Development.
- Bates, R. A. & Hoton III, E.F. & Seyler, D.L. 1997. Toward Construct Validation of a Transfer Climate Instrument. **Human Resource Development Quarterly**, 8(2): pp. 95-113.
- Blenchard, N. P., & Tracker, J. W. 1999. **Effective Training: Systems Strategies and Practices.** New Jersey: Prentice Hall.
- Broad, M.L., & Newstrom, J.W. 1993. **Transfer of Learning: action-packed strategies to ensure high payoff from training investments.** 3rd Edition. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company Inc.
- Darling, Philip. 1993. **Training for Profit: A Guide to the Integration of Training in an Organization's Success.** United Kingdom: McGraw-Hill Book Company Europe.
- Handover, J. M. B. & Cellar, D. F. 1998. Environment Factor and Effectiveness of Workforce Diversity Training. **Human Resource Development Quarterly**, 9(2): 105-125.
- Holton III, E.F. 1996. The Flawed Four-Level Evaluation Model. **Human Resource Development Quarterly**, 7(1): 5-21.
- Holton III, E.F. & Baldwin T. T. 2003. **Improving Learning Transfer in Organizations.** San Francisco: Josey-Bass.
- Jeffrey, A. Mello. 2002. **Strategic Human Resource Management.** Canada: PR Donnelley & Sons Co., Willard Manufacturing Division.
- Kerkpatrick, D. L. & Kerkpatrick, J. D. 2003. **Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance.** San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Noe, R. A. 1986. Trainees' Attributes and Attitudes: Neglect Influence on Training Effectiveness. **Academy of Management Review**, 11 (4): pp. 736-749.

Seyler, D. L., Holton III, E. F., Bates, R. A., Burnett, M. F., & Carvalho, M. A. 1998. Factors Affecting Motivation to Transfer Training. **International Journal of Training and Development**, 2(1): 2-16

Sherman, A. W., Jr., Bohlander, G. W. & Snell, S. 1996. **Managing human resources**. 10th Edition. United States of America: South-Western College Publishing.

Silberman, M. 1998. **Active Training: A Handbook of Technique, Design, Case Examples, and Tips**. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.

Warshauer, S. 1988. **Inside Training and Development: Effective Creative Programs**. United State of America: University Associates.

Wexley, K. N. & Latham, G.P. 1991. **Developing and Training Human Resources in Organization**. 2nd Edition. New York: Harper Collins Publisher Inc.

Yamhill, S. 2001. **Factors Affecting Transfer of Training in Thailand**. a thesis for the degree of doctor of philosophy. The University of Minnesota.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเรื่องแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

แบบสอบถาม

เรื่อง แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการสำรวจแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ซึ่งจะนำผลมาทำการวิเคราะห์แนวโน้มของความสำเร็จในการฝึกอบรม ในด้านที่พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้จริง

จึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามด้วยความคิดเห็นและความรู้สึกที่แท้จริง ซึ่งข้อมูลจะถูกนำไปใช้ เพื่อผลวิจัยทางสถิติเท่านั้น

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างถูกต้องและชัดเจน

ขอแสดงความนับถือ

ผู้ทำวิจัย

ส่วนประกอบของแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วยชุดคำถามโดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีคำถามทั้งสิ้น 8 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่งมีคำถามทั้งสิ้น 51 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคาดหวังในการฝึกอบรม จำนวน 1 ข้อ
ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

คำชี้แจง ขอให้ท่านใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

ข้อ ที่	ข้อความ	ความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
1	ข้าพเจ้าภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าข้าพเจ้าเป็นพนักงานของบริษัทนี้					
2	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการที่ข้าพเจ้าใช้ความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไม่ทำให้ข้าพเจ้ามีอะไรดีไปกว่าเดิม					
3	ข้าพเจ้าไม่มั่นใจว่าตนเองจะสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน					
4	ข้าพเจ้าตระหนักดีว่าการฝึกอบรมจะมีผลดีต่องานที่ข้าพเจ้าทำอยู่					
5	ข้าพเจ้าสามารถเรียนรู้ได้ดีในการฝึกอบรม					
6	ข้าพเจ้าคิดว่าความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไม่จำเป็นต่อหน้าที่การรับผิดชอบของข้าพเจ้าในงานปัจจุบัน					
7	การที่ข้าพเจ้าไม่มีภาระทางครอบครัวที่ต้องดูแล ทำให้ข้าพเจ้าทำงานอย่างสบายๆ					
8	ข้าพเจ้าไม่แน่ใจว่าการฝึกอบรมนี้จะช่วยให้ข้าพเจ้าทำงานได้ดีขึ้น					
9	ข้าพเจ้าไม่เคยสงสัยในความสามารถของข้าพเจ้าที่จะนำทักษะใหม่ที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการทำงาน					
10	หัวหน้าจะบอกให้ข้าพเจ้ารู้ว่าข้าพเจ้าทำงานไม่ดี เมื่อข้าพเจ้านำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้					
11	สภาพแวดล้อมที่ข้าพเจ้าทำงานอยู่ เอื้อต่อการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้					
12	ข้าพเจ้ายังไม่แน่ใจว่าตนเองจะสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมในการทำงานได้หรือไม่					
13	ข้าพเจ้าคิดว่าหากนำทักษะใหม่จากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน ข้าพเจ้าจะได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน					
14	หัวหน้าสนับสนุนให้ข้าพเจ้านำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน					
15	บริษัทขาดการสนับสนุนเรื่องวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน ทำให้ข้าพเจ้าไม่สามารถนำความรู้ทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน					
16	ข้าพเจ้าเชื่อว่าความรู้หรือทักษะที่ได้จากการฝึกอบรม จะส่งผลให้ข้าพเจ้ามีความก้าวหน้าในการทำงาน					

ข้อ ที่	ข้อความ	ความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
17	ข้าพเจ้าต้องการใช้ความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดความแตกต่างและทันสมัยขึ้นกว่าการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน					
18	หัวหน้าจะพบปะกับข้าพเจ้าเพื่อพูดคุยถึงวิธีการที่จะนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน					
19	ในการทำงานในหน่วยงานของข้าพเจ้า มีความรู้และทักษะในการทำงานดีพอแล้ว ไม่ต้องการความรู้และทักษะอื่น ๆ อีกในการทำงาน					
20	เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ข้าพเจ้ามั่นใจว่าสิ่งที่ได้เรียนไปจะสามารถนำไปใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
21	ข้าพเจ้าต้องการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้เป็นประโยชน์ในการสมัครงานใหม่					
22	ข้าพเจ้าต้องการใช้ความรู้และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมในการทำงานที่จำเป็นจะต้องใช้ความสามารถหลายด้านในการที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ					
23	หัวหน้าใช้เทคนิคในการทำงานที่แตกต่างจากเทคนิคที่ข้าพเจ้าได้เรียนรู้มาจากการฝึกอบรม					
24	ข้าพเจ้าไม่ต้องการใช้ความรู้และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้แก้ปัญหาในการทำงานที่ยังไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน					
25	เพื่อนร่วมงานไม่สนับสนุนให้ข้าพเจ้านำทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน					
26	ความรู้ในการฝึกอบรมจะช่วยให้ข้าพเจ้าในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้					
27	ข้าพเจ้ามีโอกาสในการใช้ทักษะที่ได้ฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน					
28	ข้าพเจ้ามีผลการปฏิบัติงานดี เมื่อได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้เรียนรู้มาจากการฝึกอบรม					
29	เพื่อนร่วมงานคาดหวังว่าข้าพเจ้าจะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน					
30	งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้และทักษะที่ได้เรียนมา					
31	ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ไม่สามารถทำให้ข้าพเจ้าแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน					
32	ข้าพเจ้าได้รับคำแนะนำช่วยเหลือในการปฏิบัติงานจากเพื่อน ๆ คนอื่นด้วยความเต็มใจ					

ข้อ ที่	ข้อความ	ความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
33	เป้าหมายในการทำงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้ข้าพเจ้าไม่ยกนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้					
34	ข้าพเจ้าคิดว่าความรู้และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมจะช่วยให้ข้าพเจ้าเติบโตในหน้าที่การงานแม้ว่าจะไม่อยู่ในองค์กรนี้ก็ตาม					
35	บริษัทของข้าพเจ้าไม่มีการให้สิทธิพิเศษกับผู้ที่ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม					
36	ข้าพเจ้ามั่นใจว่าตนเองสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน					
37	การที่ข้าพเจ้าได้ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้มาจากการฝึกอบรม ทำให้ข้าพเจ้ามีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ส่งผลให้ข้าพเจ้าได้รับเงินเดือนสูงขึ้น					
38	ข้าพเจ้าได้รับการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้มาจากการฝึกอบรม					
39	เพื่อนร่วมงานไม่มีความเข้าใจและไม่อดทนเมื่อข้าพเจ้าลองนำทักษะใหม่ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้					
40	ข้าพเจ้าคาดว่าความรู้หรือทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรม จะทำให้ข้าพเจ้ามีโอกาสดำเนินการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ ซึ่งต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบมากขึ้น					
41	การมีเป้าหมายการทำงาน ส่งเสริมให้ข้าพเจ้ามีความกระตือรือร้นที่จะนำการฝึกอบรมไปใช้ในงาน					
42	ขั้นตอนในงานปฏิบัติงานในหน่วยงานของข้าพเจ้า ไม่เหมาะสมกับการใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้มาจากการฝึกอบรม					
43	ข้าพเจ้าคิดว่าหัวหน้างานจะต่อต้านหากนำเทคนิคต่างๆที่เรียนรู้มาจากการฝึกอบรมไปใช้ในงาน					
44	พนักงานในบริษัทของข้าพเจ้าจะได้รับสิทธิประโยชน์ เมื่อเขานำทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน					
45	งบประมาณของฝ่ายที่มีอย่างจำกัด ทำให้ข้าพเจ้าไม่มีโอกาสที่จะนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในงาน					
46	ข้าพเจ้าต้องตั้งใจทำงานเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่ดีที่สุด เพราะข้าพเจ้าเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว					
47	ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน และพร้อมที่จะทำงานหนัก หากการทำงานของข้าพเจ้ามีส่วนทำให้บริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย					

ข้อ ที่	ข้อความ	ความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
48	ข้าพเจ้าไม่ต้องการใช้ความรู้และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมเนื่องจากแม้ว่าผลการปฏิบัติงานดีก็ได้รับผลตอบแทนไม่แตกต่างจากผู้มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี					
49	ข้าพเจ้าไม่มีฐานความรู้ที่เพียงพอทำให้ไม่เข้าใจในเนื้อหาที่ได้รับจากการฝึกอบรม					
50	ผลประโยชน์ของบริษัทไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานของข้าพเจ้า					
51	ข้าพเจ้าจะนำความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมมาใช้ เพื่อให้สามารถทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคาดหวังในการฝึกอบรม

1) ข้อเสนอแนะและความคาดหวัง จากหน่วยงานฝึกอบรม

2) ข้อเสนอแนะและความคาดหวัง จากผู้บังคับบัญชา

3) ข้อเสนอแนะและความคาดหวัง จากเพื่อนร่วมงาน

4) ข้อเสนอแนะและความคาดหวัง จากองค์กร

ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Item-Total Statistics

	Scale			Cronbach's
	Scale Mean	Variance if	Corrected	Alpha
	if Item Deleted	Item Deleted	Item-Total Correlation	if Item Deleted
A1	171.7333	310.409	.452	.913
A2	172.6000	307.766	.421	.914
A3	172.4333	313.633	.326	.914
A4	171.7333	311.995	.503	.913
A5	172.0000	314.897	.439	.913
A6	172.4000	304.248	.632	.911
A7	172.5333	308.326	.442	.913
A8	172.5333	302.740	.773	.910
A9	172.8000	335.062	-.306	.921
A10	172.5333	310.878	.484	.913
A11	172.1667	314.489	.453	.913
A12	172.4000	308.593	.610	.912
A13	172.2333	311.633	.618	.912
A14	171.9000	312.990	.639	.912
A15	173.3000	321.183	.114	.917
A16	171.9000	315.059	.434	.913
A17	171.9333	313.375	.491	.913
A18	172.2000	310.097	.591	.912
A19	172.3333	306.092	.626	.911
A20	172.0333	310.516	.670	.912
A21	173.1667	307.247	.463	.913
A22	171.9667	315.413	.614	.913
A23	172.7667	320.806	.157	.916
A24	172.4333	309.013	.598	.912
A25	172.4667	315.154	.311	.915
A26	171.9333	310.961	.551	.912
A27	172.0333	311.895	.606	.912
A28	172.3000	313.597	.354	.914
A29	172.4333	310.047	.645	.912
A30	172.0667	313.789	.433	.913

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (ต่อ)

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's
				Alpha if Item Deleted
A31	172.2333	309.013	.557	.912
A32	171.8000	319.338	.286	.915
A33	172.9333	317.099	.243	.915
A34	173.4667	343.223	-.612	.923
A35	173.0333	313.757	.334	.914
A36	172.0333	312.585	.574	.912
A37	172.3667	312.654	.405	.914
A38	172.3333	313.471	.398	.914
A39	172.3667	312.516	.491	.913
A40	171.9667	313.482	.440	.913
A41	171.9667	312.309	.622	.912
A42	172.8000	310.510	.524	.912
A43	172.5667	313.357	.362	.914
A44	172.1000	313.748	.428	.913
A45	173.3000	328.424	-.112	.919
A46	172.0333	314.723	.404	.914
A47	171.7333	314.685	.398	.914
A48	172.8000	303.200	.531	.912
A49	172.5333	314.740	.314	.915
A50	172.6333	314.654	.300	.915
A51	171.7333	312.547	.403	.914

Reliability Coefficient

N of Cases = 30.0

N of Items = 51

Alpha = .915