

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา “ตัวแบบเชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการฝึกอบรมของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ การรถไฟแห่งประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นฐานคิดในการสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังมีรายละเอียด ต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลในการฝึกอบรม

2.2 ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรม

2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา

2.6 สมมติฐานการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลในการฝึกอบรม

2.1.1 ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผลในการฝึกอบรม

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมมีเป็นจำนวนมาก ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามและมุมมองเกี่ยวกับประสิทธิผลในการฝึกอบรมไว้อย่างหลากหลาย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลในการฝึกอบรมว่าหมายถึง กิจกรรมการฝึกอบรมที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่กำหนดขึ้นได้ (Erlendsson, 2002: ระบบออนไลน์; Tai, 2006: 55; Punia and Kant, 2013: 153) สอดคล้องกับ Fraser (1994: 104) ที่กล่าวว่า ประสิทธิผลในการฝึกอบรม หมายถึง การตรวจสอบความสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายที่กำหนดกับการบรรลุความสำเร็จ เช่นเดียวกับ Warner and DeSimone (2009) ที่กล่าวว่า ประสิทธิผลในการฝึกอบรมจะถูกพิจารณาจากเป้าหมาย

ของการฝึกอบรมที่ประสบผลสำเร็จ และ Rothwell and Kazanas (2011) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการฝึกอบรมหมายถึง การบรรลุผลหรือผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลมาจากการฝึกอบรม และมีความสอดคล้องกันระหว่างผลลัพธ์กับความจำเป็นหรือความต้องการ ซึ่งจะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร รวมถึง Noe et al. (2011: 189) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการฝึกอบรมจะพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนทางด้านทักษะและด้านพฤติกรรมเป็นพื้นฐาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดได้ ฉะนั้น การฝึกอบรมจะมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อถูกเชื่อมโยงเข้ากับความจำเป็นขององค์กร และผลผลิตของการฝึกอบรมจะต้องสามารถเพิ่มเติมวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

ในทำนองเดียวกัน Descy and Westphalen (1998 cited in West, 1999: 21) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพไว้อย่างละเอียดในเรื่องของการฝึกอบรมว่า จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งอาจพิจารณาได้จากงบประมาณของโครงการ เนื่องจากจะเป็นการพิจารณาถึงความพร้อมของงบประมาณที่ส่งผลกระทบต่อตัดสินใจที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้น ซึ่ง Descy and Westphalen (1998) ได้เสนอว่า มี 2 ประเด็นที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงการฝึกอบรมควรที่จะต้องให้ความสนใจ ประเด็นแรก คือ ผู้สนับสนุนงบประมาณไม่ได้จะมีความโปร่งใสเสมอไป ถึงแม้ว่าความโปร่งใสนั้นจะเป็นจุดมุ่งหมายทั่วไปของหลากหลายองค์กรก็ตาม และประเด็นถัดมา คือ ถึงแม้ว่าผู้สนับสนุนงบประมาณจะมีวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่กำหนดขึ้น แต่ก็ยังเป็นเพียงขอบเขตที่ผู้สนับสนุนทราบว่าการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นเท่านั้น แต่บุคคลที่สามารถเข้าใจถึงขอบเขตที่การฝึกอบรมมีประสิทธิผลได้ดีที่สุด ก็คือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เช่น บัณฑิตบุคคล หรือผู้ประกอบการ เป็นต้น นอกจากนี้ Descy and Westphalen (1998) ยังเสนอว่า มันอาจมีผลที่ตามมาจากการฝึกอบรมที่ไม่คาดหวัง ซึ่งเอื้อต่อความสามารถในการถูกจ้างของแต่ละบุคคลอีกด้วย เช่น การปรับปรุงทักษะหรือความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับคน (Soft Skills) เช่น การเห็นคุณค่าในตนเองของแต่ละบุคคล แรงจูงใจ หรือความสามารถในการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

นอกจากนี้ องค์กรการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ยังกล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพในบริบทของการฝึกอบรมจะคล้ายคลึงกับบริบทของการศึกษา โดยได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในบริบทของการศึกษาว่า เป็นผลที่ได้รับจากการประเมินที่ได้กำหนดไว้ เช่น การประเมินประสิทธิภาพทางการศึกษาของโรงเรียนหรือวิทยาลัยต่างๆ หรือรายงานประสิทธิผลขององค์กร เป็นต้น ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดถึงคุณภาพความสำเร็จตามเป้าหมายของการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ โดยการวัดความสำเร็จของโครงการนั้น ตัวชี้วัดจะต้องมีความชัดเจน ข้อมูลและสารสนเทศจะต้องเป็นสิ่งสำคัญ และเครื่องพิสูจน์ที่ดีที่สุดจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลขององค์กรที่เอาใจใส่การเรียนรู้ของผู้เรียน รวมถึงความสำเร็จทางวิชาการจะต้องถูกรวบรวมและวิเคราะห์ผ่านขั้นตอน

ต่างๆ เช่น การประเมิน การสังเกต การติดตามความก้าวหน้า เป็นต้น ซึ่งการเข้าร่วมประเมิน ประสิทธิภาพทางการศึกษานั้น จะเป็นกระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่ม ผ่านการประกันคุณภาพและการ ประเมินคุณภาพทางการศึกษา รวมถึงมีส่วนช่วยสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมภายในสถาบันด้วย (Vlasceanu et al., 2004: 54)

นอกจากประสิทธิผลในบริบทของการศึกษาทั่วไปแล้ว ประสิทธิภาพยังมีความเกี่ยวข้องกับ บริบทของการศึกษาทางการแพทย์ เช่น Wojtczak (2003: 7) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลใน บริบทของการศึกษาทางการแพทย์ว่า เมื่อประสิทธิผลถูกนำไปใช้ในสายงานประจำ จะหมายถึง เครื่องมือในการพัฒนาองค์กร ขั้นตอน ข้อกำหนด หรือบริการ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรตั้งใจจัดทำขึ้น สำหรับประชากรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ขณะที่ในบริบทของสายงานด้านสุขภาพนั้น ประสิทธิภาพจะเป็น ตัวชี้วัดของผลที่ได้รับจากงานบริการด้านสุขภาพ ที่สามารถลดปัญหาหรือปรับปรุงสถานการณ์ที่ไม่ น่าพึงพอใจได้

ในทางตรงกันข้าม West (1999: 21) กลับโต้แย้งว่า ประสิทธิภาพในบริบทของการฝึกอบรมไม่ สอดคล้องกับบริบทของการศึกษา เนื่องจากประสิทธิผลในบริบทของการฝึกอบรมจะพิจารณาในแง่ ของการมีผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจที่สามารถระบุได้ สอดคล้องกับ Noe (2005) และ Werner and DeSimone (2009) ที่เห็นพ้องกันว่า ประสิทธิภาพในการฝึกอบรมเป็นหลักเกณฑ์สำคัญที่จะใช้ตัดสิน ผลตอบแทนจากการลงทุนทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) เช่นเดียวกับ Kirkpatrick (1998 cited in Luong and Ngoc, 2015: 26) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพใน การฝึกอบรมจะถูกกำหนดโดยผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมและอิทธิพลของการฝึกอบรมที่มี ต่อภาพรวมขององค์กร โดยสามารถพิจารณาได้จากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (การวัดเชิงปริมาณ ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) และคุณค่า) และเกณฑ์เชิงปริมาณ เช่น ผลผลิตภาพ อัตราการลาออก ของพนักงาน การเติบโตและการพัฒนา เป็นต้น สอดคล้องกับ Rama and Nagurvali (2012: 723) ที่ กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการผลิตตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งประสิทธิผลในการ ฝึกอบรมสามารถวัดได้จากเวลาเฉลี่ยในการวิเคราะห์หรือพิจารณาปัญหา อัตราความสำเร็จของการ ให้บริการ ผลผลิตภาพโดยรวมของพนักงาน ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) และความพึงพอใจของ ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

ยิ่งไปกว่านั้น Subhash and Praveen (2014: 50) ยังได้ให้ความหมายของประสิทธิผลในการ ฝึกอบรมว่าหมายถึง ขอบเขตที่ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่ ได้รับจากการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงานของตนได้ ซึ่ง Subhash and Praveen (2014: 50) กล่าวว่า ทักษะคติ ความสนใจ ค่านิยม และความคาดหวังของผู้เข้ารับการอบรม รวมถึงสภาพแวดล้อมในการ

ฝึกอบรมจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิผลดังกล่าว โดยโครงการฝึกอบรมจะมีประสิทธิผลมากขึ้น ก็ต่อเมื่อผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปสัมพันธ์กับงานและการวางแผนอาชีพ นอกจากนี้ เนื้อหาหรือหลักสูตรของ โครงการฝึกอบรม และความสามารถของวิทยากรยังเป็นปัจจัยที่จะสามารถตัดสินขอบเขตของควมมีประสิทธิผลในระดับหนึ่งได้อีกด้วย สอดคล้องกับ Pelham (2009: 576) ที่กล่าวว่า ประสิทธิผลในการฝึกอบรมจากบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม มักจะปรากฏในพฤติกรรมในการทำงานของผู้นั่นเอง

กล่าวโดยสรุปจากที่ได้ทบทวนความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ให้คำนิยามของประสิทธิผลในการฝึกอบรมว่าหมายถึง การดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พึงปรารถนา หรือเป็นไปตามที่องค์การคาดหวังไว้ อันจะส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรดีขึ้นและช่วยนำพาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

### 2.1.2 การประเมินประสิทธิผลในการฝึกอบรม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงรูปแบบในการประเมินประสิทธิผลในการฝึกอบรมไว้หลากหลายรูปแบบ เช่น แนวทางแบบเคริกแพตทริก (The Kirkpatrick Approach) แนวทางแบบระบบเบลล์ (The Bell System Approach) แนวทางแบบไคโร (The CIRO Approach) แนวทางแบบสถาบันซาราโตกา (Saratoga Institute Approach) แนวทางแบบไอบีเอ็ม (The IBM Approach) แนวทางแบบซีร็อกซ์ (Xerox Approach) แนวทางแบบชิปปี้โมเดล (CIPP Model) เป็นต้น ซึ่งเป็นรูปแบบการประเมินที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้มีความเหมาะสมต่อการใช้ในการประเมินโครงการฝึกอบรม โดยเฉพาะ แต่ละรูปแบบต่างมีปรัชญาที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันไปตามความเชื่อของนักทฤษฎีที่พัฒนารูปแบบนั้นๆ ซึ่งเป็นผลทำให้แต่ละรูปแบบมีจุดเด่นและจุดด้อยในการใช้ที่แตกต่างกันไป (Phillips, n.d. อ้างถึงใน อติศักดิ์ จินดานุกูล, 2545: 28)

จากรูปแบบในการประเมินประสิทธิผลในการฝึกอบรมดังกล่าวมาข้างต้น พบว่า มีเพียงสองรูปแบบที่ค่อนข้างเป็นที่นิยมในการนำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินการฝึกอบรมในหน่วยงานต่างๆ อย่างมาก ได้แก่ แนวทางแบบเคริกแพตทริกและแนวทางแบบชิปปี้โมเดล ซึ่งเป็นผลสรุปจากโครงการศึกษาวิจัยของสมาพันธ์การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรแห่งสหรัฐอเมริกา (American Society for Training and Development: ASTD) ที่พบว่า มีผู้ปฏิบัติการด้านการประเมินผลการฝึกอบรมเลือกใช้รูปแบบการประเมินการฝึกอบรมแบบชิปปี้โมเดลมากถึงร้อยละ 56 และเลือกใช้รูปแบบการประเมินแบบเคริกแพตทริกเป็นอันดับรองลงมาคือ ร้อยละ 36 และอีกร้อยละ 8 ไม่ระบุการเลือกใช้รูปแบบการประเมินใดๆ (อติศักดิ์ จินดานุกูล, 2545: 27)

แต่อย่างไรก็ตาม รูปแบบการประเมินแบบชิปปี้โมเดล (CIPP Model) จะมีลักษณะการประเมินในลักษณะกว้าง เพื่อให้ครอบคลุมทั้งระบบของโครงการ ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบการประเมินแบบ

เคริกแพตทริก (Kirkpatrick) ที่มีลักษณะการประเมินที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยเป็นรูปแบบการประเมินที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้กับการประเมินผลการฝึกอบรมโดยเฉพาะ และจะมุ่งเน้นผลการประเมินในทางลึกมากกว่าทางกว้าง กล่าวคือ จะมุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมเป็นหลัก มิได้มุ่งเน้นไปที่ตัวโครงการมากนัก นอกจากนี้ ยังมีได้มุ่งประเมินเฉพาะความพึงพอใจและความรู้ความเข้าใจระหว่างการฝึกอบรมเท่านั้น แต่จะมีการติดตามประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงหลังการฝึกอบรมเป็นระยะๆ ด้วย เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นการช่วยเหลือบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการฝึกอบรมใดๆ ก็ควรจะจัดให้มีการประเมินผลการฝึกอบรม ในแง่ของพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้ทราบว่า การจัดโครงการฝึกอบรมมีประสิทธิผลเพียงใด อีกทั้งยังเป็นรูปแบบการประเมินที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับโครงการในลักษณะใดก็ได้ ทั้งในลักษณะของการฝึกอบรมทั่วไป การสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ (ชเนศ ขำเกิด, 2545)

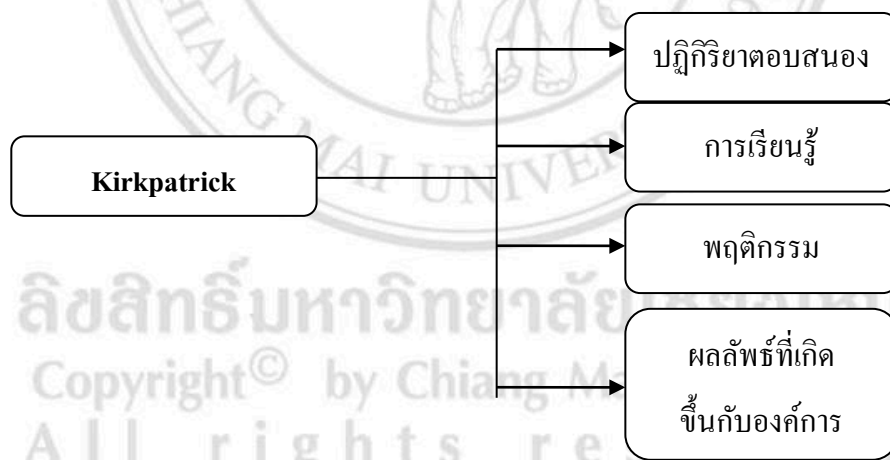
การประเมินประสิทธิผลในการฝึกอบรมที่เสนอโดย Kirkpatrick (1967) แบ่งการประเมินออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ (ณัฐพันธ์ เชนันท์, 2544: 42) (ดังแสดงในภาพที่ 2.1)

1) การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Level) หมายถึง ความรู้สึกและความชอบของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรม ซึ่งการประเมินในระดับแรกเป็นการวัดว่าผู้รับการอบรมชอบหรือไม่ชอบ โครงการฝึกอบรม โครงการฝึกอบรมมีคุณค่าหรือไม่ และครอบคลุมถึงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมว่ามีความคิดเห็นอย่างไรในด้านเนื้อหาสาระหรือหลักสูตรของการฝึกอบรม วิทยาการ วิธีการฝึกอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรม อุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ และสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งแบบประเมินทางด้านปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Questionnaire) จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินในระดับนี้

2) การประเมินการเรียนรู้ (Learning Level) หมายถึง หลักการ เทคนิค ความรู้ ทักษะ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ที่ผู้เข้ารับการอบรมได้รับเพิ่มขึ้น ภายหลังจากการเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งการประเมินในระดับที่สองเป็นการบ่งชี้ว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติที่กำหนดไว้เพิ่มขึ้นอย่างน้อยเพียงใด โดยขอบเขตของการวัดสามารถทำได้ทั้งการทดสอบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยอาศัยวิธีการ 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) การประเมินขอบเขตความรู้ของผู้เข้ารับการอบรมด้วยแบบทดสอบความรู้ 2) การประเมินทักษะเพื่อตรวจสอบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีการพัฒนาทักษะเพิ่มขึ้นหรือไม่ ด้วยการทดสอบการปฏิบัติงานหรือการทดสอบสมรรถนะ และ 3) การประเมินทัศนคติ เพื่อวัดความเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้สึกของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น การทำงานเป็นทีม ด้วยแบบประเมินทัศนคติที่มีด้วยกันหลายแบบ เช่น มาตรฐานประเภท มาตรฐานจัดอันดับ หรือมาตรฐานอัตรภาค เป็นต้น

3) การประเมินพฤติกรรม (Behavior Level) หมายถึง ผู้เข้ารับการอบรมสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติที่ได้รับจากการฝึกอบรมกับงานที่ปฏิบัติได้ ซึ่งการประเมินในระดับที่สามเป็นการประเมินว่า พฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ ภายหลังจากการฝึกอบรม และ/หรือเป็นการวัดเพื่อต้องการทราบว่า ผู้เข้ารับการอบรมสามารถถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่งานที่ปฏิบัติได้หรือไม่ โดยผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมิน โดยอาศัยการสังเกตพฤติกรรมโดยตรงจากการปฏิบัติงานจริง และบันทึกข้อมูลลงในแบบบันทึกพฤติกรรม เช่น แบบประเมิน BOS (Behavioral Observation Scales) (Latham and Wexley, 1977 อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร, 2556: 283) เป็นต้น

4) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์การ (Results Level) เป็นการประเมินการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการปรับปรุงผลลัพธ์ของหน่วยงานหรือในระดับขององค์การ (Organizational Improvement) โดยเป็นการวัดผลสำเร็จของการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมว่า สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ช่วยลดต้นทุนการผลิต เพิ่มคุณภาพและปริมาณของการผลิต ช่วยลดอุบัติเหตุ เพิ่มยอดขาย ลดอัตราการลาออกของพนักงาน ลดอัตราการขาดงาน เพิ่มขวัญกำลังใจของพนักงาน ได้มากขึ้นจริงหรือไม่ หรือแม้แต่การส่งผลให้องค์การสามารถทำกำไรได้มากขึ้นจริงหรือไม่ เป็นต้น



ภาพที่ 2.1 รูปแบบการประเมินประสิทธิผลในการฝึกอบรมตามแนวทางของ Kirkpatrick

ที่มา: ฌ็อง-ฌัก เคอร์เนตต์ (2544: 43)

## 2.2 ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรม

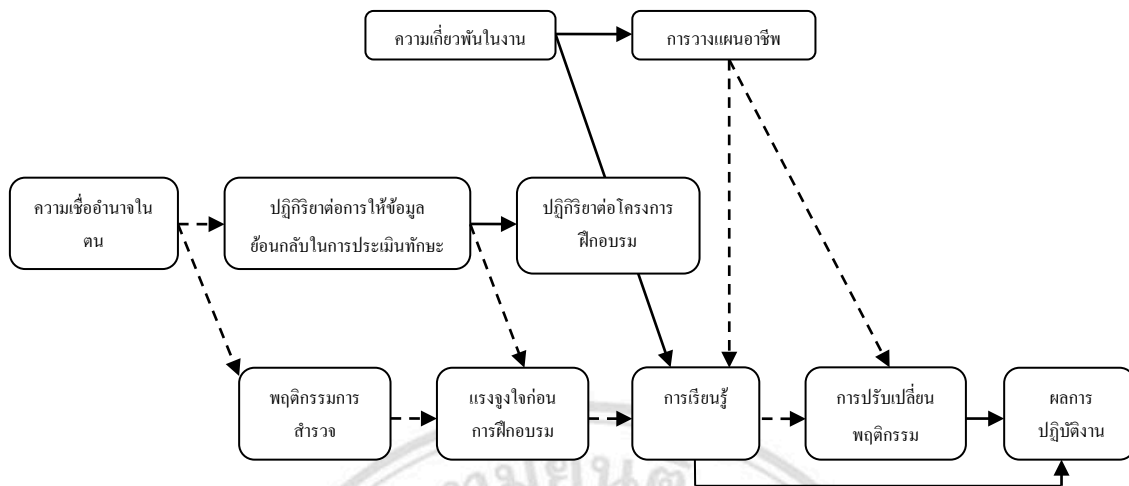
จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมถึงได้นำเสนอผ่านตัวแบบประสิทธิผลในการ

ฝึกอบรมไว้หลายตัวแบบ ซึ่งแต่ละตัวแบบล้วนแสดงให้เห็นถึงปัจจัยหลายปัจจัยที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงการฝึกอบรมขององค์กรควรจะหันมาส่งเสริม เพื่อที่จะนำไปสู่โครงการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล โดยตัวแบบดังกล่าว ได้แก่

### 2.2.1 ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Noe and Schmitt (1986)

Noe and Schmitt (1986) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรมในกลุ่มตัวอย่างของผู้เข้ารับการอบรมที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะการบริหาร จำนวน 60 คน รวมถึงการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผลการศึกษา พบว่า ปฏิบัติการต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับในการประเมินทักษะมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปฏิบัติการ ( $\beta = .51$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่แสดงปฏิริยาทางบวกหรือเห็นด้วยกับการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนทางทักษะก่อนเข้ารับการฝึกอบรม จะพึงพอใจในเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมและการบริหารจัดการโครงการฝึกอบรมมากกว่าผู้ที่แสดงปฏิริยาทางลบหรือไม่เห็นด้วย นอกจากนี้ ผู้เข้ารับการอบรมที่เห็นด้วยกับการประเมินจุดอ่อนทางทักษะที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมที่ได้รับมอบหมาย ก็จะรับรู้ว่ามีเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อการปรับปรุงทักษะให้ดีขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น ผู้เข้ารับการอบรมที่มองเห็นถึงความจำเป็นของศูนย์ประเมินจะมีความเชื่อถือและเห็นด้วยกับการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน จะพึงพอใจในเนื้อหาและการบริหารจัดการโครงการฝึกอบรมด้วยเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Noe and Schmitt (1986) ยังพบว่า ความเกี่ยวข้องกับงานของผู้เข้ารับการอบรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเรียนรู้ ( $\beta = .45$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่มีความเกี่ยวข้องกับงานมาก จะได้รับความรู้หรือเกิดการเรียนรู้ในการฝึกอบรมมาก ซึ่งเป็นผลมาจากการเข้าไปมีส่วนร่วมในโครงการฝึกอบรมมากกว่าผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานน้อย (ดังแสดงในภาพที่ 2.2)



ภาพที่ 2.2 ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดย Noe and Schmitt (1986)

ที่มา: Noe and Schmitt (1986: 515)

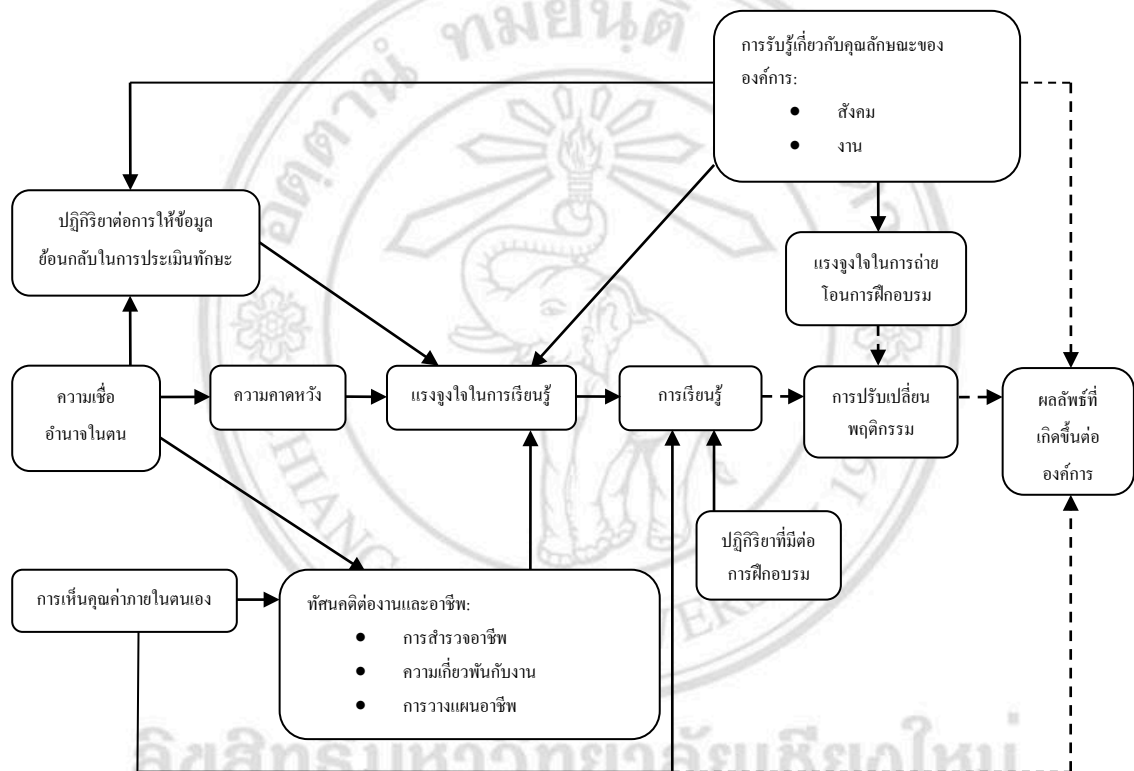
### 2.2.2 ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Williams et al. (1990)

Williams et al. (1990) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรมในกลุ่มตัวอย่างของผู้จัดการจากบริษัทผู้ผลิตยาที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมการประเมินทักษะที่ช่วยให้ผู้จัดการและหัวหน้างานสามารถจัดการกับอัตราความผิดพลาดและเพิ่มความแม่นยำในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ จำนวน 111 คน รวมถึงการทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดย Williams et al. (1990) ได้ค้นพบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความเชื่ออำนาจในตนกับความคาดหวัง และการเห็นคุณค่าในตนเองกับทัศนคติต่องานและอาชีพ โดยพบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่เชื่ออำนาจภายในตนมาก ก็จะสามารถรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายาม (Effort) กับกำลังความสามารถ (Performance) ได้มากกว่าผู้ที่เชื่ออำนาจภายนอกตน และผู้เข้ารับการอบรมที่เห็นคุณค่าในตนเองมาก จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการสำรวจอาชีพและมีพฤติกรรมตามแบบแผนมากกว่าผู้ที่เห็นคุณค่าในตนเองน้อย

นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Williams et al. (1990) ยังพบว่า ปฏิบัติการต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับในการประเมินทักษะและความคาดหวังยังสามารถพยากรณ์ถึงแรงจูงใจในการเรียนรู้ได้ กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่แสดงพฤติกรรมทางบวกหรือเห็นด้วยกับการประเมินทักษะมาก จะมีแรงจูงใจในการเรียนรู้มากกว่าผู้ที่แสดงพฤติกรรมทางลบหรือไม่เห็นด้วยกับการประเมินทักษะ และผู้เข้ารับการอบรมที่เห็นด้วยกับความสัมพันธ์ระหว่างความพยายาม (Effort) กับกำลังความสามารถ (Performance) และกำลังความสามารถ (Performance) กับผลลัพธ์ที่จะได้รับ (Outcome) จะมีแรงจูงใจในการเรียนรู้มากกว่าผู้ที่ไม่เห็นถึงความสัมพันธ์ดังกล่าว



ยิ่งไปกว่านั้น Williams et al. (1990) ยังพบว่า การรับรู้ที่ดีเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การ ส่งผลทำให้ปฏิบัติต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับในการประเมินทักษะที่เกิดขึ้นก่อนการฝึกอบรมเป็นไปในทางบวก และแรงจูงใจในการเรียนรู้ การเห็นคุณค่าในตนเอง และปฏิบัติฯ ยังสามารถพยากรณ์ถึงผลลัพธ์จากการฝึกอบรมได้ โดยพบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้มาก จะสามารถเรียนรู้จากการฝึกอบรมได้มากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้น้อย อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ทางลบระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเองกับการเรียนรู้ยังสามารถอธิบายด้วยสมมติฐานที่ว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่เห็นคุณค่าในตนเองต่ำ จะมีแนวโน้มในการจำลองพฤติกรรมมากกว่าผู้ที่เห็นคุณค่าในตนเองสูง (ดังแสดงในภาพที่ 2.3)



ภาพที่ 2.3 ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดย Williams et al. (1990)

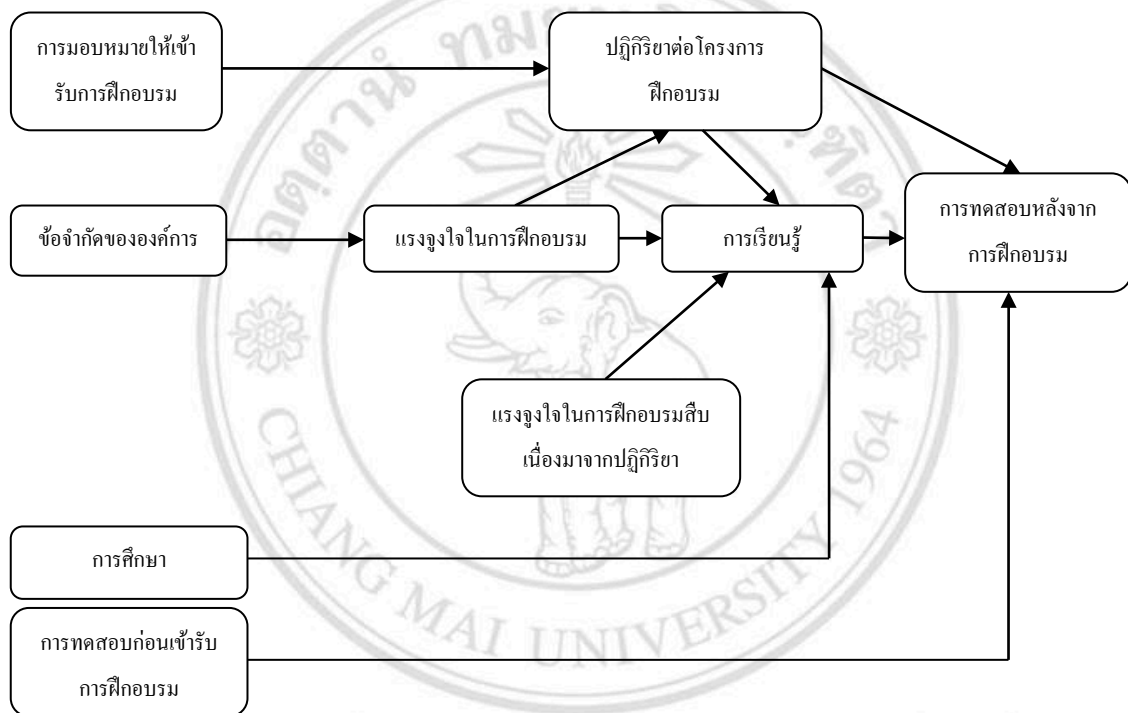
ที่มา: Williams et al. (1990 cited in Deutsch, 1995: 121)

### 2.2.3 ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Mathieu et al. (1992)

Mathieu et al. (1992) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของคุณลักษณะเฉพาะบุคคลและคุณลักษณะขององค์การที่มีต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรมในกลุ่มตัวอย่างของของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ได้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงทักษะด้านการอ่านและตรวจทาน จำนวนทั้งหมด 106 คน รวมถึงการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง Mathieu et al. (1992) พบว่า มีเพียงข้อจำกัดขององค์การเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการฝึกอบรม นอกจากนี้ Mathieu et al. (1992) ยังพบ

ความสัมพันธ์ระหว่างการมอบหมายให้เข้ารับการฝึกอบรมกับปฏิริยาต่อโครงการฝึกอบรม กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่เลือกที่จะเข้าร่วมการฝึกอบรม จะมีปฏิริยาเห็นด้วยกับการฝึกอบรมมากกว่าผู้ที่ไม่เข้าร่วม

นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Mathieu et al. (1992) ยังพบว่า ปฏิริยาต่อโครงการฝึกอบรมยังเป็นตัวแปรแทรกกระหว่างความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการฝึกอบรมกับการเรียนรู้ กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้มาก จะเกิดการเรียนรู้ได้มาก ก็ต่อเมื่อนั้นมีปฏิริยาทางบวกต่อการฝึกอบรม (ดังแสดงในภาพที่ 2.4)



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดย Mathieu et al. (1992)

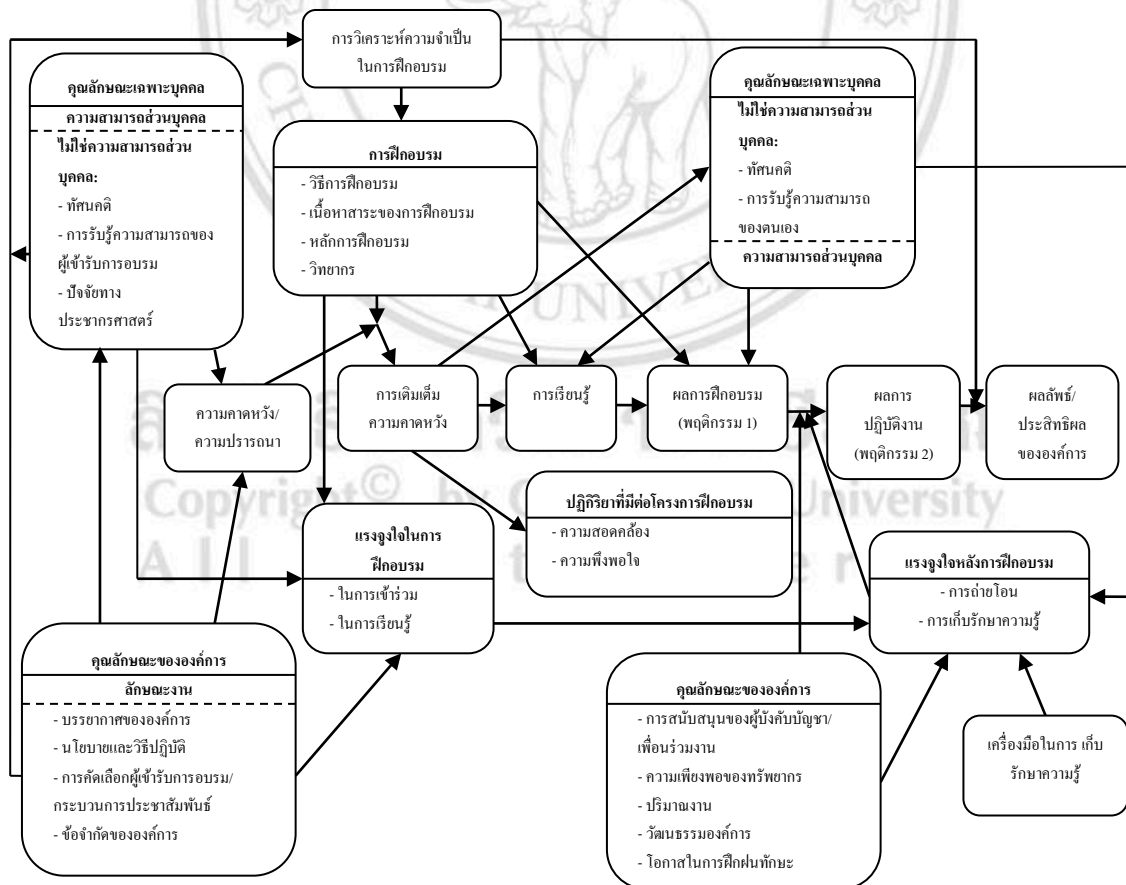
ที่มา: Mathieu et al. (1992: 842)

#### 2.2.4 ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Tannenbaum et al. (1993)

Tannenbaum et al. (1993) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อประเมินว่า ปัจจัยที่ถูกเลือกในตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมนั้น ส่งผลต่อผลลัพธ์จากการฝึกอบรมในระดับใดและอย่างไร ซึ่งตัวแบบดังกล่าวมีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) การฝึกอบรมจะต้องศึกษาจากมุมมองที่มุ่งเน้นกระบวนการในระยะยาว 2) ให้มีความสำคัญกับการฝึกอบรมภายในองค์กรหรือบริบทของการทำงาน 3) มีการพิจารณาถึงการประเมินผลการฝึกอบรมตามแนวทางของ Kirkpatrick และ 4) ประกอบไปด้วยปัจจัยบางปัจจัยที่ถูก

มองข้ามจากการศึกษาที่ผ่านมา เช่น ความคาดหวังของผู้เข้ารับการอบรม ทักษะคติของผู้เข้ารับการอบรม และแรงจูงใจ ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม ซึ่ง Tannenbaum et al. (1993) ได้รวมตัวแปร เช่น ความคาดหวัง การรับรู้ความสามารถของตนเอง และแรงจูงใจในการฝึกอบรม ไว้ในตัวแบบด้วย

ผลการศึกษาของ Tannenbaum et al. (1993) พบว่า ปัจจัยหลายปัจจัยส่งผลต่อผลลัพธ์จากการฝึกอบรม ได้แก่ 1) คุณลักษณะเฉพาะบุคคล ประกอบด้วยข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์ เช่น ประสบการณ์ในการทำงาน ทักษะคติต่องาน และการรับรู้ความสามารถของตนเอง 2) คุณลักษณะขององค์กร ประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ข้อจำกัดขององค์กร การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ และทางเลือกของผู้เข้ารับการอบรม 3) คาดหวังหรือความปรารถนาของผู้เข้ารับการอบรม 4) แรงจูงใจในการฝึกอบรม และ 5) การออกแบบการฝึกอบรม ประกอบด้วยวิธีการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม หลักการฝึกอบรม ข้อมูลย้อนกลับ และคุณลักษณะของวิทยากร นอกจากนี้ Tannenbaum et al. (1993) ยังได้เสนอแนะว่า ไม่ว่าจะออกแบบการฝึกอบรมจะดีเพียงใด ก็อาจไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผล หากไม่มีการพิจารณาถึงปัจจัยทางด้านลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมและปัจจัยทางด้านลักษณะขององค์กรอย่างเหมาะสม (ดังแสดงในภาพที่ 2.5)



ภาพที่ 2.5 ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดย Tannenbaum et al. (1993)

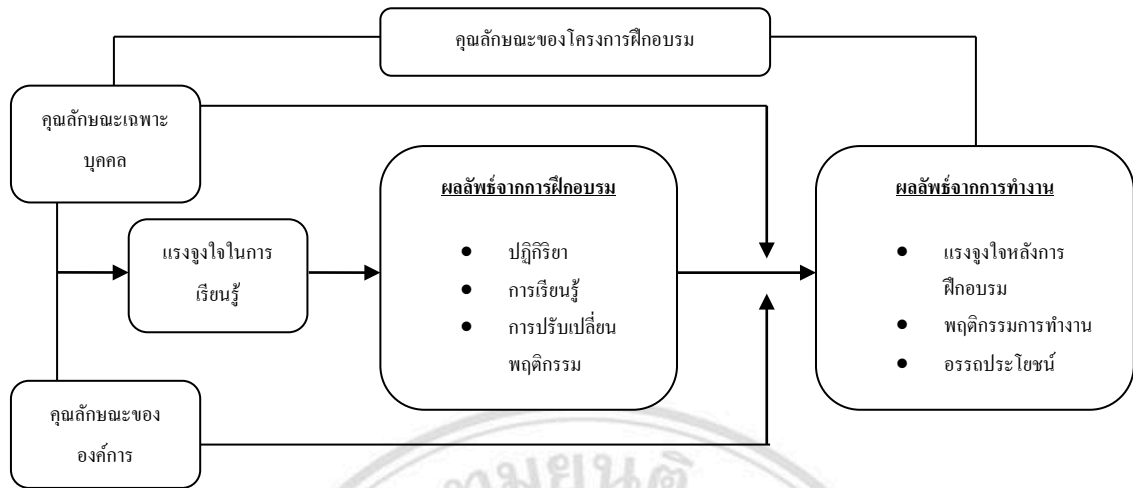
ที่มา: Tannenbaum et al. (1993: 16)

#### 2.2.4 ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Mathieu and Martineau (1997)

Mathieu and Martineau (1997) ได้พัฒนาตัวแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรมกับประสิทธิผลในการฝึกอบรม ซึ่ง Mathieu and Martineau (1997) กล่าวว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่เข้าร่วม โครงการฝึกอบรมด้วยขอบเขตของแรงจูงใจที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้และการถ่ายโอนการเรียนรู้ไปยังการปฏิบัติงาน รวมถึงความสำเร็จของโครงการฝึกอบรมที่แตกต่างกันไปด้วย กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่มีแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรมมาก จะสามารถฝึกอบรมได้ดี และสามารถเรียนรู้เนื้อหาสาระของการฝึกอบรมต่างๆ ได้ดีกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจน้อย

นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Mathieu and Martineau (1997) ยังแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของคุณลักษณะของโครงการฝึกอบรมที่มีต่อคุณลักษณะเฉพาะบุคคลและคุณลักษณะขององค์การ และยังแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะเฉพาะบุคคลและคุณลักษณะขององค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรมในระดับต่างๆ ได้แก่ ปฏิบัติการ การเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์การ โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจในการเรียนรู้ ซึ่งคุณลักษณะเฉพาะบุคคลประกอบด้วย 1) ตัวแปรทางประชากรศาสตร์ 2) ความรู้ ทักษะ และความสามารถส่วนบุคคล รวมถึงการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน 3) คุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม ความจำเป็นเชิงประจักษ์ และการบรรลุเป้าหมาย 4) ทศนคติที่เกี่ยวข้องกับงาน ประกอบด้วย ความเกี่ยวข้องกับงาน และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ ขณะที่คุณลักษณะขององค์การ ประกอบด้วย 1) ข้อจำกัดขององค์การ 2) อิทธิพลของจิตวิทยาสังคม (บรรยากาศขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การ และสัมพันธภาพทางสังคม) และ 3) ระบบการเก็บรักษาความรู้ขององค์การ ส่วนผลลัพธ์จากการฝึกอบรมประกอบด้วยปฏิบัติการ การเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งถูกแบ่งแยกออกจากผลลัพธ์จากการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยแรงจูงใจหลังจากการฝึกอบรม พฤติกรรมในการทำงานและอัตราประโยชน์ (ดังแสดงในภาพที่ 2.6)

Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved



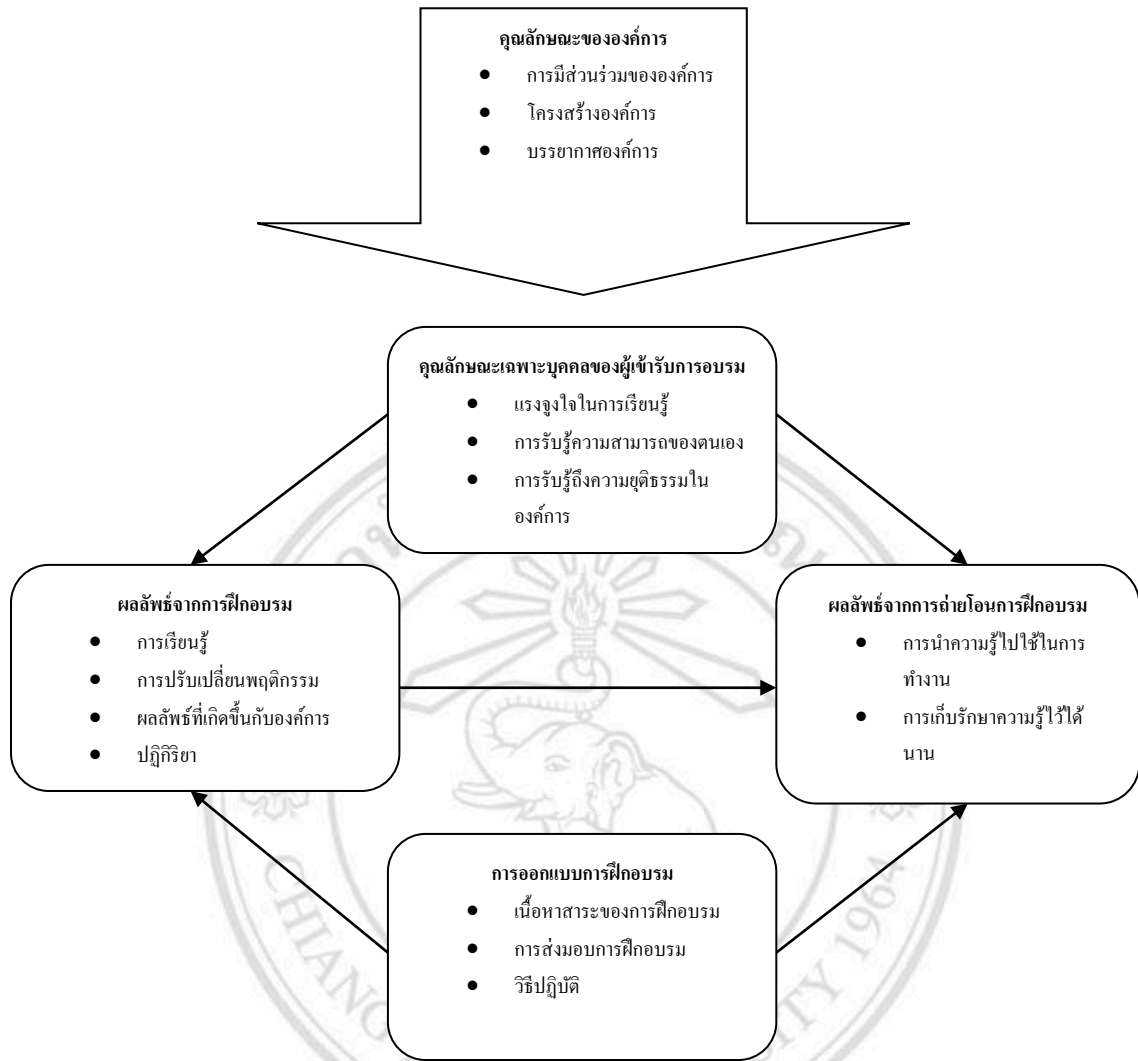
ภาพที่ 2.6 ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดย Mathieu and Martineau (1997)

ที่มา: Mathieu and Martineau (1997 cited in Green, 2002: 5)

### 2.2.5 ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Quinones (1997)

Quinones (1997) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของคุณลักษณะขององค์กรที่มีต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม ซึ่ง Quinones (1997) กล่าวว่า คุณลักษณะขององค์กร ได้แก่ การมีส่วนร่วมขององค์กร โครงสร้างองค์กร และบรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ต่างๆ โดยส่งอิทธิพลผ่านทางคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจในการเรียนรู้ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และการรับรู้ถึงความยุติธรรมขององค์กรก่อนเข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะขององค์กรเหล่านี้ต่างแสดงให้เห็นถึงตัวแปรขั้นสูงที่ผู้เข้ารับการอบรมรับรู้และมีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมของผู้

นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Quinones (1997) ยังพบว่า ความแตกต่างของคุณลักษณะเฉพาะของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละบุคคลยังมีความสัมพันธ์กับการฝึกอบรมและผลลัพธ์จากการฝึกอบรมด้วย และ Quinones (1997) ได้เสนอว่า คุณลักษณะเฉพาะบุคคลและการออกแบบการฝึกอบรมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรมและผลลัพธ์จากการถ่ายโอนการฝึกอบรม (ดังแสดงในภาพที่ 2.7)



ภาพที่ 2.7 ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดย Quinones (1997)

ที่มา: Quinones (1997: 180)

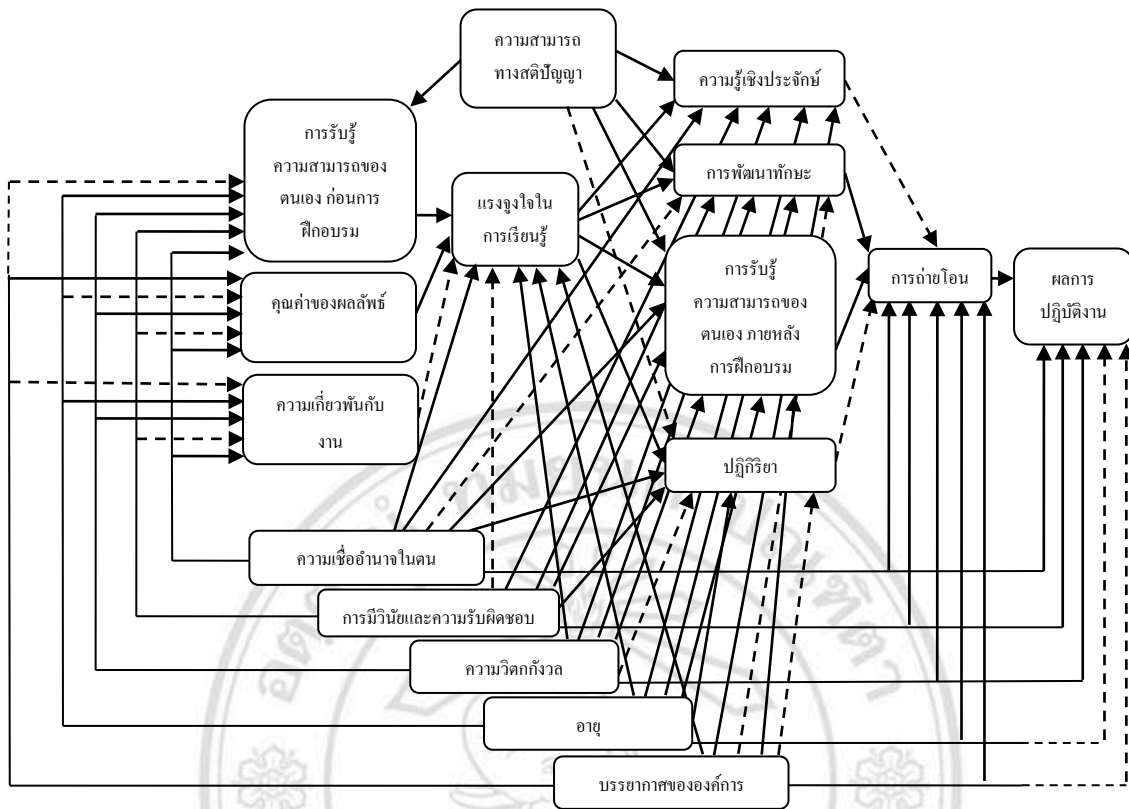
### 2.2.6 ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Colquitt et al. (2000)

จากการทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการเกี่ยวกับแรงจูงใจในการฝึกอบรมของ Colquitt et al. (2000) โดยได้ทำการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะบุคคล (ความเชื่ออำนาจในตน ความวิตกกังวลในการเรียนรู้ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความสามารถทางสติปัญญา และการตระหนักรู้) ข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์ (อายุ) ทักษะคิตต่องานและอาชีพ (ความเกี่ยวข้องกับการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ ความผูกพันในงาน การสำรวจอาชีพ และการวางแผนอาชีพ) และทักษะคิตต่อการฝึกอบรม (การรับรู้ความสามารถของตนเอง และคุณค่าของผลลัพธ์) และคุณลักษณะขององค์การ (บรรยากาศในการถ่ายโอน การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน) ที่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์จากการฝึกอบรม ซึ่งผลการศึกษาของ Colquitt et al. (2000) พบว่า ความเชื่ออำนาจในตน ความเกี่ยวข้อง

กับงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง และคุณค่าของผลลัพธ์ รวมถึงบรรยากาศขององค์การ ส่งผลต่อผลลัพธ์จากการฝึกอบรม เช่น ความรู้เชิงประจักษ์ การพัฒนาทักษะ และการถ่ายโอน เป็นต้น โดยส่งอิทธิพลผ่านแรงจูงใจในการเรียนรู้

โดยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ สามารถอธิบายได้ว่า 1) แรงจูงใจในการเรียนรู้สามารถพยากรณ์ถึงผลลัพธ์จากการฝึกอบรมได้ทั้งหมด ได้แก่ ปฏิบัติการ ความรู้เชิงประจักษ์ การพัฒนาทักษะ และการถ่ายโอน และมีความสัมพันธ์กับปฏิบัติการอย่างมาก 2) ความสามารถทางสติปัญญาสามารถพยากรณ์ถึงความรู้เชิงประจักษ์ และการพัฒนาทักษะ แต่ไม่สามารถพยากรณ์ปฏิบัติการได้ 3) การรับรู้ความสามารถของตนเองภายหลังการฝึกอบรมสามารถพยากรณ์ถึงแรงจูงใจในการเรียนรู้ และความสามารถทางสติปัญญาได้อย่างละเท่าๆกัน ขณะเดียวกัน แรงจูงใจในการเรียนรู้และความสามารถทางสติปัญญาที่สามารถอธิบายถึงความแปรปรวนของผลลัพธ์จากการฝึกอบรมได้บางส่วนอีกด้วย อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมสามารถอธิบายความแปรปรวนที่เพิ่มขึ้นได้เช่นเดียวกัน 4) ความเชื่ออำนาจในตนเองสามารถพยากรณ์ถึงผลลัพธ์จากการฝึกอบรมได้ทั้งหมด ได้แก่ ปฏิบัติการ ความรู้เชิงประจักษ์ การพัฒนาทักษะ และการถ่ายโอน 5) ความวิตกกังวลในการเรียนรู้สามารถพยากรณ์ถึงการพัฒนาทักษะและการรับรู้ความสามารถของตนเอง ภายหลังการฝึกอบรม แต่ไม่สามารถพยากรณ์ถึงความรู้เชิงประจักษ์และปฏิบัติการได้ และ 6) อายุสามารถพยากรณ์ถึงการรับรู้ความสามารถของตนเองภายหลังการฝึกอบรมได้ ซึ่ง Colquitt et al. (2000) ได้สรุปว่าคุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม ความเกี่ยวข้องกับงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง คุณค่าของผลลัพธ์ และบรรยากาศขององค์การ ส่งผลต่อผลลัพธ์จากการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านแรงจูงใจในการเรียนรู้ (ดังแสดงในภาพที่ 2.8)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved



ภาพที่ 2.8 ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดย Colquitt et al. (2000)

ที่มา: Colquitt et al. (2000: 678)

### 2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม

จากหัวข้อที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพในการฝึกอบรมได้มีการศึกษากันอย่างแพร่หลาย ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการฝึกอบรมภายในองค์กร และได้นำเสนอผ่านตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรม เช่น ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Noe and Schmitt (1986) Williams et al. (1990) Mathieu et al. (1992) Tannenbaum et al. (1993) Mathieu and Martineau (1997) Quinones (1997) เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวอย่างกว้างขวาง เช่น Tannenbaum and Yukl (1992) ที่ได้เสนอว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการฝึกอบรม ได้แก่ การรับรู้และคุณลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้เข้ารับการอบรม คุณลักษณะขององค์กรก่อนการฝึกอบรม และคุณลักษณะขององค์กรภายหลังการฝึกอบรม สอดคล้องกับ Baldwin and Ford (1988) ที่เสนอว่า คุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม การออกแบบการฝึกอบรม และคุณลักษณะขององค์กร ส่งผลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม เช่นเดียวกับ Noe (1986) ที่ได้นำเสนอว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการฝึกอบรม ประกอบด้วยปัจจัย 2 ปัจจัยใหญ่ๆ ได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะบุคคลและคุณลักษณะขององค์กร ที่



ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม ขณะเดียวกันก็ยังส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์จากการฝึกอบรมด้วย และ Fecteau และคณะ (1995) ที่ได้เสนอว่า ทักษะคิดต่อการฝึกอบรม ทักษะคิดเฉพาะบุคคล และการสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจก่อนการฝึกอบรม และในขณะเดียวกัน แรงจูงใจก่อนการฝึกอบรมกับความผูกพันต่อองค์กรก็มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรมด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดและตัวแบบที่นักวิชาการได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลในการฝึกอบรมดังที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม ประกอบด้วยปัจจัย 6 ปัจจัย ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.3.1 คุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม (Trainee Characteristics)

Noe (1986: 738) ได้แบ่งคุณลักษณะของผู้รับการอบรม ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความเชื่ออำนาจในตน (Locus of Control) และ 2) ปฏิกริยาต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับในการประเมินทักษะ (Reaction to Skill Assessment Feedback) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์แนวคิดของ Noe (1986: 738) เพื่อใช้ในการวัดคุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม ได้แก่ 1) ความเชื่ออำนาจในตน (Locus of Control) และ 2) ปฏิกริยาต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับในการประเมินทักษะ (Reaction to Skill Assessment Feedback)

#### 1) ความเชื่ออำนาจในตน (Locus of Control)

ความเชื่ออำนาจในตน (Locus of Control) หมายถึง ความเชื่อของผู้เข้ารับการอบรม ต่อการอนุมานสาเหตุของผลการปฏิบัติงานหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสภาพการทำงานว่า เกิดจากอำนาจควบคุมภายในตนเองหรืออำนาจควบคุมภายนอกตนเอง (Noe, 1986: 739) ซึ่ง Rotter (1966: 1) ได้แบ่งความเชื่ออำนาจในตนเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ความเชื่ออำนาจภายในตน (Internal Control) หมายถึง ความเชื่อที่ว่า ผลลัพธ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากอำนาจภายในตน ซึ่งผู้ที่เชื่อในอำนาจภายในตนจะสรุปว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลว เป็นผลมาจากการกระทำของตนเอง และ 2) ความเชื่ออำนาจภายนอกตน (External Control) หมายถึง ความเชื่อที่ว่าผลลัพธ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือล้มเหลว เป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก เช่น ความโชคชะตา หรือการกระทำของบุคคลอื่น เป็นต้น นอกจากนี้ Rotter (1966: 4) ยังกล่าวว่า ผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายในตนจะประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ 1) เป็นผู้มีความกระตือรือร้นต่อความเป็นไปของสิ่งแวดล้อม อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สำหรับพฤติกรรมในอนาคต 2) พยายามปรับปรุงสภาพสิ่งแวดล้อมไปตามลำดับขั้น 3) เห็นคุณค่าของทักษะหรือผลสัมฤทธิ์จากความพยายามของตนเอง และ 4) ยากที่จะชักชวนให้เชื่อตามโดยไม่มีเหตุผล ขณะที่ผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายนอกตนจะมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) เป็นผู้มีความตั้งใจ

ในการปฏิบัติตนเพื่อแก้ไขปัญหาของตนน้อย 2) ขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาข้อมูลและการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหา 3) มีความวิตกกังวลสูงในการกระทำกิจกรรมใดๆ 4) หลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมและการถูกชักจูงในกิจกรรมใดๆ และ 5) ขาดความพยายามและมีความกลัวในการแสวงหาแหล่งหรือสิ่งที่จะมาช่วยสนับสนุนตนเอง (Eggland, 1993: 10)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า ความเชื่ออำนาจในตนมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลในการฝึกอบรม จะพบว่า ความเชื่ออำนาจในตนมีอิทธิพลทางตรงต่อการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Silver et al. (1995) ที่พบว่า ความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทักษะอย่างมาก เช่นเดียวกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Colquitt et al. (2000: 694) ที่พบว่า ความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์กับความรู้เชิงประจักษ์ (ผลลัพธ์จากการเรียนรู้) ( $R = .21$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และแนวคิดของ Spector (1982) ที่กล่าวว่า ความเชื่ออำนาจในตนเป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถส่วนบุคคลในการปรับปรุงทักษะให้ดีขึ้น และเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสามารถในการรับการฝึกอบรม (Trainability) ของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายในตน มีแนวโน้มจะเปิดรับความรู้และทักษะใหม่ๆ และจะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมมากกว่าผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายนอกตน

นอกจากนี้ ความเชื่ออำนาจในตนยังมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สอดคล้องกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Colquitt et al. (2000: 694) ที่พบว่า ความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์กับการถ่ายโอน ( $R = .27$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Baumgartel et al. (1984: 674) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่มีความเชื่ออำนาจในตนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการประยุกต์ใช้ทักษะที่ได้รับจากการเรียนรู้จากโครงการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการของผู้จัดการ และผลการศึกษาของ Andrisani and Nestel (1986) ที่พบว่า คุณลักษณะความเชื่ออำนาจภายในตนจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมในสภาพการทำงานจริง ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าว ยังได้รับการยืนยันจากผลการศึกษาของ Tziner et al. (1991) ด้วย

2) ปฏิกริยาต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับในการประเมินทักษะ (*Reaction to Skill Assessment Feedback*)

ปฏิกริยาต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับในการประเมินทักษะ (*Reaction to Skill Assessment Feedback*) หมายถึง ปฏิกริยาทางบวกหรือลบของผู้เข้ารับการอบรมต่อข้อมูลย้อนกลับที่

ได้รับเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนทางทักษะของตนเอง (Noe, 1986: 742) ซึ่ง Bell and Ford (2007: 2) กล่าวว่า ปฏิริยาต่อการประเมินทักษะของผู้เข้ารับการอบรม ประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่ การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การและประโยชน์ของข้อมูลที่ได้รับ สอดคล้องกับ Ilgen et al. (1979: 353) ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของแหล่งที่มาของข้อมูล เนื้อหาสาระ และผู้รับข้อมูลย้อนกลับที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของข้อมูลเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมว่า ความน่าเชื่อถือของแหล่งที่มาของข้อมูล ประโยชน์ของข้อมูลที่ได้รับ ความถูกต้องแม่นยำของข้อมูล และความละเอียดของข้อมูลที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้เข้ารับการอบรมจะใช้ในการพิจารณาข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับว่า เป็นทางบวกหรือลบ เป็นที่ยอมรับ และสามารถจูงใจให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้หรือไม่ เช่นเดียวกับ Noe (1986: 743) ที่กล่าวว่า ตัวชี้วัดในการประเมินปฏิริยาต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับในการประเมินทักษะควรประกอบด้วยความเชื่อของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลการประเมิน และความพึงพอใจโดยภาพรวมต่อวิธีการประเมิน รวมถึงขอบเขตที่กระบวนการประเมินทักษะทำให้เกิดการปรับปรุงจุดอ่อนทางทักษะให้ดีขึ้น อันเนื่องมาจากความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนทางทักษะของตน และการจัดหาข้อมูลเกี่ยวกับทักษะให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมในระดับที่เหมาะสม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า ปฏิริยาต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับในการประเมินทักษะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม ถึงแม้ว่าการศึกษาที่กล่าวถึงการประเมินผู้เข้ารับการอบรมโดยตรงจะมีจำนวนไม่มากนัก แต่ก็มีการศึกษาที่เกี่ยวกับการจัดการรอบการฝึกอบรมที่มีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์บุคคลและปฏิริยาที่มีต่อการประเมินทักษะ เช่น การศึกษาของ Martocchio (1992) และ Quinones (1995) เป็นต้น ที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผลของปัจจัยทางด้านบริบทขององค์การก่อนการเข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Quinones (1997: 181) ที่กล่าวว่า การรับรู้ปัจจัยทางด้านบริบทขององค์การมีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม ขณะเดียวกันก็มีผลต่อแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรมและผลลัพธ์จากการฝึกอบรมด้วย เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Quinones (1995) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่พึงพอใจเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมาก จะมีแรงจูงใจในการเรียนรู้มาก และผลการศึกษาของ Bell and Ford (2007: 2) ที่พบว่า ปฏิริยาต่อการประเมินทักษะของผู้เข้ารับการอบรมมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรมและประสิทธิผลในการฝึกอบรมโดยภาพรวม ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมที่รับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การและประโยชน์ของข้อมูลที่ได้รับมาก ก็จะมีแรงจูงใจในการเรียนรู้มาก และแรงจูงใจในการฝึกอบรมก็สามารถพยากรณ์ถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลในการฝึกอบรมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลในการฝึกอบรม จะพบว่า ปฏิบัติการทำให้ข้อมูลย้อนกลับในการประเมินทักษะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเรียนรู้ โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Noe and Schmitt (1986: 501) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่พึงพอใจต่อกระบวนการประเมินทักษะก่อนการฝึกอบรม จะแสดงความพึงพอใจต่อโครงการฝึกอบรม ( $\beta = .51$ ) และยังพบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่าง ปฏิบัติการประเมินทักษะกับแรงจูงใจก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม ( $\beta = .17$ ) กับการเรียนรู้ ( $\beta = .03$ ) เช่นเดียวกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Williams et al. (1990 cited in Deutsch, 1995: 121) ที่พบว่า ปฏิบัติการทำให้ข้อมูลย้อนกลับในการประเมินทักษะสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการเรียนรู้กับการเรียนรู้ได้ กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่แสดงปฏิกริยาเห็นด้วยกับการประเมินทักษะมาก จะมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ และเกิดการเรียนรู้ได้มากกว่าผู้ที่แสดงปฏิกริยาเห็นด้วยกับการประเมินทักษะน้อย และแนวคิดของ Noe (1986: 743) ที่กล่าวว่า ข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินที่ได้รับก่อนเข้ารับการฝึกอบรมและปฏิกริยาที่มีต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับในการประเมินทักษะของผู้เข้ารับการอบรมส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้กับการเรียนรู้ กล่าวคือ หากผู้เข้ารับการอบรมรับรู้ว่าการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นมีความน่าเชื่อถือและเป็นข้อมูลที่เป็ประโยชน์เกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนทางด้านทักษะของตนเอง ผู้นั้นก็แสดงปฏิกริยาพึงพอใจต่อข้อมูลที่ตนเองได้รับ และจะมีแนวโน้มถูกจูงใจให้ปรับปรุงจุดอ่อนทางด้านทักษะ ผ่านการมีส่วนร่วมในโครงการฝึกอบรมที่ถูกออกแบบมาบนพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม

### 2.3.2 ทักษะคิดต่องานและอาชีพ (Career and Job Attitudes)

Noe (1986: 741) ได้แบ่งทักษะคิดต่องานและอาชีพ ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การสำรวจอาชีพ (Career Exploration) และ 2) ความเกี่ยวพันกับงาน (Job Involvement) สอดคล้องกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Williams et al. (1990 cited in Deutsch, 1995: 121) ที่ได้แบ่งทักษะคิดต่องานและอาชีพ ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การสำรวจอาชีพ (Career Exploration) 2) ความเกี่ยวพันกับงาน (Job Involvement) และ 3) การวางแผนอาชีพ (Career Planning) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์แนวคิดของ Noe (1986: 741) และตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Williams et al. (1990 cited in Deutsch, 1995: 121) เพื่อใช้ในการวัดทักษะคิดต่องานและอาชีพ ได้แก่ 1) การวางแผนอาชีพ (Career Planning) 2) การสำรวจอาชีพ (Career Exploration) และ 3) ความเกี่ยวพันกับงาน (Job Involvement)

### 1) การวางแผนอาชีพ (Career Planning)

การวางแผนอาชีพ (Career Planning) หมายถึง ขอบเขตที่ผู้เข้ารับการอบรมมีการสร้างแผน หรือกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับอาชีพที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง และมีความทันสมัย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอาชีพของตนเอง (Colquitt et al., 2000: 679) หรือหมายถึง การที่ปัจเจกบุคคลมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายทางอาชีพของตน และพยายามที่บรรลุให้ได้ถึงเป้าหมายทางอาชีพนั้น รวมถึงเป็นขอบเขตที่ปัจเจกบุคคลมีส่วนร่วมในการวางแผนอาชีพที่มีความเป็นไปได้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมการพัฒนาตนเอง (Super and Hall, 1978: 333) ซึ่ง Gould's (1979 cited in Noe, 1986: 742) กล่าวว่า ตัวชี้วัดในการประเมินการวางแผนอาชีพ ควรประกอบด้วย 1) การวางแผนอาชีพในปัจจุบัน 2) ความชัดเจนของแผนอาชีพ 3) การมีกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมายอาชีพ และ 4) การเปลี่ยนแปลงอาชีพอย่างบ่อยครั้ง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า การวางแผนอาชีพมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลในการฝึกอบรม จะพบว่า การวางแผนอาชีพมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเรียนรู้ โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Noe and Schmitt (1986: 502) และตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ William et al. (1990 cited in Deutsch, 1995: 121) ที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการวางแผนอาชีพกับแรงจูงใจในการเรียนรู้ และการเรียนรู้ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Mathieu et al. (1992: 841) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่มีการวางแผนอาชีพมาก จะมีแรงจูงใจในการฝึกอบรมมาก และจะนำไปสู่การปรับปรุงทักษะให้ดีขึ้น และแนวคิดของ Noe (1986: 742) ที่กล่าวว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่มีส่วนร่วมในการวางแผนอาชีพ จะมีแรงจูงใจในการเรียนรู้บทเรียนในโครงการฝึกอบรมมาก เนื่องจากผู้นั้นจะตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนทางทักษะของตน โดยบุคคลวัยทำงานที่มีช่วงระยะเวลาของการทำงานนานขึ้น จะรับรู้ถึงความสำคัญของการพัฒนาจุดของทักษะที่หลากหลายและทำให้ทักษะในปัจจุบันดีขึ้น นอกจากนี้ ผู้เข้ารับการอบรมที่มีส่วนร่วมในการวางแผนอาชีพมาก จะตระหนักถึงศักยภาพของการฝึกอบรมมาก โดยจะเกิดการรับรู้ว่าการฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือในการได้รับโอกาสทางอาชีพที่มีคุณค่าอย่างมาก นอกจากนี้ การดำเนินการฝึกอบรมในโครงการฝึกอบรมอาจเป็นการปูทางความก้าวหน้าในสายอาชีพหรือโอกาสทางอาชีพอื่นๆให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม

นอกจากนี้ การวางแผนอาชีพยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Colquitt et al. (2000: 699) ที่พบว่า การวางแผนอาชีพมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้ ( $R = .36$ ) และการถ่ายโอนการฝึกอบรม ( $R = .22$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับผล

การศึกษาของ Mathieu et al. (1993) ที่พบว่า การวางแผนอาชีพมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการฝึกรอบรม เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมที่มีส่วนร่วมในการวางแผนอาชีพ จะมองเห็นถึงผลประโยชน์ของศักยภาพของการฝึกรอบรม ซึ่งส่งผลทำให้ผู้นั้นมีแรงจูงใจในการเรียนรู้เนื้อหาสาระของการฝึกรอบรม และเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมาก และผลการศึกษาของ Facticeau et al. (1995: 4) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่มีการวางแผนอาชีพ จะพิจารณาถึงกลยุทธ์ทางอาชีพของตน และจะมีแรงจูงใจในการเรียนรู้เนื้อหาสาระของการฝึกรอบรมมาก รวมถึงจะเกิดการเรียนรู้ได้ดี และสามารถถ่ายโอนการฝึกรอบรมกลับไปสู่งานที่ปฏิบัติได้มาก ตลอดจนผลการศึกษาของ Martineau (1996: 164) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่มีการวางแผนอาชีพของตนมาก จะมีแรงจูงใจในการเรียนรู้จากการฝึกรอบรมมาก เนื่องจากผู้นั้นจะรับรู้ว่าการฝึกรอบรมจะเป็นหนทางในการปรับปรุงพฤติกรรมให้ดีขึ้น และพลวัตของอาชีพต่อไปในอนาคต

## 2) การสำรวจอาชีพ (Career Exploration)

การสำรวจอาชีพ (Career Exploration) หมายถึง กิจกรรมทางกายภาพและทางจิตใจที่จัดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดึงเอาข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้ารับการอบรม สภาพการทำงาน หรือก่อให้เกิดการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนอาชีพ ความก้าวหน้า หรือทางเลือกต่างๆ (Jordaan, 1963 cited in Noe, 1986: 741) รวมถึงการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนทางด้านทักษะของผู้เข้ารับการอบรม ค่านิยมทางอาชีพ ความสนใจ เป้าหมายหรือแผนการ และการค้นคว้าหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานจากครอบครัว เพื่อน ที่ปรึกษา และข้อมูลทางด้านอาชีพจากแหล่งอื่นๆ (Mihal et al., 1984; Stumpf et al., 1983: 192) ซึ่ง Stumpf et al. (1983: 196) ได้พัฒนาแบบสำรวจการสำรวจอาชีพ (Career Exploration Survey) เพื่อใช้วัดลักษณะของพฤติกรรมการสำรวจอาชีพ ประกอบด้วย การสำรวจสภาพแวดล้อมขององค์กร การสำรวจตนเอง และการสำรวจความตั้งใจอย่างเป็นระบบ และปฏิริยาต่อพฤติกรรมสำรวจ ประกอบด้วยความตั้งใจและความพึงพอใจ รวมถึงความเชื่อเกี่ยวกับโอกาสต่างๆ ประกอบด้วยภาวะของตลาดแรงงานและความสำคัญของการได้รับตำแหน่งที่ปรารถนา

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า การสำรวจอาชีพมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกรอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลในการฝึกรอบรม จะพบว่า การสำรวจอาชีพมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเรียนรู้ โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Noe and Schmitt (1986: 502) และตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกรอบรมของ William et al. (1990 cited in Deutsch, 1995: 121) ที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการสำรวจอาชีพกับแรงจูงใจในการเรียนรู้ และการเรียนรู้ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Mathieu et al. (1992: 841) ที่

พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่มีการสำรวจอาชีพมาก จะมีแรงจูงใจในการฝึกอบรมมาก อันจะนำไปสู่การปรับปรุงทักษะให้ดีขึ้น และ Noe (1986: 742) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสำรวจอาชีพกับประสิทธิผลในการฝึกอบรม กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการแสวงหาที่เกี่ยวกับการเรียนรู้หรือสังคม จะเข้าใจถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และความสนใจของตนเองได้ดี ซึ่งส่งผลทำให้ผู้นั้นมีแรงจูงใจในการเรียนรู้เนื้อหาสาระใน โครงการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางอาชีพมาก เนื่องจากผู้นั้นตระหนักถึงจุดอ่อนทางทักษะ ซึ่งเป็นผลมาจากการมอบตำแหน่งและความสนใจในการเติบโตหรือความก้าวหน้าทางอาชีพ ซึ่งจะทำให้ผู้นั้นมีพฤติกรรมการสำรวจอาชีพอย่างบ่อยครั้งและเข้มข้นมากยิ่งขึ้น รวมถึงผลการศึกษาของ Noe and Wilk (1993) ที่พบว่า การสำรวจอาชีพจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถระบุถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และความสนใจทางอาชีพของตนเองได้ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมที่มีการสำรวจอาชีพมาก จะมีแรงจูงใจในการฝึกอบรมมากตามไปด้วย เนื่องจากผู้นั้นสามารถมองเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองกับการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้ การสำรวจอาชีพยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Colquitt et al. (2000: 694) ที่กล่าวว่า การสำรวจอาชีพมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการเรียนรู้ ( $R = .25$ ) และการถ่ายโอน ( $R = .45$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Fecteau และคณะ (1995: 4) ที่พบว่า การสำรวจอาชีพส่งผลต่อแรงจูงใจก่อนเข้ารับการฝึกอบรมและการรับรู้ต่อการถ่ายโอนทักษะการฝึกอบรม

### 3) ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Involvement)

ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Involvement) หมายถึง ขอบเขตที่ผู้เข้ารับการอบรมมีความเกี่ยวข้องกับงานของตน หรือเป็นการรับรู้ในเชิงจิตวิทยาว่า งานที่ตนรับผิดชอบเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อภาพลักษณ์โดยรวมทั้งหมด จะมีความเชื่อในคุณค่าของงาน รู้สึกว่างานทำให้ตนมีคุณค่า จะทุ่มเทหรืออุทิศตนให้กับงาน มีความรับผิดชอบต่องาน และมีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน (Lodahl and Kejner, 1965 cited in Noe, 1986: 742) ซึ่ง Lodahl and Kejner (1965 cited in Noe, 1986: 742) กล่าวว่า ความเกี่ยวข้องกับงานแบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) ความเชื่อในคุณค่าของงาน 2) ความรับผิดชอบต่องาน และ 3) การทุ่มเทเสียสละให้กับงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า ความเกี่ยวข้องในงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kanfer (1990) ที่พบว่า ความเกี่ยวข้องในงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการฝึกอบรม เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมที่มีความเกี่ยวข้องกับงานมาก จะมีเป้าหมายเฉพาะบุคคลที่

เชื่อมโยงกับความสำเร็จของงาน ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลในการฝึกอบรม จะพบว่า ความเกี่ยวข้องกับงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเรียนรู้ โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Mathieu et al. (1992: 828) ที่พบว่า ความเกี่ยวข้องกับงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเรียนรู้ โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Mathieu et al. (1993) ที่เห็นว่า ความเกี่ยวข้องในงานมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม และจะนำไปสู่การพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้ดีขึ้น

นอกจากนี้ ความเกี่ยวข้องกับงานยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Battistelli (2009: 203) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่มีความเกี่ยวข้องกับงานมาก จะมีแรงจูงใจในการเรียนรู้มาก เพื่อวัตถุประสงค์ในการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตน เช่นเดียวกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Noe and Schmitt (1986: 517) ที่กล่าวว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่มีความเกี่ยวข้องกับงานมาก จะมีแรงจูงใจในการเรียนรู้มาก และจะมีความต้องการในการถ่ายโอนทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปสู่หน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ และผลการศึกษาของ Elangovan and Karakowsky (1999) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่มีความเกี่ยวข้องกับงานมาก จะมีแรงจูงใจในการเรียนรู้มาก เนื่องจากผู้นั้นจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง และมักจะคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองอยู่เสมอ รวมไปถึงมีความพยายามที่จะหาแนวทางในการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนให้ดีขึ้นตลอดเวลา

ยิ่งไปกว่านั้น ผลการศึกษาของ Martineau et al. (1993: 125) ยังพบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่มีความเกี่ยวข้องกับงานมาก จะมีแรงจูงใจในการฝึกอบรมมาก เนื่องจากจะมีความคาดหวังในการเพิ่มพูนทักษะและการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Noe (1986: 742) ผลการศึกษาของ Martineau (1996: 192) และผลการศึกษาของ Mathieu et al. (1993) ที่เห็นพ้องกันว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่มีความเกี่ยวข้องกับงานมาก จะมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เนื่องจากการเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรม จะสามารถเพิ่มพูนทักษะในหลายๆระดับ และสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น รวมถึงสามารถยกระดับความรู้สึกรับคุณค่าของตนเองได้

### 2.3.3 ทักษะต่อการฝึกอบรม (*Attitudes towards Training*)

Noe (1986: 740) ได้แบ่งทัศนคติต่อการฝึกอบรม ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) คุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) 2) ความคาดหวัง (Expectancy) และ 3) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์แนวคิดของ Noe (1986: 740)



เพื่อใช้ในการวัดทัศนคติต่อการฝึกอบรม ได้แก่ 1) คุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) 2) ความคาดหวัง (Expectancy) และ 3) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)

### 1) คุณค่าของผลลัพธ์ (Valence)

คุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการอบรมพึงพอใจต่อผลลัพธ์ต่างๆที่ได้รับจากการฝึกอบรม เช่น การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น อันเป็นผลมาจากการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม (Noe, 1986: 740) หรือหมายถึง ความปรารถนาหรือความพึงพอใจของผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาจะได้รับจากการฝึกอบรมตามความรับรู้ของแต่ละบุคคล (ชูชัย สมิติโกร, 2556: 123) ซึ่ง Noe (1986: 740) กล่าวว่า ตัวชี้วัดคุณค่าของผลลัพธ์ควรวัดการรับรู้ของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตของความพยายามกับขอบเขตของการเรียนรู้ที่เรียนในโครงการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า คุณค่าของผลลัพธ์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลลัพธ์จากการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งในการศึกษาจำนวนมากได้ระบุถึงความสำคัญของคุณค่าของผลลัพธ์ไว้ในตัวแบบของแรงจูงใจและประสิทธิภาพของการฝึกอบรม (Kanfer, 1990; Van Eerde and Thierry, 1996: 575; Bandura, 1977) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Tombs (2011: 24) ที่พบว่า คุณค่าของผลลัพธ์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลลัพธ์ของการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจในการเรียนรู้ ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของประสิทธิภาพในการฝึกอบรม จะพบว่า คุณค่าของผลลัพธ์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อปฏิบัติกริยา โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจในการเรียนรู้ สอดคล้องกับตัวแบบประสิทธิภาพในการฝึกอบรมของ Colquitt et al. (2000: 694) ที่กล่าวว่า คุณค่าของผลลัพธ์มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการเรียนรู้ ( $R = .61$ ) และปฏิบัติกริยา ( $R = .53$ ) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับแนวคิดของ Mathieu and Martineau (1997) ที่กล่าวว่า คุณค่าของผลลัพธ์สามารถพยากรณ์ถึงแรงจูงใจในการฝึกอบรม และปฏิบัติกริยาได้

นอกจากนี้ คุณค่าของผลลัพธ์ยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเรียนรู้ โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับตัวแบบประสิทธิภาพในการฝึกอบรมของ Colquitt et al. (2000: 694) ที่กล่าวว่า คุณค่าของผลลัพธ์มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการเรียนรู้ ( $R = .61$ ) และความรู้เชิงประจักษ์ (ผลลัพธ์ของการเรียนรู้) ( $R = .20$ ) รวมถึงการพัฒนาทักษะ (ผลลัพธ์ของการเรียนรู้) ( $R = .30$ ) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับแนวคิดของ Mathieu and Martineau (1997) ที่กล่าวว่า คุณค่าของผลลัพธ์สามารถพยากรณ์ถึงแรงจูงใจในการฝึกอบรม และการเรียนรู้ได้ และผลการศึกษาของ Colquitt and Simmering (1998: 654) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่ได้รับ

คุณค่าของผลลัพธ์เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ จะมีแรงจูงใจที่เพิ่มมากขึ้น กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่มีความปรารถนาในการเรียนรู้เนื้อหาสาระของการฝึกอบรม จะมีแรงจูงใจในการเรียนรู่มาก เนื่องจากมองเห็นความสำเร็จของการฝึกอบรมว่ามีคุณค่าต่อผู้เข้ารับการอบรม

ยิ่งไปกว่านั้น คุณค่าของผลลัพธ์ยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Colquitt et al. (2000: 694) ที่กล่าวว่า คุณค่าของผลลัพธ์มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการเรียนรู้ ( $R = .61$ ) และการถ่ายโอน ( $R = .70$ ) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับแนวคิดของ Mathieu and Martineau (1997) ที่กล่าวว่า คุณค่าของผลลัพธ์สามารถพยากรณ์ถึงแรงจูงใจในการฝึกอบรม และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้

## 2) ความคาดหวัง (Expectancy)

ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการอบรมเชื่อว่า ผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมมีความเกี่ยวข้องหรือช่วยนำไปสู่การทำงานที่ดีขึ้น (ชูชัย สมितिไกร, 2556: 123) ซึ่ง Noe (1986: 740) ได้แบ่งความคาดหวังออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความคาดหวัง I หมายถึง ผู้เข้ารับการอบรมมีความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามของผู้เข้ารับการอบรมที่ให้ไปกับโครงการฝึกอบรม เช่น การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่ม การตอบคำถาม และการฝึกฝนทักษะ เป็นต้น ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้บทเรียนในโครงการฝึกอบรม และ 2) ความคาดหวัง II หมายถึง ขอบเขตที่ผู้เข้ารับการอบรมเชื่อว่า ผลการดำเนินการฝึกอบรมที่ดีในโครงการฝึกอบรมจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา ซึ่ง Noe (1986: 740) กล่าวว่า ตัวชี้วัดความพยายาม (Effort) กับกำลังความสามารถ (Performance) ควรประเมินในเรื่องของการรับรู้ของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตความพยายามกับขอบเขตของการเรียนรู้บทเรียนในโครงการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน ขณะที่ตัวชี้วัดกำลังความสามารถ (Performance) กับผลลัพธ์ที่จะได้รับ (Outcome) ควรประเมินในเรื่องของความเชื่อของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับผลการดำเนินการฝึกอบรมและการบรรลุความสำเร็จ ทั้งผลลัพธ์จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เช่น การเพิ่มภาพลักษณ์แห่งตน การได้รับตำแหน่งที่ดีขึ้นเท่าที่จะสามารถเป็นไปได้ การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า ความคาดหวังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Mathieu et al. (1992: 828) ที่พบว่า ความคาดหวังมีความสัมพันธ์อย่างมากกับแรงจูงใจ และมีความสำคัญต่อผลลัพธ์จากการฝึกอบรม เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Tombs (2011: 24) ที่พบว่า ความคาดหวังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลลัพธ์จากการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจ

ในการเรียนรู้ ทั้งนี้ หากพิจารณาองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลในการฝึกอบรม จะพบว่า ความคาดหวังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเรียนรู้ โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Noe (1986: 740) ที่กล่าวว่า ความคาดหวังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเรียนรู้ โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม เช่นเดียวกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Noe and Schmitt (1986: 501) ที่กล่าวว่า ความคาดหวังมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้ และจะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ และตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Williams et al. (1990 cited in Deutsch, 1995: 121) ที่กล่าวว่า ความคาดหวังสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการเรียนรู้ได้ กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่เห็นด้วยกับความเชื่อมโยงระหว่างความพยายาม (Effort) กับกำลังความสามารถ (Performance) และกำลังความสามารถ (Performance) กับผลลัพธ์ที่จะได้รับ (Outcome) จะแสดงถึงแรงจูงใจในการเรียนรู้ และสามารถเรียนรู้ได้ดีมากกว่าผู้ที่ไม่เห็นถึงความเชื่อมโยงดังกล่าว รวมถึงผลการศึกษาของ Colquitt and Simmering (1998: 654) ที่กล่าวว่า ความคาดหวังมีความสัมพันธ์อย่างมากกับแรงจูงใจในการเรียนรู้ และนำไปสู่การเกิดการเรียนรู้ กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่มีความปรารถนาในการเรียนรู้เนื้อหาสาระของการฝึกอบรม จะมีแรงจูงใจในการเรียนรู้อย่างมาก เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมมองเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับกระบวนการเรียนรู้อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ ความคาดหวังยังมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Froman (1977) และผลการศึกษาของ Moitra (1976) ที่เห็นพ้องกันว่า ความคาดหวังของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

### 3) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)

การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) หมายถึง ความเชื่อในความสามารถของบุคคลในการจัดการและดำเนินพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีศักยภาพ (Bandura, 1977: 195) ซึ่ง Noe (1986: 741) กล่าวว่า การวัดการรับรู้ความสามารถของผู้เข้ารับการอบรมควรมุ่งเน้นการวัดการตอบสนองต่อการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ เช่น ความมั่นใจในสถานการณ์การเรียนรู้ ความง่ายต่อการทำความเข้าใจในบทเรียนใหม่ๆ ความยากในการปรับตัวต่อสถานการณ์การทำงานใหม่ๆ เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Mathieu et al. (1993: 143) ที่พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีบทบาทในการส่งเสริมประสิทธิผลในการฝึกอบรม

เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Saks et al. (2010) ที่พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองส่งผลต่อผลลัพธ์จากการฝึกอบรม และผลการศึกษาของ Haccoun and Saks (1998: 45) ที่พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์จากการฝึกอบรม ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวก็ได้รับการยืนยันจากนักวิชาการอีกหลายท่าน ที่พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลในการฝึกอบรมได้ (Mathieu et al., 1992: 841; Noe and Wilk, 1993: 301; Facticeau et al., 1995: 17; Colquitt et al., 2000: 699)

ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลในการฝึกอบรม จะพบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Gist et al. (1989: 887) ที่พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองส่งผลต่อการเรียนรู้ในโครงการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Tassanee HOMKLIN (2014: 109) ที่พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อการเรียนรู้ ( $\beta = .30$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการศึกษาของ Tziner et al. (2007: 171) ที่พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่รับรู้ความสามารถของตนเองมาก จะได้รับคะแนนหลังจากการฝึกอบรม (ผลลัพธ์จากการเรียนรู้) ( $R = .661$ ) และคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา (ผลลัพธ์ทางการเรียนรู้) ( $R = .509$ ) รวมถึงผลการศึกษาของ Gist et al. (1991: 857) ที่พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองส่งผลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม และการทำงานของพนักงาน กล่าวคือ ความมั่นใจและความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง จะนำไปสู่ความสำเร็จในการได้รับการเรียนรู้

ในทำนองเดียวกัน แนวคิดของ Noe (1986: 741) กล่าวว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองมาก จะสามารถเรียนรู้เนื้อหาสาระของการฝึกอบรมได้มาก เนื่องจากผู้นั้นจะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Compeau and Higgins (1995: 203) และผลการศึกษาของ Lim et al. (2007: 32) ที่เห็นพ้องกันว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่รับรู้ความสามารถของตนเองมาก จะเกิดการเรียนรู้มากตามไปด้วย ซึ่ง Lim et al. (2007: 32) พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่เชื่อมั่นในความสามารถของตนในการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะใหม่ๆที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาก ก็จะเกิดการเรียนรู้ได้มาก และผู้เข้ารับการอบรมที่เชื่อมั่นในความสามารถและความชำนาญของตน และเชื่อว่า ตนจะประสบความสำเร็จในการฝึกอบรม ก็จะใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตน เพื่อเพิ่มการเรียนรู้ให้มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ การรับรู้ความสามารถของตนเองยังมีอิทธิพลทางตรงต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Nga et al. (2010) ที่พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Ford et al. (1998: 225) ที่พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ทางการถ่ายโอน และการศึกษาของ Mathieu et al. (1992) ที่พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมภายหลังการฝึกอบรม รวมถึงผลการศึกษาของ Gist et al. (1991: 857) ที่พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองส่งผลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรมและการทำงานของพนักงาน กล่าวคือ ความมั่นใจและความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง จะนำไปสู่ความสำเร็จในการถ่ายโอนทักษะ ตลอดจนผลการศึกษาของ Al-Eisa et al. (2009: 1233) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่เชื่อมั่นในความสามารถของตนในการเรียนรู้เนื้อหาสาระของการฝึกอบรมมาก จะมีแนวโน้มที่จะเชื่อมั่นในความสามารถของตนในการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับจากการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงานหลังจากเสร็จสิ้นโครงการฝึกอบรมมาก

อย่างไรก็ตาม นอกจากการรับรู้ความสามารถของตนเองจะมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรมดังที่กล่าวไปแล้วนั้น การรับรู้ความสามารถของตนเองยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Colquitt et al. (2000: 694) ที่กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการเรียนรู้ และผลลัพธ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Quinones (1997: 11) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่รับรู้ความสามารถของตนเองมาก จะมีแรงจูงใจในการเรียนรู้อย่างมาก และจะประสบความสำเร็จในการฝึกอบรม และผลการศึกษาของ Tracey et al. (2001: 16) ที่พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการฝึกอบรม กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่รับรู้ความสามารถของตนเองมาก จะมีแรงจูงใจในการฝึกอบรมมาก และจะนำไปสู่การสร้างประสิทธิผลในการฝึกอบรม

ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลในการฝึกอบรม จะพบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อปฏิกิริยา โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Colquitt และคณะ (2000: 694) ที่กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการ

เรียนรู้ ( $R = .42$ ) และปฏิภิกิริยา ( $R = .17$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ การรับรู้ความสามารถของตนเองยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเรียนรู้ โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Gist et al. (1991: 853) การศึกษาของ Martocchio (1994) และการศึกษาของ Mathieu et al. (1992: 840) ที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง แรงจูงใจในการเรียนรู้ และการเรียนรู้ เช่นเดียวกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Tannenbaum et al. (1991: 15) ที่กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์กับการเติมเต็มแรงจูงใจในการฝึกอบรม และนำไปสู่การเรียนรู้ และผลการศึกษาของ Quinones (1995: 234) ที่พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการเรียนรู้ก่อนเข้ารับการฝึกอบรมและการเรียนรู้ รวมถึงตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Colquitt et al. (2000: 678) ที่กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้ ( $R = .42$ ) และความรู้เชิงประจักษ์ ( $R = .30$ ) กับการพัฒนาทักษะ ( $R = .32$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตลอดจนผลการศึกษาของ Chuang and Tai (2005: 166) ที่พบว่า แรงจูงใจในการฝึกอบรมเป็นตัวแปรส่งผ่านของความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองกับผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Tai (2006: 59) ที่พบว่า แรงจูงใจในการฝึกอบรมเป็นตัวแปรส่งผ่านของความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองกับการเรียนรู้ กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่รับรู้ความสามารถของตนเอง ในเรื่องของความสามารถในการเรียนรู้ทั้งความรู้และทักษะได้อย่างประสบผลสำเร็จมาก จะเกิดแรงจูงใจในการฝึกอบรม เพื่อที่จะเข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมและเกิดการเรียนรู้ได้มาก ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างประสิทธิผลในการฝึกอบรม เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Tziner et al. (2007: 171) ที่พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองจะส่งเสริมการเกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การที่ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่มากขึ้น

ยิ่งไปกว่านั้น การรับรู้ความสามารถของตนเองยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Burke and Hutchins (2008: 123) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองกับแรงจูงใจ อันจะนำไปสู่การถ่ายโอนการฝึกอบรม เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Nga et al. (2010) ที่พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางการถ่ายโอนการฝึกอบรม และตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Colquitt et al. (2000: 694) ที่กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการเรียนรู้ ( $R = .42$ ) และการถ่ายโอนการฝึกอบรม ( $R = .47$ ) รวมถึงผลการศึกษาของ Tziner et al. (2007: 171) ที่พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานภายหลังจากการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจในการเรียนรู้ กล่าวคือ การรับรู้ความสามารถของตนเองจะส่งเสริมการเกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การที่ผู้เข้ารับการอบรมสามารถพัฒนากลยุทธ์ใน

การทำงานที่เหนือกว่า ตลอดจนผลการศึกษาของ Seyler et al. (1998: 2) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่มีความเชื่อมั่นในการฝึกอบรมมาก จะมีแรงจูงใจในตนเองมาก และมีความต้องการในการถ่ายโอนความรู้และทักษะใหม่ๆกับการปฏิบัติงานมากตามไปด้วย

### 2.3.4 คุณลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics)

คุณลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics) หมายถึง บรรยากาศในการถ่ายโอนหรือปัจจัยต่างๆที่ผู้เข้ารับการอบรมรับรู้ว่าเป็นตัวส่งเสริมหรือกีดกันการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน (Cromwell and Kolb, 2004: 450) ซึ่งตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Tannenbaum et al. (1993: 37) ได้แบ่งคุณลักษณะขององค์การออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 2) ความเพียงพอของทรัพยากร 3) ปริมาณงาน 4) วัฒนธรรมองค์กร และ 5) โอกาสในการฝึกฝนทักษะ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Tannenbaum et al. (1993: 37) เพื่อใช้ในการวัดคุณลักษณะขององค์การ ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Supervisor Support) 2) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Co-worker Support) 3) บรรยากาศในการถ่ายโอน การฝึกอบรมขององค์การ (Organization's Climate for Transfer) และ 4) วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning Culture)

#### 1) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Supervisor Support)

การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Supervisor Support) หมายถึง ขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนและเสริมแรงให้ผู้เข้ารับการอบรมได้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน (Seyler et al., 1998: 6) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า ผู้บังคับบัญชามีบทบาทอย่างมากที่จะทำให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Kraut et al., 1989: 291) โดยบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการสนับสนุนผู้เข้ารับการอบรมประกอบด้วยหลายมิติ เช่น Ramayah et al. (2012: 129) กล่าวว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอาจอยู่ในลักษณะของการให้การสนับสนุน การจัดสรรทรัพยากร และการให้ความช่วยเหลือ สอดคล้องกับผลจากการสำรวจของ Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (Hutchinson and Purcell, 2007) ที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานภาคส่วนต่างๆ จำนวน 750 ราย พบว่า บทบาทสำคัญของผู้บังคับบัญชาคือ การเป็นผู้ที่คอยช่วยเหลือ (Facilitator) และจัดการการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน รวมถึงเป็นผู้ประเมินประสิทธิผลในการฝึกอบรม เช่นเดียวกับ Noe et al. (2011: 190) ที่กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการสอนงาน ให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลือแก่พนักงาน เพื่อให้ได้เรียนรู้และปรับปรุงทักษะต่างๆให้ดีขึ้น และ Hutchinson and Purcell (2007: 10) ที่กล่าวว่า

ผู้บังคับบัญชาจะเป็นตัวแสดงที่สำคัญ และมีส่วนสนับสนุนความสำเร็จของการฝึกอบรมอย่างมาก ผ่านการเข้ามามีส่วนร่วมในการสอนงานและการให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งความกระตือรือร้นของผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญในการสนับสนุนพนักงาน ดังนั้น ความสามารถและบทบาทในการเป็นตัวแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาจึงมีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องได้รับการส่งเสริมเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ Hutchinson and Purcell (2007: 3) ยังได้เสนอแนะว่า การให้คำแนะนำและการให้ความช่วยเหลือในการสอนงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงานด้วย รวมถึง Ellstrom (2012: 2) ที่กล่าวว่า ลักษณะของการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การส่งเสริมสนับสนุนความกล้าได้กล้าเสียและการแบ่งปันความรู้ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ และนักวิชาการอีกหลายท่าน ที่กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชามีบทบาทในการส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วม โครงการฝึกอบรม การตั้งเป้าหมายที่มีความชัดเจน การเสริมแรงทางบวก และการเป็นตัวแบบพฤติกรรม (Huczynski and Lewis, 1980; Baumgartel et.al., 1984; Maddox, 1987)

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชายังมีบทบาทในการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และประยุกต์ใช้ทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมกับการทำงานด้วย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Van der Klengk et al. (2001: 52) ที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวกในการถ่ายโอนการฝึกอบรม ในลักษณะของการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ หรือการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมอยากประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Goldstein (1993) ที่กล่าวว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอาจอยู่ในลักษณะของการจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการถ่ายโอนการฝึกอบรม และพยายามขจัดอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลทำให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถถ่ายโอนการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยิ่งไปกว่านั้น การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ผู้บังคับบัญชาอาจจะเข้าไปให้ความช่วยเหลือ เอาใจใส่ดูแล การเสริมแรงทางบวกให้แก่พนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม และการทดสอบผู้เข้ารับการอบรมภายหลังจากโครงการฝึกอบรมเสร็จสิ้น (Noe, 1986; Baldwin and Ford, 1988; Xiao, 1996; Quinones, 1997) ขณะที่การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ประยุกต์ใช้ทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมกับการทำงาน ผู้บังคับบัญชาอาจจะเข้าไปอธิบายถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกอบรม การให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการริเริ่มการฝึกอบรม การจัดหาเวลาที่เหมาะสมและเพียงพอในการจัดเตรียมการฝึกอบรม การให้แรงจูงใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม การสร้างกลุ่มในการทำงาน และการ



จูงใจผู้อาวุโสเพื่อให้มีทัศนคติที่ดีต่อพนักงานด้วย (Cohen, 1990; Ford et al., 1992; ; Xiao, 1996; Elangovan and Karakowsky, 1999; Gilpin-Jackson and Bushe, 2007; Lim et al., 2007)

ในการศึกษาของ Noe (2005) ยังกล่าวว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอาจอยู่ในลักษณะของการมอบหมายงานใหม่ๆ ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมที่ผ่านกิจกรรมการฝึกอบรมได้มีโอกาสนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ หรือการที่ผู้บังคับบัญชาถามไถ่ ให้คำชม ให้กำลังใจ หรือแสดงการรับรู้ว่าการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมใดมาบ้าง ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญต่อบุคลากร ยิ่งถ้าผู้บังคับบัญชาแสดงออกถึงการสนับสนุน ให้การยอมรับ และให้โอกาสมากเท่าใด ความเป็นไปได้ในการนำความรู้ใหม่ของบุคลากรผู้นั้นมาใช้ ก็จะมีโอกาสเกิดขึ้นมากเท่านั้น

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Wankhede and Gujarathi (2014: 3) ที่พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Shariff and Al-Makhadmah (2012: 603) ที่พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม ( $\beta = .380$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่ง Shariff and Al-Makhadmah (2012: 603) กล่าวว่า ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมรับรู้ว่าการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาสามารถส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม และส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรม รวมถึงในบางครั้งผู้เข้ารับการอบรมก็เชื่อว่า ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมถ่ายโอนการฝึกอบรม

ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลในการฝึกอบรม จะพบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางตรงต่อปฏิภาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Ramayah et al. (2012: 134) ที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม ( $\beta = .257$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชายังมีอิทธิพลทางตรงต่อการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Baldwin and Ford (1988: 63) ที่พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรมในด้านผลลัพธ์ทางการเรียนรู้

ยิ่งไปกว่านั้น การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชายังมีอิทธิพลทางตรงต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Baldwin and Ford (1988: 63) ที่พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรมในด้านการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Chiaburu and Tekleab (2005: 604) และผลการศึกษาของ Minbaeva (2005: 125) ที่เห็นพ้องกันว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามี

ผลทางบวกต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม และผลการศึกษาของ Velada et al. (2007: 282) ที่พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางตรงต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม รวมถึงผลการศึกษาของ Sanjeevkumar et al. (2012: 33) ที่พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางตรงต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม ( $\beta = .367$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตลอดจนผลการศึกษาของ Tassanee HOMKLIN (2014: 109) ที่พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางตรงต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม ( $\beta = .29$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Baumgartel and Jeanpierre (1972: 674) ที่พบว่า พนักงานที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา จะมีแนวโน้มในการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปฏิบัติมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนดังกล่าว

ในทำนองเดียวกัน การศึกษาของ Clarke (2002: 146) พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน โดยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความกล้าหรือรู้สึกอยากจะนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Gregoire et al. (1998: 12) ที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาจะมีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือพนักงานให้ได้เข้าร่วมการฝึกอบรม ซึ่งเป็นบทบาทที่ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสัมผัสได้ และส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความพยายามในการนำพฤติกรรมใหม่ๆที่ได้รับจากการฝึกอบรมกลับไปสู่การปฏิบัติงาน อันจะส่งผลทำให้การถ่ายโอนการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Facticeau et al. (1995: 5) และผลการศึกษาของ Xiao (1996: 67) ที่เห็นพ้องกันว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาจะช่วยผู้เข้ารับการอบรมในการถ่ายโอนทักษะที่ได้เรียนรู้กับการปฏิบัติงาน และผลการศึกษาของ Lim et al. (2007: 26) ที่พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ และมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ทางการถ่ายโอนการฝึกอบรม กล่าวคือ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาไม่ได้เพียงส่งเสริมความเชื่อมั่นในคุณค่าของตนเองของผู้เข้ารับการอบรมเท่านั้น แต่ยังสร้างความเป็นไปได้ในการถ่ายโอนความรู้และทักษะของพนักงานด้วย รวมถึงผลการศึกษาของ Huczynski and Lewis (1980: 227) และผลการศึกษาของ Ford et al. (1992: 511) ที่เห็นพ้องกันว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เช่น การส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ประยุกต์ใช้ทักษะใหม่ๆกับการปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีแนวโน้มที่จะรู้สึกสะดวกต่อการปฏิบัติทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรม และมีความอดทนต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในขณะประยุกต์ใช้ ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม และมีแนวโน้มที่จะเป็นศูนย์กลางของการสร้างบรรยากาศในการถ่ายโอนที่เป็นมิตร

อย่างไรก็ตาม นอกจากการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาจะมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรมดังกล่าวไปแล้วนั้น การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชายังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Russell et al. (1985) ที่พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจในการเรียนรู้ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Baldwin and Magjuka (1991: 54) ที่ได้กำหนดแรงจูงใจในการเรียนรู้ให้เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสัมพันธ์ของการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชากับประสิทธิผลในการฝึกอบรม และผลการศึกษาของ Clark et al. (1993) ที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถเน้นย้ำให้ผู้เข้ารับการอบรมมองเห็นถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมที่มีต่องานที่ปฏิบัติ ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม

ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลในการฝึกอบรม จะพบว่าการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเรียนรู้ โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Huczynski and Lewis (1980: 227) ที่พบว่า หากผู้เข้ารับการอบรมรับรู้ว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม และเกิดการเรียนรู้มากขึ้น เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Facticeau et al. (1995: 17) ที่พบว่า พนักงานที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามาก ก็จะมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมการฝึกอบรม และการเรียนรู้จากการฝึกอบรมมากเช่นเดียวกัน และผลการศึกษาของ Chiaburu and Tekleab (2005: 613) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามาก จะมีแรงจูงใจในการฝึกอบรมมาก และมีความสามารถในการกักเก็บความรู้ไว้ใช้ได้นานตามไปด้วย

นอกจากนี้ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชายังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Nijman et al. (2006: 543) ที่พบว่า การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม และการถ่ายโอนการฝึกอบรม เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Green (2002: 75) ที่พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการฝึกอบรมและการถ่ายโอนการฝึกอบรมได้ และผลการศึกษาของ Huczynski and Lewis (1980: 227) ที่พบว่า หากผู้เข้ารับการ

อบรมรับรู้ ว่า โครงการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม และเกิดการถ่ายโอนทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงาน รวมถึงผลการศึกษาของ Facticeau et al. (1995: 11) ที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะนำไปสู่การรับรู้ถึงการถ่ายโอนการฝึกอบรม ตลอดจนผลการศึกษาของ Clark et al. (1993: 302) ที่พบว่า ก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมอาจพิจารณาถึงขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนถึงความพยายามในการถ่ายโอนทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมในห้องเรียนไปสู่การปฏิบัติงาน ซึ่งหากผู้เข้ารับการอบรมไม่มีความเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาจะให้การสนับสนุนการถ่ายโอนการฝึกอบรม พวกเขาก็มีแนวโน้มที่จะเชื่อว่า การฝึกอบรมนั้นมีการใช้ประโยชน์อย่างจำกัดและอาจจะไม่ได้รับแรงจูงใจก่อนการฝึกอบรมด้วย

## 2) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Co-worker Support)

การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Co-worker Support) หมายถึง การที่เพื่อนร่วมงานให้การส่งเสริมและช่วยเหลือให้ผู้เข้ารับการอบรมได้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน (Facticeau et al., 1995: 5) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า เพื่อนร่วมงานเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้ความช่วยเหลือ การร่วมกันแก้ไขปัญหา การให้ข้อมูลเพิ่มเติม และการทำหน้าที่สอนงานให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม (Facticeau et al., 1995; Hatala and Fleming, 2007)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Johnson et al. (1981) ผลการศึกษาของ Slavin (1983: 52) และผลการศึกษาของ Lookatch (1989) ที่เห็นพ้องกันว่า การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของผู้เข้ารับการอบรม เช่นเดียวกับทฤษฎีการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานของ Ladd and Henry (2000: 2028) ที่กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนทางด้านการทำงานจากเพื่อนร่วมงานกับผู้เข้ารับการอบรมจะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์จากการฝึกอบรม ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมที่รับรู้ได้ว่า เพื่อนร่วมงานได้ให้การสนับสนุนในหลักสูตรการฝึกอบรม ก็จะมีแนวโน้มที่จะได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรม รวมถึงได้รับผลลัพธ์จากการฝึกอบรมในทางบวกด้วย

ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลในการฝึกอบรม จะพบว่า การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Holton et al. (1997) ที่พบว่า การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ความสัมพันธ์มากที่สุดกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Seyler et al.

(1998: 3) ที่พบว่า การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม ( $\beta = 0.32$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการศึกษาของ Sanjeevkumar et al. (2012: 33) ที่พบว่า การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม ( $\beta = .367$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวมถึงผลการศึกษาของ Tassanee HOMKLIN (2014: 109) ที่พบว่า การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม ( $\beta = .29$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่ง Tassanee HOMKLIN (2014: 109) กล่าวว่า หากผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างประสบผลสำเร็จ และได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานมาก ผู้นั้นก็แสดงออกถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน ตลอดจนผลการศึกษาของ Bates et al. (2000) ที่พบว่า การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานสามารถพยากรณ์การถ่ายโอนการเรียนรู้ได้

ในทำนองเดียวกัน ผลการศึกษาของ Cromwell and Kolb (2004: 449) พบว่า การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการอบรมมีอิทธิพลต่อกระบวนการในการถ่ายโอนอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่รับรู้ขอบเขตของการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานมาก จะประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงานมาก สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Gilpin-Jackson and Bushe (2007: 980) ที่พบว่า การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานจะส่งผลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่ง Gilpin-Jackson and Bushe (2007: 980) ได้เสนอว่า การได้รับการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการอบรมได้มากกว่าการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Van der Klink et al. (2001: 270) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากสามารถเพิ่มการใช้ทีมบริหารตนเองในองค์กร โดยได้เสนอว่า การใช้ทีมบริหารตนเองในองค์กร สามารถเพิ่มความเป็นไปได้ว่า สมาชิกในทีมในสถานที่ทำงานเดียวกันมีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการอบรมมากกว่าการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา

ในการศึกษาของ Twidale (2005) พบว่า การให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้เข้ารับการอบรมเผชิญกับปัญหาในการทำงาน และคอยอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ เป็นสิ่งที่ทำให้การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่มีศักยภาพอย่างมาก สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bahn (1973) ผลการศึกษาของ Salinger (1973) และผลการศึกษาของ Marx (1982) ที่เห็นพ้องกันว่า บรรยากาศในการสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ได้รับการเสริมแรงและการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนร่วมงาน จะมีแนวโน้มในการถ่ายโอนทักษะจากสภาพการฝึกอบรมไปยังสภาพการทำงาน และผู้เข้ารับการอบรมก็จะมีแนวโน้มในการใช้ทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงานของตนเอง

อย่างไรก็ตาม นอกจากการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานจะมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรมดังกล่าวไปแล้วนั้น การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานยังมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Baldwin and Magjuka (1997: 99) ที่พบว่า ในบริบทของการฝึกอบรมทางด้านอุตสาหกรรมที่เต็มไปด้วยการทำงานอย่างเข้มข้น การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับพลวัตของกลุ่มในหน่วยงานเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งจะส่งผลต่อแรงจูงใจและผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรม

ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลในการฝึกอบรม จะพบว่าการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Fecteau et al. (1995: 5) ที่พบว่า การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานจะส่งผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่ได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานมาก ก็จะมีแรงจูงใจก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม และการถ่ายโอนการฝึกอบรมที่มากตามไปด้วย เช่นเดียวกับแนวคิดของ Baldwin and Fold (1988: 64) และแนวคิดของ Blanchard and Thacker (2007: 322) ที่เห็นพ้องกันว่า การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานจะเป็นแรงจูงใจ และเป็นผู้สนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดแรงจูงใจในการถ่ายโอนความรู้จากสิ่งที่เรียนรู้มากับการปฏิบัติงานจริง

### 3) บรรยากาศในการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์การ (*Organization's Climate for Transfer*)

บรรยากาศในการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์การ (*Organization's Climate for Transfer*) หมายถึง การรับรู้โดยรวมทั้งหมดเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่สามารถเป็นตัวส่งเสริมและอุปสรรคต่อการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม (Noe, 2005) สอดคล้องกับ Rouiller and Goldstein (1993: 379) ที่ได้ให้ความหมายของบรรยากาศในการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์การว่าหมายถึง สถานการณ์และผลสืบเนื่อง ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกหรือกีดกันการถ่ายโอนความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงาน ซึ่ง Rouiller and Goldstein (1993: 379) กล่าวว่า บรรยากาศในการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์การ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 2 มิติ ได้แก่ 1) สถานการณ์ที่เป็นนัย และ 2) ผลสืบเนื่อง โดยสถานการณ์ที่เป็นนัยหมายถึง ความพร้อมของทรัพยากรภายในองค์การและโอกาสในการใช้ความรู้และทักษะ ขณะที่ผล

สืบเนื่อง หมายถึง การเสริมแรงทางบวก เช่น การให้รางวัล หรือการเสริมแรงทางลบ เช่น การลงโทษ เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้นำหรือฝ่ายบริหารขององค์กร ทั้งในเรื่องของการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาองค์กร โดยสามารถแสดงออกผ่านการจัดสรรทรัพยากร ทั้งบุคลากร งบประมาณ และอุปกรณ์อื่นๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่ดำเนินการจัดฝึกอบรมอย่างเพียงพอต่อความต้องการในการฝึกอบรม (Mondy and Mondy, 2014: 190; สุจิตรา ธนานันท์, 2550: 38) นอกจากนี้ Ford et al. (1992) ยังกล่าวว่า บรรยากาศในการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์กรเป็นขอบเขตที่ผู้เข้ารับการอบรมถูกจำกัดด้วยกิจกรรมและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่พวกเขาได้รับการฝึกอบรม สอดคล้องกับ Baldwin and Ford (1988) ที่กล่าวว่า การถ่ายโอนการฝึกอบรมจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อการเรียนรู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้น McGehee and Thayer (1961 อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิกร, 2556: 20) ยังกล่าวว่า นอกจากฝ่ายบริหารจะต้องยอมรับและให้ความสำคัญกับประโยชน์ของการฝึกอบรมแล้ว ฝ่ายบริหารจะต้องจัดโครงสร้างและระบบขององค์กร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าการฝึกอบรมนั้นมีความหมายต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของผู้เข้ารับการอบรม เนื่องจากการยอมรับและให้ความสำคัญกับประโยชน์ของการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมการฝึกอบรมใดๆ ได้ ฉะนั้น ฝ่ายบริหารจะต้องมีเกณฑ์พิจารณาให้ผลตอบแทนและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดี เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากร ซึ่งแนวคิดดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดระบบการให้รางวัลของ Govindarajulu and Daily (2004) ซึ่ง Govindarajulu and Daily (2004) ได้ให้ความหมายของระบบการให้รางวัลว่าหมายถึง ผลประโยชน์ที่ถือได้ ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ที่พนักงานจะได้รับจากการทำงาน โดยระบบการให้รางวัลดังกล่าวมีหลายรูปแบบ เช่น สิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน การให้ความสำคัญกับพนักงาน การแบ่งปันผลกำไรให้แก่พนักงาน การจ่ายผลประโยชน์ส่วนเพิ่ม ผลประโยชน์ที่ถือได้ และสิ่งจูงใจ เป็นต้น โดย Govindarajulu and Daily (2004) ได้เสนอว่า ระบบการให้รางวัลดังกล่าวจะมีความสำคัญในการจูงใจให้พนักงานได้มีโอกาสในการประยุกต์ใช้ทักษะใหม่ๆ ในที่ทำงานมากขึ้น สอดคล้องกับ Lim et al. (2007) ที่กล่าวว่า เมื่อองค์กรมีการนำระบบการให้รางวัลมาใช้ภายในองค์กร ก็จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ประยุกต์ใช้ทักษะใหม่ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์จากการฝึกอบรมที่ดีด้วย ขณะเดียวกัน ระบบการให้รางวัลยังส่งผลทำให้พนักงานสามารถทุ่มเทความพยายามในการทำงานที่มากขึ้น ซึ่งหากองค์กรมีระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานจากการประยุกต์ใช้ทักษะใหม่เหล่านั้นเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย อันจะมีส่วนช่วยในการเพิ่มความมีประสิทธิภาพของการฝึกอบรมได้เช่นเดียวกัน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Tziner et al. (1991: 167) และผลการศึกษาของ Tracey et al. (1995: 248) ที่เห็นพ้องกันว่า การมีบรรยากาศในการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์กรที่เอื้ออำนวย จะช่วยเพิ่มความสำเร็จของการฝึกอบรม ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลในการฝึกอบรม จะพบว่า บรรยากาศการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kontoghiorghes (2001: 258) ที่พบว่า บรรยากาศการถ่ายโอนการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการเก็บรักษาความรู้ไว้ใช้ได้ยาวนาน (ผลลัพธ์จากการเรียนรู้) ( $R = .614$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Tziner (2007: 171) ที่พบว่า บรรยากาศการถ่ายโอนการฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ ( $R = .530$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ องค์กรที่มีบรรยากาศในการถ่ายโอนการฝึกอบรม ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางการเรียนรู้อย่างมาก และแนวคิดของ Baldwin and Ford (1988) ที่กล่าวว่า หากผู้เข้ารับการอบรมอยู่ในสภาพบรรยากาศในการถ่ายโอนขององค์กรที่เหมาะสม เช่น การได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จะนำไปสู่การเกิดการเรียนรู้อะไรก็ได้ที่จำเป็นที่ได้อะไรจากการฝึกอบรม และความสามารถในการเก็บรักษาความรู้ไว้ใช้ได้ยาวนาน

นอกจากนี้ บรรยากาศการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์กรยังมีอิทธิพลทางตรงต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bates et al. (2000: 95) ที่พบว่า บรรยากาศการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้มากที่สุด เช่นเดียวกับ Rouiller and Goldstein (1993: 377) ที่พบว่า บรรยากาศการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์กรในทางบวกมีอิทธิพลต่อการประยุกต์ใช้ทักษะที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมในกลุ่มของพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน และแนวคิดของ Noe (1986: 736) ที่กล่าวว่า โอกาสในการประยุกต์ใช้ทักษะใหม่ๆ และความเพียงพอของทรัพยากรต่างๆ มีอิทธิพลต่อกระบวนการในการถ่ายโอนการฝึกอบรม รวมถึงผลการศึกษาของ Lim and Johnson (2002: 43) ที่พบว่า บรรยากาศในการสนับสนุนและการสื่อสารแบบเปิดขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน ตลอดจนผลการศึกษาของ Sanjeevkumar et al. (2012: 33) ที่พบว่า บรรยากาศการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม ( $\beta = .367$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Tracey และคณะ (1995: 248) ที่พบว่า บรรยากาศการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมภายหลังจากการได้รับการฝึกอบรม โดยจะส่งผลทำให้พนักงานสามารถประยุกต์ใช้ทักษะและพฤติกรรมใหม่ๆที่ได้รับจากการฝึกอบรมกับการทำงาน และยังสามารถพยากรณ์ถึงระดับที่พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในพฤติกรรมที่ได้รับจากการฝึกอบรมกับการทำงานได้อีกด้วย



ยิ่งไปกว่านั้น ผลการศึกษาของ Tziner (2007: 171) พบว่า บรรยากาศการถ่ายโอน การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงต่อการประยุกต์ใช้บทเรียนจากการฝึกอบรม ( $R = .503$ ) กับการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ บรรยากาศในการถ่ายโอนการฝึกอบรมที่มาก จะส่งผล ต่อการประยุกต์ใช้บทเรียนจากการฝึกอบรมกับการทำงานมาก สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Tziner et al. (1991: 167) และผลการศึกษาของ Ford et al. (1992: 511) ที่เห็นพ้องกันว่า บุคลากรในองค์กร ที่มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรม จะทุ่มเทความพยายามอย่าง มากในการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะใหม่ๆที่ได้รับจากการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน โดย Ford et al. (1992: 511) กล่าวว่า หากผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสในการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการ ฝึกอบรมมากขึ้นเท่าใด เนื้อหาสาระของการฝึกอบรมก็จะถูกถ่ายโอนไปยังการปฏิบัติงานมากขึ้น เท่านั้น เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Gilpin-Jackson and Bushe (2007: 997) ที่พบว่า หากผู้เข้ารับการ อบรมสะดวกต่อการใช้ทักษะ พวกเขา ก็จะสร้างโอกาสในการถ่ายโอนการฝึกอบรม รวมถึงผล การศึกษาของ Hand et al. (1973) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่รับรู้ถึงบรรยากาศการถ่ายโอนการ ฝึกอบรม และการสนับสนุนการเรียนรู้จะมีแนวโน้มในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่ไม่รับรู้ ถึงการสนับสนุนดังกล่าว

ในทำนองเดียวกัน แนวคิดของ Noe (2005: 122) กล่าวว่า หากสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการ ฝึกอบรมมีความสอดคล้องกับงานที่ผู้เข้ารับการอบรมรับผิดชอบ ก็ย่อมส่งผลทำให้ผู้เข้ารับการอบรม สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกัน กล่าวคือ หากผู้เข้ารับการอบรมได้รับมอบหมายหน้าที่ที่สอดคล้องกับสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม ก็จะช่วย ให้พวกเขามีโอกาสได้ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงานมากขึ้น สอดคล้องกับ Baldwin and Ford (1988) ที่กล่าวว่า หากผู้เข้ารับการอบรมอยู่ในสภาพบรรยากาศในการถ่ายโอนของ องค์กรที่เหมาะสม เช่น การได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ก็จะนำไปสู่การถ่าย โอนการเรียนรู้ไปสู่งานที่ทำอยู่ได้

อย่างไรก็ตาม นอกจากบรรยากาศการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์กรจะมีอิทธิพล ทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรมดังที่กล่าวไปแล้วนั้น บรรยากาศการถ่ายโอนการฝึกอบรม ขององค์กรยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจ ของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า บรรยากาศการถ่ายโอนการฝึกอบรม ขององค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้ เข้ารับการอบรม ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลในการฝึกอบรม จะพบว่า บรรยากาศการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อปฏิภพ โดยส่งอิทธิพลผ่าน

ทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Colquitt et al. (2000: 678) ที่กล่าวว่า บรรยากาศในการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์การส่งผลต่อปฏิกริยา ( $R = .40$ ) โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจในการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนี้ บรรยากาศการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์การยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเรียนรู้ โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Colquitt et al. (2000: 678) ที่กล่าวว่า บรรยากาศในการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์การส่งผลต่อความรู้เชิงประจักษ์ ( $R = .14$ ) และการพัฒนาทักษะ (.18) โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจในการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Tziner et al. (2007: 171) ที่พบว่า บรรยากาศการถ่ายโอนการฝึกอบรมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ ( $\beta = .642$ ) โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจในการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการศึกษาของ Cheng (2000: 847) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการถ่ายโอนการฝึกอบรม แรงจูงใจในการเรียนรู้ และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ ซึ่ง Cheng (2000: 847) พบว่า บรรยากาศการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์การสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการเรียนรู้ได้ โดยมีแนวโน้มที่ว่า บรรยากาศการสนับสนุนการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์การจะสร้างแนวทางในเชิงบวก และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาความรู้ให้กับผู้เข้ารับการอบรมได้

ยิ่งไปกว่านั้น บรรยากาศการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์การยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Colquitt et al. (2000: 678) ที่กล่าวว่า บรรยากาศในการถ่ายโอนการฝึกอบรมขององค์การส่งผลต่อการถ่ายโอน ( $R = .37$ ) และผลการปฏิบัติงาน ( $R = .26$ ) โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจในการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Tziner et al. (2007: 171) ที่พบว่า บรรยากาศการถ่ายโอนการฝึกอบรมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานภายหลังจากการฝึกอบรม ( $\beta = .454$ ) โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจในการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4) วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning Culture)

วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning Culture) หมายถึง การออกแบบตารางงาน ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบให้มีความท้าทาย เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้บุคลากรมีความพยายามในการพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ และให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาคุณลักษณะขององค์การให้ดีขึ้น หรือหมายถึง การที่สมาชิกขององค์การมีการรับรู้และความคาดหวังร่วมว่า การเรียนรู้มีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงาน (Tracey et al., 1995:

245) ซึ่ง Tracey et al. (1995: 245) กล่าวว่า การรับรู้และความคาดหวังดังกล่าว ประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ 1) การได้รับมอบหมายงานที่มีความหลากหลายและท้าทาย 2) การสนับสนุนทางสังคม ผ่านทางผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการเรียนรู้ 3) การให้รางวัล 4) ระบบการพัฒนา เช่น นโยบายที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร และ 5) ระบบและโครงสร้างขององค์กรที่ส่งเสริมความพยายามในการเป็นองค์กรแห่งความก้าวหน้า การสร้างนวัตกรรม และการได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับผลการศึกษานักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความสำคัญกับบทบาทของวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่ส่งผลทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จ (Tracey and Tews, 1995: 36; Cheng and Ho, 2001: 102; Gilpin-Jackson and Bushe, 2007: 980) ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลในการฝึกอบรม จะพบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลทางตรงต่อการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Burke and Baldwin (1999: 227) ที่พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร ซึ่งอาจอยู่ในลักษณะของการสร้างบริบทที่สนับสนุนการฝึกอบรม จะมีบทบาทสำคัญในกระบวนการพัฒนาความรู้และทักษะของผู้เข้ารับการอบรม

นอกจากนี้ วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องยังมีอิทธิพลทางตรงต่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Elangovan and Karakowsky (1999: 268) ที่พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการถ่ายโอนการฝึกอบรม เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Tracey et al. (1995: 249) ที่พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการประยุกต์ใช้พฤติกรรมที่ได้รับจากหลักสูตรการฝึกอบรม และผลการศึกษาของ Cheng and Ho (1998) ที่พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมภายหลังจากการฝึกอบรม รวมถึงผลการศึกษาของ Burke and Baldwin (1999: 227) ที่พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร ซึ่งอาจอยู่ในลักษณะของการสร้างบริบทที่สนับสนุนการฝึกอบรม จะมีบทบาทสำคัญในกระบวนการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม นอกจากวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรมดังที่กล่าวไปแล้วนั้น วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับการศึกษาของ Noe and Ford (1992) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กรอาจเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการฝึกอบรมและประสิทธิผลในการฝึกอบรม เช่นเดียวกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Colquitt et al. (2000: 678) ที่กล่าว

ว่า การรับรู้บริบทขององค์กร เช่น วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการฝึกอบรม อันจะนำไปสู่การฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล

ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลในการฝึกอบรม จะพบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเรียนรู้ โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chiaburu and Tekleab (2005: 613) ที่ได้ค้นพบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องกับการเก็บรักษาความรู้ ( $\beta = .28, P < .01$ ) โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจในการฝึกอบรม ( $\beta = .64, P < .05$ ) กล่าวคือ องค์กรที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมาก จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีแรงจูงใจในการฝึกอบรมมาก และมีความสามารถในการกักเก็บความรู้ไว้ใช้ได้นานตามไปด้วย เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ London and Mone (1999: 119) ที่พบว่า หากพนักงานรับรู้ว่าการศึกษามีการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นค่านิยมที่สำคัญของพวกเขามากเพียงใด ก็จะทำให้แรงจูงใจในการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร อันจะนำไปสู่การเกิดการเรียนรู้มีมากขึ้นเท่านั้น

นอกจากนี้ วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Cheng (2000: 847) ที่พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการถ่ายโอนความรู้และทักษะ โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจในการเรียนรู้ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Green (2002: 90) ที่พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและการถ่ายโอนการฝึกอบรม และผลการศึกษาของ Tracey et al. (1995: 41) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องกับแรงจูงใจในการฝึกอบรม อันจะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงานจริง รวมถึงผลการศึกษาของ Seyler (1998: 16) ที่พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลอย่างมากต่อแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม อันจะนำไปสู่การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

### 2.3.5 การออกแบบการฝึกอบรม (Training Design)

Baldwin and Ford (1988: 65) ได้แบ่งการออกแบบการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) หลักการเรียนรู้ 2) การจัดลำดับเนื้อหาสาระของการฝึกอบรม และ 3) ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมกับงานที่ปฏิบัติ สอดคล้องกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Quinones (1997: 180) ที่ได้แบ่งการออกแบบการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) เนื้อหาสาระของการฝึกอบรม 2) การส่งมอบการฝึกอบรม และ 3) วิธีปฏิบัติ เช่นเดียวกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Tannenbaum et al. (1993: 16) ที่ได้แบ่งการออกแบบการฝึกอบรมออกเป็น 4

ประเภท ได้แก่ 1) วิธีการฝึกอบรม 2) เนื้อหาสาระของการฝึกอบรม 3) หลักการฝึกอบรม และ 4) คุณลักษณะของวิทยากร ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์แนวคิดของ Baldwin and Ford (1988: 65) ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Quinones (1997: 180) และตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Tannenbaum et al. (1993: 16) เพื่อใช้ในการวัดการออกแบบการฝึกอบรม ได้แก่ 1) ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมกับงานที่ปฏิบัติ (The Job Relevance of the Training Content) และ 2) วิธีการฝึกอบรม (Training Methods)

*1) ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมกับงานที่ปฏิบัติ (The Job Relevance of the Training Content)*

ความสอดคล้องของเนื้อหาของฝึกอบรมกับงานที่ปฏิบัติ (The Job Relevance of the Training Content) หมายถึง ขอบเขตที่ผู้เข้ารับการอบรมพิจารณาว่า เนื้อหาสาระของการฝึกอบรมมีความสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด (Yamhill and McLean, 2001: 16) สอดคล้องกับ Kauffeld and Lehmann-Willenbrock (2010: 25) ที่กล่าวว่า ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมกับงานที่ปฏิบัติหมายถึง ขอบเขตที่ผู้เข้ารับการอบรมรับรู้หรือรู้สึกว่ เนื้อหาสาระของการฝึกอบรมสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของงานที่ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ซึ่ง Baldwin and Ford (1988: 67) กล่าวว่า หนึ่งในหลักสำคัญที่ควรคำนึงถึงเกี่ยวกับการออกแบบการฝึกอบรม คือ เนื้อหาสาระของการฝึกอบรมจะต้องมีความคล้ายคลึงกับงานที่ปฏิบัติ เช่นเดียวกับ Holton III et al. (2000: 339) ที่กล่าวว่า เนื้อหาสาระของการฝึกอบรมที่ได้รับจากโครงการฝึกอบรมจะต้องมีความใกล้เคียงกับเนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมกับงานที่ปฏิบัติมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Baldwin et al. (1991: 54) ที่พบว่า ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมกับงานที่ปฏิบัติมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Ramayah et al. (2012: 128) ที่พบว่า เนื้อหาสาระของการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการฝึกอบรม โดยเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมจะต้องมีความสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ มีความทันสมัย และมีความถูกต้องแม่นยำ

ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลในการฝึกอบรม จะพบว่า ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมกับงานมีอิทธิพลทางตรงต่อปฏิกิริยา สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bhatti and Kaur (2009) ที่พบว่า หากผู้เข้ารับการอบรมรับรู้ว่ เนื้อหาสาระของการฝึกอบรมมีความคล้ายคลึงกับภาระหน้าที่หรืองานที่ปฏิบัติจริง ก็จะนำไปสู่ปฏิกิริยาทางบวกต่อ

โครงการฝึกอบรม เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Liebermann and Hoffmann (2008: 74) ที่พบว่า หากผู้เข้ารับการอบรมรับรู้ถึงความคล้ายคลึงของเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมกับงานที่ปฏิบัติจริงมีความเข้าคู่กันหรือเหนือกว่าที่ผู้เข้ารับการอบรมคาดหวัง ผู้เข้ารับการอบรมก็จะเกิดความพึงพอใจ หรือมีแนวโน้มที่จะแสดงปฏิกิริยาในทางบวก แต่ถ้าเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมมีความคล้ายคลึงกับงานที่ปฏิบัติจริงน้อย ผู้เข้ารับการอบรมก็จะเกิดความพึงพอใจน้อยลง หรือมีแนวโน้มที่จะแสดงปฏิกิริยาในทางลบ

นอกจากนี้ ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมกับงานที่ปฏิบัติยังมีอิทธิพลทางตรงต่อการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lim et al. (2007: 32) ที่พบว่า ความสอดคล้องของเนื้อหาของการฝึกอบรมกับงานส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Clement (1982: 174) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่เห็นว่าเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมมีความสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมาก จะเกิดการเรียนรู้อย่างยิ่งยวดไปกว่านั้น ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมกับงานที่ปฏิบัติยังมีอิทธิพลทางตรงต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bramley (1991) ที่พบว่า การที่เนื้อหาสาระของการฝึกอบรมที่มีความคล้ายคลึงกับสภาพการทำงานจริงของผู้เข้ารับการอบรม จะส่งผลทำให้โครงการฝึกอบรมบรรลุผลสำเร็จ และยังคงช่วยส่งเสริมผลการปฏิบัติงานหลังจากการฝึกอบรมด้วย เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Awais and Kaur (2010: 661) ที่พบว่า หากผู้เข้ารับการอบรมรับรู้เนื้อหาสาระของการฝึกอบรมมีความคล้ายคลึงกับงานที่ปฏิบัติจริงของพวกเขา พวกเขาก็จะเพิ่มการถ่ายโอนได้มากขึ้น และผลการศึกษาของ Alliger et al. (1997: 341) และผลการศึกษาของ Lim et al. (2007: 32) ที่เห็นพ้องกันว่า ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมกับงานที่ปฏิบัติจะเพิ่มผลลัพธ์ทางการถ่ายโอน โดย Alliger et al. (1997: 341) กล่าวว่า หากผู้เข้ารับการอบรมรับรู้เนื้อหาสาระที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมมีความสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติและสามารถที่จะใช้ได้จริง พวกเขาก็จะสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่ได้รับจากโครงการฝึกอบรมไปยังการปฏิบัติงานจริงได้ รวมถึงแนวคิดของ Goldstein (1993) ที่ได้กล่าวไว้ว่า หากเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมมีความสอดคล้องกับภาระหน้าที่หรือการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม ก็จะทำให้เกิดการถ่ายโอนการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนผลการศึกษาของ Axtell et al. (1997: 201) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่รับรู้ว่าการฝึกอบรมมีความสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ จะมีระดับในการถ่ายโอนทักษะที่สูงขึ้น หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมทันทีและภายหลังไปแล้ว 1 เดือน

## 2) วิธีการฝึกอบรม (Training Methods)

วิธีการฝึกอบรม (Training Methods) หมายถึง วิธีการ เครื่องมือ หรือกิจกรรมที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ เกิด

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และมีเจตคติที่ติดตามที่องค์การต้องการ (รสสุคนธ์ มกรมณี, 2549: 1) ซึ่ง รสสุคนธ์ มกรมณี (2549: 7) กล่าวว่า การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ได้แก่ 1) ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ โครงการฝึกอบรม 2) ความสอดคล้องกับเนื้อหาสาระของ หลักสูตรการฝึกอบรม 3) ความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรม ทั้งในเรื่องของระดับของความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้เข้ารับการอบรม เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์ทำงาน เป็นต้น 4) จำนวนของผู้เข้ารับการอบรม และ 5) ความรู้และความสามารถของ วิทยากร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม ส่งผลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Luong and Ngoc (2015: 60) ที่ พบว่า การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม จะช่วยส่งเสริมผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรม เช่นเดียวกับแนวคิดของ European Commission (2009: 44) ที่กล่าวว่า การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่ เหมาะสมกับโครงการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดความสำเร็จของการฝึกอบรม และแนวคิด ของรสสุคนธ์ มกรมณี (2549: 7) ที่กล่าวว่า การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับโครงการ ฝึกอบรมในแต่ละครั้ง ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการฝึกอบรม เนื่องจากการเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม ที่เหมาะสม จะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ทักษะ และเจตคติ ของผู้เข้ารับการอบรมได้

นอกจากนี้ การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับเนื้อหาสาระใน หลักสูตร ยังจะนำไปสู่การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากวิธีการฝึกอบรมบางวิธีมีความ เหมาะสมกับหลักสูตรการฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงมากกว่าวิธีอื่นๆ ดังจะเห็น ได้จากการศึกษาของ Bennett (1995: 33) ที่พบว่า การใช้วิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน จะเกิดประสิทธิภาพกับตัวงานและ ทักษะที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรมด้วย กล่าวคือ การใช้วิธีการฝึกอบรมที่ แตกต่างกัน สามารถใช้ในการส่งมอบทักษะและข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับงานที่แตกต่างกัน ไปยังผู้ เข้ารับการอบรมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ Bennett (1995: 60) ยังกล่าวว่า หลักสูตรการฝึกอบรมที่ถูก ส่งมอบโดยวิธีการฝึกอบรมที่มีความเฉพาะเจาะจง ยังส่งผลต่อปฏิกิริยาและการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดของ Tracey and Tews (1995: 39) ที่กล่าวว่า วิธีการฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อปฏิกิริยาและการ เรียนรู้ กล่าวคือ วิธีการฝึกอบรมแต่ละวิธีล้วนแต่มีข้อดีในตัวของมันเอง และจะนำไปสู่การเกิดผล ลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรมหรือการเรียนรู้ที่ปรารถนา สอดคล้องกับตัวแบบประสิทธิผลในการ ฝึกอบรมของ Tannenbaum et al. (1993: 15) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพของวิธีการฝึกอบรมที่ เฉพาะเจาะจง ขึ้นอยู่กับเนื้อหาสาระในหลักสูตร

ในการทำงานเดียวกัน ทางเลือกของวิธีการฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลทำให้ประสิทธิผลในการฝึกอบรมมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากการศึกษาของ Carroll et al. (1972: 495) ที่พบว่า วิธีการฝึกอบรมบางวิธีจะเกิดประสิทธิภาพกับวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่มีความเฉพาะเจาะจง เช่น การฝึกอบรมทางด้านการพัฒนาทักษะ ด้านการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ด้านการแก้ไขปัญหา ด้านทักษะในการสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นต้น ได้ดีกว่าปัจจัยอื่นๆ นอกจากนี้ Carroll et al. (1972: 495) ยังได้ประเมินวิธีการฝึกอบรมแต่ละวิธี เช่น การใช้เกมส์ธุรกิจ การใช้กรณีศึกษา การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม การบรรยาย เป็นต้น โดย Carroll et al. (1972: 495) พบว่าการบรรยายเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด ในขณะที่การใช้เกมส์ธุรกิจกลับเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับการฝึกอบรมทางด้านการมุ่งเน้นทักษะในการแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Burke and Day (1986: 242) ที่พบความแตกต่างของประสิทธิผล จากหลักสูตรการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน เช่น การฝึกอบรมทางด้านการจูงใจ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น กับการใช้วิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน เช่น การใช้การบรรยาย การใช้ตัวแบบพฤติกรรม การใช้การสนทนากลุ่ม เป็นต้น ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การใช้ตัวแบบพฤติกรรมเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุด โดยข้อค้นพบดังกล่าว ยังได้รับการยืนยันจากนักวิชาการท่านอื่นๆ ด้วย (Gist et al., 1989: 787; Baldwin, 1992: 63)

ยิ่งไปกว่านั้น การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน ยังส่งผลทำให้ประสิทธิผลในการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น กล่าวคือ การใช้วิธีการฝึกอบรมหลายๆวิธี จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการฝึกอบรม ในขณะที่การใช้วิธีการฝึกอบรมเพียงวิธีเดียว จะส่งผลทำให้ประสิทธิผลของการฝึกอบรมลดลง ซึ่งจากการศึกษาของ Hays et al. (1992: 63) พบว่า การใช้วิธีการฝึกอบรมหลายๆวิธีมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากการใช้สถานการณ์จำลองหรือ โปรแกรมจำลองการบินร่วมกับอุปกรณ์การบินจริง จะส่งผลทำให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพมากกว่าการใช้อุปกรณ์การบินจริงเพียงอย่างเดียว

### 2.3.6 แรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม (Trainee Motivation)

แรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม (Trainee Motivation) หมายถึง ขอบเขตที่ผู้เข้ารับการอบรม ตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการพัฒนาสมรรถนะในการฝึกอบรมและผลการปฏิบัติงานของตน (Robinson, 1985) หรือหมายถึง ความต้องการเฉพาะของผู้เข้ารับการอบรมในการเรียนรู้บทเรียนที่นำเสนอในโครงการฝึกอบรม (Noe, 1986: 743) สอดคล้องกับ Mathieu and Martineau (1997: 195) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจในการฝึกอบรม หมายถึง ขอบเขตที่ผู้เข้ารับการอบรมได้รับการกระตุ้นให้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม เรียนรู้จากการฝึกอบรม และใช้ความรู้และ/หรือทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมกับ



การปฏิบัติงาน ซึ่งแรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตใจ ซึ่งทำให้เกิดความตื่นตัว ทิศทาง และความยืดหยุ่นในการกระทำต่างๆ (Mitchell, 1982 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2556: 93) ดังนั้น ผู้ที่มีแรงจูงใจจะมีพฤติกรรมหรือการแสดงออกที่เต็มไปด้วยความกระตือรือร้นและเป็นไปอย่างมีจุดมุ่งหมาย โดยนักจิตวิทยาเชื่อว่า แรงจูงใจจะช่วยเพิ่มพลังบุคคล ซึ่งส่งผลกระทบต่อระดับแรงจูงใจของผู้รับการอบรม กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจสูง เขาจะยิ่งทำงานหนักและยาวนานมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่ง Hick (1984) กล่าวว่า ตัวชี้วัดแรงจูงใจในการเรียนรู้ประกอบด้วยความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม และความเพียรพยายามต่อความยากของบทเรียน ในโครงการฝึกอบรม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า แรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรมมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Tracey et al. (1995: 239) ที่พบว่า แรงจูงใจส่งผลต่อความสำเร็จของโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างมีศักยภาพ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Noe and Wilk (1993: 301) ที่พบว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้การฝึกอบรมบรรลุผลสำเร็จ และผลการศึกษาของ Bumpass (1990: 99) ที่พบว่า แรงจูงใจเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม ซึ่งหากผู้เข้ารับการอบรมมีแรงจูงใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรม พวกเขาจะให้ความสนใจอย่างมากและจะเป็นโอกาสที่การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จ รวมถึงผลการศึกษาของ Punia and Kant (2013: 161) ที่พบว่า แรงจูงใจเป็นหนึ่งในปัจจัยที่จะทำให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพมากที่สุด ตลอดจนผลการศึกษาของ Tai (2006: 51) ที่พบว่า แรงจูงใจในการฝึกอบรมเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมประสิทธิผลของผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรม และยังเป็นตัวแปรส่งผ่านที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลประสิทธิผลของการฝึกอบรม โดยสามารถพยากรณ์ผลลัพธ์จากการฝึกอบรมได้ทุกผลลัพธ์ ฉะนั้น แรงจูงใจในการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการอบรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิผลของผลลัพธ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมให้ดีขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Fleishman and Mumford (1989) และผลการศึกษาของ Quinones (1997: 180) ที่ได้เสนอแนะว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรมมากกว่าหลักสูตรการฝึกอบรม

ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลในการฝึกอบรม จะพบว่า แรงจูงใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงต่อปฏิกริยา สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Martocchio and Webster (1992: 553) ที่พบว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ เช่นเดียวกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Colquitt et al. (2000: 678) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับปฏิกริยาของผู้เข้ารับการอบรม ( $R = .45$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการศึกษาของ Guerrero and Sire (2001) และผลการศึกษาของ Ramayah et al. (2012: 134) ที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างแรงจูงใจในการเรียนรู้กับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม ( $\beta =$

.407) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตลอดจนผลการศึกษาของ Mathieu and Martineau (1997: 221) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่มีแรงจูงใจ จะสามารถทำได้ดีและพึงพอใจต่อโครงการฝึกอบรม และผลการศึกษาของ Quinones (1995: 226) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ จะแสดงพฤติกรรมในทางบวกต่อโครงการฝึกอบรมมากกว่าผู้ที่แสดงพฤติกรรมในทางลบ

ในทำนองเดียวกัน ผลการศึกษาของ Long et al. (2008) พบว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจ ความพยายาม ความเอาใจใส่ ที่ผู้เข้ารับการอบรมได้ทุ่มเทในระหว่างเข้าร่วมการฝึกอบรม ซึ่งหากผู้เข้ารับการอบรมมีแรงจูงใจในการเรียนรู้อย่างมาก ก็จะแสดงออกถึงความสนใจในบทเรียน และจะมีความพึงพอใจกับการฝึกอบรมมากตามไปด้วย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Mathieu et al. (1992: 828) ที่พบว่า พฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการฝึกอบรม แต่ไม่ใช่ด้วยตัวของมันเอง หากเป็นผลมาจากผู้เข้ารับการอบรมที่มีทั้งแรงจูงใจ และมีพฤติกรรมทางบวกต่อโครงการฝึกอบรม ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมจะแสดงถึงพฤติกรรมทางอารมณ์ในทางบวกต่อโครงการฝึกอบรม หากพวกเขามีแรงจูงใจมาก

นอกจากนี้ แรงจูงใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังมีอิทธิพลทางตรงต่อการเรียนรู้ สอดคล้องกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Colquitt et al. (2000: 695) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมมีอิทธิพลทางตรงต่อความรู้เชิงประจักษ์ ( $R = .27$ ) และการพัฒนาทักษะ (ผลลัพธ์จากการเรียนรู้) ( $R = .16$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Tassanee HOMKLIN (2014: 109) ที่พบว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเรียนรู้ ( $\beta = .12$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการศึกษาของ Cannon-Bowers et al. (1995: 141) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อการได้รับความรู้ (ผลลัพธ์จากการเรียนรู้) รวมถึงผลการศึกษาของ Hicks and Klimoski (1987: 542) ผลการศึกษาของ Baldwin et al. (1991: 54) และผลการศึกษาของ Mathieu et al. (1992: 840) ที่เห็นพ้องกันว่า แรงจูงใจก่อนเข้ารับการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ในโครงการฝึกอบรม ตลอดจนผลการศึกษาของ Ryman and Biesner (1975: 181) ที่พบว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Mathieu and Martineau (1997: 193) และผลการศึกษาของ Tziner et al. (1991: 167) ที่เห็นพ้องกันว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อการแสวงหาความรู้

ในทำนองเดียวกัน ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Williams et al. (1990 cited in Deutsch, 1995: 5) กล่าวว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้สามารถพยากรณ์ผลลัพธ์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ได้ โดยพบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้อย่างมาก ก็จะสามารถเรียนรู้จากการฝึกอบรมได้มากกว่าผู้เข้ารับการอบรมที่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้น้อย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Tziner et al. (2007: 171) ยังพบว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ ( $R$

= .758,  $\beta = .561$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยแรงจูงใจในการเรียนรู้ที่มากขึ้น จะมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ที่มากขึ้นเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้มาก จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการฝึกอบรม และจะประสบความสำเร็จในการได้รับทักษะและวิธีการทำงานใหม่ๆมากกว่าผู้เข้ารับการอบรมที่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ น้อย เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Mitchell (1982) ที่พบว่า แรงจูงใจก่อนการเข้ารับการฝึกอบรมส่งผลต่อการเรียนรู้ กล่าวคือ แรงจูงใจก่อนการเข้ารับการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมได้รับก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม จะช่วยกระตุ้นและส่งผลโดยตรงให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ และแนวคิดของ Noe (1986: 738) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดประสิทธิผลในการฝึกอบรมและเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมในการฝึกอบรม รวมถึงตัวแบบการศึกษาวิจัยเรื่องการวัดและการประเมินผลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Evaluation and Measurement Model) ของ Holton (1996: 5) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ กล่าวคือ แรงจูงใจในการเรียนรู้จะช่วยกระตุ้นหรือสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เกิดการเรียนรู้

ยิ่งไปกว่านั้น แรงจูงใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังมีอิทธิพลทางตรงต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สอดคล้องกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Noe and Schmitt (1986: 497) ที่กล่าวว่า ขอบเขตของแรงจูงใจในการฝึกอบรมส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้มากที่สุด เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Fecteau et al. (1995: 5) ที่พบว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับการถ่ายโอนการฝึกอบรมของผู้จัดการ และผลการศึกษาของ Ford et al. (1997: 22) ที่พบว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับการถ่ายโอนทักษะในการฝึกอบรม รวมถึงผลการศึกษาของ Tracey et al. (2001: 5) ที่พบว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้สามารถพยากรณ์ผลลัพธ์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ได้ กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่เข้ารับการฝึกอบรมด้วยแรงจูงใจมาก จะแสดงถึงขอบเขตของการถ่ายโอนทักษะมากตามไปด้วย ตลอดจนผลการศึกษาของ Ruona et al. (2002: 218) ที่พบว่า แรงจูงใจมีอิทธิพลทางตรงต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Tellis (2004: 36) ที่พบว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของ Colquitt et al. (2000: 678) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการถ่ายโอนการฝึกอบรม ( $R = .58$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวมถึงผลการศึกษาของ Holton (1996) ที่พบว่า แรงจูงใจในการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม

ในทำนองเดียวกัน ผลการศึกษาของ Laoledchai et al. (2008: 536) พบว่า แรงจูงใจก่อนเข้ารับการฝึกอบรมส่งผลต่อการถ่ายโอนทักษะในการฝึกอบรม กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่ได้รับ

แรงจูงใจก่อนเข้ารับการฝึกอบรม จะเอาใจใส่ต่อการฝึกอบรม และมีความตั้งใจที่จะถ่ายโอนทักษะที่ได้รับจากการเรียนรู้มากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับแรงจูงใจ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Tabassi et al. (2012: 213) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการฝึกอบรม กล่าวคือ แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อความตั้งใจของผู้เข้ารับการอบรมในการปฏิบัติตามสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมและแสดงออกถึงพลังที่มากขึ้นต่อโปรแกรมการฝึกอบรม รวมถึงการถ่ายโอนสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงาน และผลการศึกษาของ Tai (2006: 51) ที่พบว่า แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อความตั้งใจของผู้เข้ารับการอบรมในการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม ในการแสดงออกถึงความพยายามที่มากขึ้นและการถ่ายโอนสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมกับการทำงาน รวมถึงผลการศึกษาของ Tziner et al. (2007: 171) ที่พบว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานหลังจากการฝึกอบรม ( $R = .609, \beta = .376$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยแรงจูงใจในการเรียนรู้มาก จะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานหลังจากการฝึกอบรมที่มากขึ้น กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้มาก จะคาดหวังในการนำทักษะและวิธีการทำงานใหม่ๆที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับปรุงสมรรถนะในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้น้อย

ผลการศึกษาของ Warr and Birdi (1999: 371) ยังพบว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของการเรียนรู้และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Wexley and Latham (1991) เช่นเดียวกับแนวคิดของ Noe (1986: 743) ที่เห็นพ้องกันว่า การเรียนรู้และการถ่ายโอนการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อผู้เข้ารับการอบรมมีแรงจูงใจในการแสวงหาความรู้และประยุกต์ใช้ทักษะใหม่ๆ และผลการศึกษาของ Lim et al. (2007: 32) ที่พบว่า แรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรมเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับผลการเรียนรู้ กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้มาก จะสามารถเรียนรู้ได้ดี และส่งผลต่อผลลัพธ์ทางการถ่ายโอนการฝึกอบรม กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมที่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้มาก จะมีการถ่ายโอนการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงผลการศึกษาของ Narayan et al. (2007) ที่พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมที่มีศักยภาพ มีความปรารถนา และมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมการฝึกอบรม จะได้รับความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น รวมถึงเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ตลอดจนผลการศึกษาของ Baldwin and Ford (1988: 65) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นหนึ่งในปัจจัยนำเข้าสู่การฝึกอบรมที่มีส่วนทำให้เกิดการเรียนรู้และการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จ กล่าวคือ แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อความตั้งใจของผู้เข้ารับการอบรมที่จะเข้าร่วมในการฝึกอบรมและยังส่งผลทำให้ผู้เข้ารับการอบรมนำการเรียนรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Steers and Porter (1975) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นจุดแข็งที่มีอิทธิพลต่อความกระตือรือร้นในโครงการฝึกอบรม ซึ่งสิ่งเร้าดังกล่าวจะส่งผลโดยตรงต่อผู้เข้ารับการอบรมให้เกิดการเรียนรู้และมีอิทธิพลต่อการประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ๆกับการปฏิบัติงาน

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

### 2.4.1 ความหมายของการฝึกอบรม

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมมีจำนวนมาก ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย และมุมมองเกี่ยวกับการฝึกอบรมไว้อย่างหลากหลาย ในทัศนะของ Mondy and Mondy (2014: 190) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับ Blanchard (2012: 21) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการจัดการอย่างเป็นระบบในการจัดกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะต่างๆ เพื่อสร้างความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ สำหรับใช้ในการทำงานในปัจจุบันและอนาคต เช่นเดียวกับ Werner and DeSimone (2009: 10) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับการให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กร

จากคำนิยามของ Jackson et al. (2009: 275) การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์หลักในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระยะสั้น และในงานหนึ่งงานใดโดยเฉพาะ เพื่อเพิ่มสมรรถนะให้กับบุคลากร สอดคล้องกับ Goldstein (1993) ที่ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นการพัฒนาทักษะ กฎเกณฑ์ แนวคิด หรือทัศนคติอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น เช่นเดียวกับ Goldstein and Ford (2002 cited in Aguinis and Kraiger, 2009: 452) ที่ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของบุคลากร ทีมงาน และขององค์กร ผ่านการฝึกอบรม โดยบุคลากรที่ได้รับความรู้และทักษะที่เพียงพอจะสามารถเพิ่มศักยภาพและความสามารถของปัจเจกบุคคลให้สูงขึ้นได้ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

ในทำนองเดียวกัน พิชิต เทพวรรณ (2554 อ้างถึงใน ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557: 26) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นแผนการและระบบการปรับปรุงพฤติกรรม ผ่านการเรียนรู้ หรือเป็นโปรแกรมที่บุคคลสามารถพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับ Edralin (2004: 1) ที่มองว่า การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยเป็นชุดของกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้แก่บุคลากร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันดีขึ้นและนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ Noe (2005: 3) ยังกล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นโครงการที่องค์กรจัดขึ้น เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และเพิ่มพูนสมรรถนะให้กับพนักงาน โดยสมรรถนะดังกล่าว ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับ Bramley (1991 cited in Lin and Shariff, 2008: 294) ที่ได้ให้คำนิยามของการ

ฝึกอบรมว่า เป็นขั้นตอนต่างๆที่ริเริ่มขึ้น โดยองค์การ ซึ่งมีเจตนาที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ในหมู่สมาชิกขององค์การในทิศทางที่เอื้อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ โดยได้สรุปเกี่ยวกับการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบที่มีการวางแผนและการจัดการมากกว่าจะเป็นเพียงการเรียนรู้จากประสบการณ์

2) การฝึกอบรมเป็นการตระหนักถึงแนวคิด ทักษะ และทัศนคติของบุคคลที่ควรจะได้รับ การปฏิบัติ ทั้งในฐานะของปัจเจกบุคคลและในฐานะของสมาชิกของกลุ่มหรือองค์การ

3) การฝึกอบรมมีเจตนาเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและงานที่จะได้รับมอบหมายในอนาคต รวมถึงส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลกับส่วนต่างๆขององค์การที่ซึ่งแต่ละบุคคลหรือทีมงานนั้นๆปฏิบัติงานอยู่

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรม จึงหมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน รวมไปถึงการพัฒนาความตระหนักรู้และแรงจูงใจของบุคลากรในองค์การ อันจะส่งผลทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีทัศนคติต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

#### 2.4.2 กระบวนการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรม นอกจากปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรมแล้ว กระบวนการฝึกอบรมก็เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม ซึ่งการออกแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่จะต้องตระหนักถึงความสำคัญ เนื่องจากในแต่ละขั้นตอนล้วนมีความแตกต่างกัน โดยจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม ตามด้วยการออกแบบการฝึกอบรม การนำการฝึกอบรมไปปฏิบัติ ไปจนถึงขั้นของการประเมินผลการฝึกอบรม (ดังแสดงในภาพที่ 2.9)

1) การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่กล่าวถึงสาเหตุในการดำเนินการฝึกอบรมและการนำการฝึกอบรมไปปฏิบัติ โดยจะต้องมุ่งเน้นการวิเคราะห์สภาพการทำงานภายในองค์การและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงาน รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยใน 3 ระดับ ได้แก่

1.1) การวิเคราะห์ห้องค์การ (Organizational Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์การโดยภาพรวม ซึ่งองค์ประกอบในการวิเคราะห์ห้องค์การ ประกอบไปด้วย (ชูชัย สมิทธิไกร, 2556)

1.1.1) เป้าหมายขององค์กร เป็นการพิจารณาเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้การฝึกอบรมที่จัดขึ้นสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรและจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรได้

1.1.2) บรรยากาศในการทำงาน จะต้องเอื้อต่อการฝึกอบรมและการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง โดยบรรยากาศภายในองค์กรที่เอื้อต่อการฝึกอบรม มีลักษณะคือ 1) การยอมรับในนวัตกรรมและเทคโนโลยีขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะลงทุนเพื่อการฝึกอบรมของฝ่ายบริหาร 3) การสนับสนุนให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กร และ 4) การให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์

1.1.3) ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร หากเจ้าหน้าที่จัดการฝึกอบรมทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ทั้งในด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณ ก็จะทำได้ง่ายต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม โดยอาจครอบคลุมถึงจำนวนบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆที่มีอยู่ในองค์กร และสิ่งที่มีความสำคัญมากก็คือ การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน ซึ่งจำเป็นต่อการทำงานขององค์กรในอนาคต

1.1.4) ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมาย เทคโนโลยี เป็นต้น ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรและการฝึกอบรม เช่น การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลทำให้องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายและลักษณะการทำงานใหม่ หรือการออกกฎหมายเกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน ก็อาจจะส่งผลทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงานใหม่ เป็นต้น

1.2) การวิเคราะห์งาน (Task Analysis) เป็นการจำแนกและวิเคราะห์ตัวงาน ทักษะ ความรู้ ความสามารถของงานในแต่ละงาน และชุดของงานบางอย่างที่จำเป็นต่อการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานมีระดับของความรู้ที่เฉพาะเจาะจง (ข้อเท็จจริงและขั้นตอนต่างๆ) มีสมรรถนะ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจในการทำงานให้ได้ดีและสามารถเติมเต็มงานดังกล่าวให้สมบูรณ์ได้ (Noe, 2005: 123) นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรบุคคลมีอาชีพก็ควรจะต้องพิจารณาถึงสภาพงานที่ ต้องการวิเคราะห์ด้วย โดยสภาพงานจะประกอบไปด้วยอุปกรณ์การทำงาน สภาพการทำงานและระบบงาน ข้อจำกัดทางด้านเวลา การพิจารณาด้านความปลอดภัยในการทำงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานอื่นๆด้วย (Noe et al., 2011) โดยคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และคำบรรยายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) จะเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญในการวิเคราะห์ในระดับนี้ (เดสเลอร์, 2550: 137; สัจจิรา ธานันท์, 2550: 41)

1.3) การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) เป็นการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมของแต่ละบุคคลและความพร้อมสำหรับกิจกรรมการฝึกอบรม (Noe, 2005: 103) โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อประเมินว่า พนักงานคนใดควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม 2) เพื่อประเมินว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศหรือไม่ โดยวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติงานจริงว่า พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่า หรือเท่ากับ หรือต่ำกว่ามาตรฐาน หากต่ำกว่ามาตรฐานก็จะนำไปสู่การวิเคราะห์ว่า ผู้ปฏิบัติงานนั้นจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ (KSAs) อะไร จึงจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของผู้นั้นดีขึ้น และ 3) เพื่อให้แน่ใจว่า พนักงานมีความพร้อมสำหรับการเข้ารับการอบรม (McGehee and Thayer, 1961 อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิกร, 2556: 66) ซึ่งผลจากการประเมินดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นว่า พนักงานคนใดทำงานดี และมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ผลการปฏิบัติงานด้านใดบ้างที่ต้องปรับปรุง เพื่อให้เจ้าหน้าที่จัดการฝึกอบรมทราบถึงคุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม และสามารถจัดวางเนื้อหาสาระหรือหลักสูตร และวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมสำหรับพนักงานที่ขาดอยู่ในขั้นตอนต่อไป (Mondy and Mondy, 2014: 193; สุจิตรา ชนานันท์, 2550: 41)

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เป็นการกำหนดความคาดหวังเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนทางพฤติกรรม ซึ่งหมายถึง ข้อบกพร่องที่จะต้องแก้ไขของพนักงานตามข้อมูลที่ได้จากการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ในรูปของตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการสร้างผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ โดยตัวชี้วัดดังกล่าวจะต้องสามารถประเมินได้อย่างชัดเจนเมื่อสิ้นสุดโครงการฝึกอบรม ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะต้องมีความชัดเจน ไม่กำกวม กระชับ ใฝ่ใจความ และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรแล้ว จะต้องประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ 1) พฤติกรรมที่ปรารถนาหรือสิ่งที่ต้องการคาดหวังจากพนักงาน 2) เงื่อนไขหรือสภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้พนักงานมีความสามารถตามที่ต้องการคาดหวัง และ 3) มาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ระบุถึงความสำเร็จของการฝึกอบรม (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2550 อ้างถึงใน ดุสิต ขาวเหลือง, 2554: 27)

อย่างไรก็ดี วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมควรพัฒนาขึ้นเพื่อสามารถตอบสนองต่อการฝึกอบรม การเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้สู่งานที่ทำ และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ก็จะไปสู่การออกแบบและพัฒนาการฝึกอบรม โดยจะช่วยให้การเตรียมเนื้อหาสาระหรือหลักสูตรของการฝึกอบรมที่ชัดเจนว่า จะฝึกอบรมทางด้านใด ทำอย่างไร และแจ้งให้พนักงานทราบว่า คาดหวังเรื่องอะไรบ้าง อีกทั้งยังช่วยให้วิทยากรสามารถเลือกวิธีการและสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนช่วยกำหนดระยะเวลาและ



หลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมด้วย (สุจิตรา ธนานันท์, 2550: 42) ที่สำคัญยังจะประโยชน์ต่อขั้นตอนในการประเมินผล โดยจะทำให้ผู้ประเมินสามารถประเมินได้ง่ายขึ้น และมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นด้วย

3) การออกแบบการฝึกอบรม (การเลือกวิธีการฝึกอบรมและสื่อที่ใช้ และระบบการส่งมอบการฝึกอบรมที่เหมาะสม) การเลือกวิธีการฝึกอบรมที่มีความเหมาะสมจะเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการฝึกอบรม ซึ่งวิธีการฝึกอบรมที่องค์กรสามารถเลือกได้นั้นมีอยู่มากมายในปัจจุบัน แต่วิธีต่างๆเหล่านี้ไม่ได้มีวิธีใดที่ดีที่สุดหรือด้อยที่สุด แต่ละวิธีก็อาจมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และสภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา (Nickson, 2007 อ้างถึงใน สุธินี ฤกษ์จำ, 2557: 74) ซึ่งวิธีการฝึกอบรมมีอยู่ด้วยกันหลากหลายวิธี ดังต่อไปนี้

3.1) การฝึกอบรมโดยใช้การบรรยายแบบชั้นเรียน (Instructor-Led or Lecture) เป็นวิธีที่วิทยากรอธิบายเนื้อหาสาระให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม โดยอาจเป็นบรรยายแบบทั่วไป คือ วิทยากรมาบรรยายให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมฟัง ณ สถานที่ใดสถานที่หนึ่ง หรือเป็นบรรยายที่อาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมอาจจะอยู่คนละที่และบรรยายผ่านระบบการประชุมทางไกล (Video Conference)

วิธีนี้มีข้อดีคือ เป็นวิธีที่สะดวก รวดเร็วและง่ายในการถ่ายทอดความรู้กับผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มใหญ่ได้ในระยะเวลาสั้นๆ แต่อาจมีข้อจำกัด คือ เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-Way Communication) และการสอนจะขึ้นอยู่กับวิทยากรเป็นหลัก อาจทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความเบื่อหน่าย เนื่องจากไม่มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ไม่มีโอกาสได้ปฏิบัติจริง และขาดการประเมินความเข้าใจทางด้านเนื้อหาสาระภายหลังการบรรยาย

3.2) การฝึกอบรมด้วยใช้การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีมาใช้อำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ซีดี-รอม เป็นต้น โดยผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับการฝึกอบรมผ่านทางอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ตขององค์กร และสามารถแลกเปลี่ยน แบ่งปันข้อมูล และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นข้ามเครือข่ายได้ นอกจากนี้ การใช้การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ยังเป็นอุปกรณ์ที่มีประโยชน์ในการร่วมมือกันแก้ไขปัญหา โดยการเชื่อมต่อกับแหล่งข้อมูลออนไลน์อื่นๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถใช้ประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการฝึกอบรมและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้ (Anohina, 2005: 96; Noe et al., 2011)

วิธีนี้มีข้อดีหลายประการ ได้แก่ 1) ช่วยให้องค์กรประหยัดต้นทุนด้านการฝึกอบรม เนื่องจากเทคโนโลยีสามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้เป็นจำนวนมาก 2) มีความยืดหยุ่นและเพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม โดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านเวลาและข้อจำกัดทางด้านพื้นที่ กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาตามที่ตนเองสะดวกและยังช่วยขจัดความห่างไกล หรือความไม่สะดวกของสถานที่ฝึกอบรม หรือจากเวลาที่ไมตรงกัน ได้ 3) มีความเป็นอัตโนมัติที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถกำหนดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง โดยสามารถเข้าถึงข้อมูล การฝึกอบรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ได้ทันทีที่ต้องการ 4) ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีแรงจูงใจมากขึ้น เนื่องจากมันจะให้ความเป็นอิสระต่อกระบวนการเรียนรู้ และส่งมอบข้อมูลได้แบบทันเวลา อีกทั้งยังทำหน้าที่เป็นผู้ที่คอยช่วยเหลือ (Facilitator) ผู้เข้ารับการอบรมได้อีกด้วย (European Commission, 2009: 40) 5) ช่วยลดอัตราการลาออกและเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงานให้สูงขึ้น 6) ส่งผลกระทบทางบวกต่อสิ่งแวดล้อม และ 7) มีความเหมาะสมกับพนักงานรุ่นใหม่ที่มีความคุ้นเคยกับการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในชีวิตประจำวันเป็นอย่างดี

3.3) การฝึกอบรมโดยใช้กรณีศึกษา (Case Study) เป็นวิธีที่ผู้เข้ารับการอบรมได้ศึกษาข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในกรณีศึกษา จากนั้นจะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีการวิเคราะห์ ตัดสินใจ หรือพิจารณาแก้ไขเหตุการณ์ดังกล่าว ซึ่งถ้าตัวอย่างเหตุการณ์ที่ปรากฏในกรณีศึกษามีความเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงภายในองค์กร ผู้เข้ารับการอบรมก็จะมีส่วนช่วยในงานวิจัยและพัฒนา เพื่อให้้องค์กรสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยสามารถดำเนินการผ่านฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เช่น EBSCOhost เป็นต้น ฉะนั้น บทบาทของวิทยากรจะไม่ใช่นักสอน ดังเช่นวิธีการบรรยาย แต่จะเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ที่คอยช่วยเหลือ (Facilitator) ขณะที่บทบาทของผู้เข้ารับการอบรม ก็คือ จะต้องศึกษาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและเสนอแนวทางที่เหมาะสม

3.4) การฝึกอบรมโดยใช้ตัวแบบพฤติกรรม (Behavior Modeling) เป็นวิธีการนำเสนอตัวอย่างของพฤติกรรมให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมให้ได้เรียนรู้รูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยตัวแบบพฤติกรรมนั้นส่วนใหญ่จะใช้ในการฝึกอบรมสำหรับฝ่ายบริหารเพื่อมุ่งเน้นทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หรือการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับทักษะคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์อื่นๆที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น การให้คำแนะนำเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน การจัดการกับสถานการณ์ความไม่พึงพอใจ การต่อสู้กับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การปฐมนิเทศพนักงาน และการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทระหว่างพนักงาน เป็นต้น

3.5) การฝึกอบรมโดยใช้การแสดงบทบาทสมมติ (Role-Playing) เป็นวิธีที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้สวมบทบาทต่างๆ เพื่อฝึกปฏิบัติวิธีการตอบสนองต่อสถานการณ์เฉพาะ ซึ่ง

พวกเขาจะต้องประสบพบเจอจริงในการทำงาน โดยทั่วไปวิธีนี้มักจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้เกี่ยวกับทักษะในการบริหารจัดการ การสัมภาษณ์ การจัดการกับความคับข้องใจ การให้ข้อมูลย้อนกลับภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาของทีมงาน การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล และการวิเคราะห์รูปแบบของผู้นำ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังทำให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับการรับมือกับความโกรธที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของตนเองได้อีกด้วย

วิธีนี้มีข้อดี คือ จะฝึกให้ผู้เข้ารับการอบรมได้พัฒนาความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นหลัก เช่น รูปแบบการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เป็นต้น แต่ก็มีข้อจำกัดที่ว่า ผู้เข้ารับการอบรมบางคนที่มีลักษณะขี้อาย ไม่กล้าแสดงออก ก็อาจมีปัญหาในด้านความสะดวกใจในการร่วมแสดงบทบาทสมมติได้

3.6) การฝึกอบรมโดยใช้เกมส์การฝึกอบรม (Training Games) วิธีนี้จะเน้นประโยชน์ในฐานะของเครื่องมือในการเรียนรู้ เพื่อช่วยเหลือในด้านการทำงานเป็นทีม เนื่องจากเกมส์จะสามารถกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมให้ความสนใจในการฝึกอบรมที่จะช่วยส่งเสริมผลการปฏิบัติงานและความรู้ให้ดีขึ้นได้ วิธีนี้มีข้อดีคือ 1) ช่วยรักษาระดับของความรู้ที่มีอยู่ในตัวผู้เข้ารับการอบรม 2) สามารถเป็นจุดสนใจของผู้เข้ารับการอบรมได้ 3) เป็นการเรียนรู้ที่น่าจดจำ และ 4) บรรยากาศในการเรียนรู้มีความสนุกสนานมากกว่าวิธีการแบบดั้งเดิม และ 5) ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถรักษาระดับของความรู้ได้ถึง 75% ที่พวกเขาได้รับในขณะที่เล่นเกมอีกด้วย

ตัวอย่างของการใช้เกมส์ในการฝึกอบรม เช่น การใช้เกมส์ธุรกิจ (Business Games) เป็นรูปแบบของเกมส์จำลองสถานการณ์ในระบบคอมพิวเตอร์ที่มีสถานการณ์จำลอง โดยผู้เข้ารับการอบรมจะได้ฝึกรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมจะถูกสมมติให้ดำรงตำแหน่งบริหารภายในองค์กร และจะต้องบริหารธุรกิจของตนเองแข่งขันกับคนอื่น ๆ ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้พิจารณาแนวทางการปฏิบัติขององค์กรที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ เทียบเท่ากับการดำเนินธุรกิจจริง แต่วิธีดังกล่าวก็มีข้อจำกัดในแง่ที่ผู้เข้ารับการอบรมไม่สามารถลงมือปฏิบัติได้จริง

3.7) การฝึกอบรมโดยใช้การจัดลำดับความสำคัญของงาน (In-Basket Training) โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้วิธีการจัดลำดับความสำคัญของงาน ผ่านการจำลองสถานการณ์ขึ้นมาในห้องฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ศึกษาถึงบทบาทของตำแหน่งงานที่จะก้าวขึ้นไปในอนาคต โดยเฉพาะตำแหน่งบริหาร ซึ่งงานทุกอย่างจะเข้ามาในเวลาใกล้เคียงกันและไม่มีภาระเบา งานใดต้องทำก่อนหรือหลัง ฉะนั้น ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องพิจารณาความสำคัญและความเร่งด่วนของแต่ละงานเอง โดยวิทยากรจะทำหน้าที่สังเกต และให้ข้อมูลย้อนกลับหลังจากที่

ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติงานทั้งหมดเสร็จสิ้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ว่าตนเองมีทักษะด้านการจัดลำดับความสำคัญเพียงพอหรือไม่ หรือควรได้รับการปรับปรุงในด้านใด

3.8) การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (*On-the-job Training: OJT*) จะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติงาน (Dessler, 2003) โดยพนักงานจะได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะ ความรู้ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในเวลาเดียวกันกับที่พวกเขากำลังปฏิบัติงานอยู่ในสถานที่ทำงาน (Heathfield, n.d.) โดยวิธีดังกล่าวเป็นรูปแบบการฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการ กล่าวคือ เป็นการอนุญาตให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติงานจริงในระหว่างการทำงานปกติ โดยการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานที่พนักงานมีความคุ้นเคยเป็นประจำ ได้แก่

3.8.1) การสอนงาน (*Coaching*) หรือการศึกษาวิธีการทำงาน (*Understudy*) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้งานใหม่ผ่านการให้คำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน หรือฝ่ายบริหารที่ได้รับมอบหมายในการสอนงาน และแนะนำพนักงานใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานได้จริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เกิดการเรียนรู้ทักษะต่างๆที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังสามารถเรียนรู้งานได้จาก การสังเกตฝ่ายบริหาร ผ่านวิธีการดังกล่าวได้อีกด้วย

3.8.2) การหมุนเวียนงาน (*Job Rotation*) เป็นการสลับเปลี่ยนหน้าที่ของพนักงานซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์ในการได้รับประสบการณ์จากหน้าที่หรือตำแหน่งใหม่ๆ โดยวิธีการฝึกอบรมรูปแบบดังกล่าวนี้จะเป็ประโยชน์มากสำหรับพนักงาน เนื่องจากจะทำให้พวกเขามีโอกาสที่จะได้สัมผัสกับความหลากหลายของงานต่างๆเป็นจำนวนมาก

3.8.3) การมอบหมายงานพิเศษ (*Special Assignment*) เป็นหนึ่งในการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน ซึ่งโดยปกติแล้วจะใช้ในการส่งมอบประสบการณ์มือหนึ่งเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริงให้แก่ฝ่ายบริหารระดับล่างสุดขององค์กร

วิธีนี้มีข้อดีคือ ค่าใช้จ่ายไม่สูงมากนัก เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ขณะปฏิบัติงานโดยไม่จำเป็นต้องมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น ห้องเรียน หรือเครื่องมือในการเรียนรู้ เป็นต้น และพนักงานใหม่ยังจะได้ฝึกคิดแก้ไขปัญหา สามารถเรียนรู้ไปกับการทำงาน และมีแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากได้รับความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

แต่วิธีดังกล่าวอาจมีข้อจำกัดที่ว่า ผู้เข้ารับการอบรมอาจรู้สึกกดดันหรือมีความกลัวว่า การเรียนรู้จะเกิดผลในทางลบ ฉะนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่สอนงานจึงควรเป็นผู้ที่มีจริยธรรมในการทำงานที่ดี มีรูปแบบการทำงานที่ถูกต้อง และมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการอีกด้วย นอกจากนี้ ผู้ที่

ทำหน้าที่สอนงานต้องรับผิดชอบทั้งงานของตนเองและการสอนพนักงานใหม่ไปพร้อมๆกัน อาจทำให้ต้องละเลยหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งไป หรือผู้นั้นอาจไม่มีความพร้อมที่จะสอน หรือมีปัญหาในเรื่องการถ่ายทอดความรู้ หรือสอนอย่างไม่ถูกต้อง นอกจากนี้ อาจเกิดความเสี่ยงในกรณีที่พนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอแล้วปฏิบัติงานจริง ก็อาจทำให้เกิดความเสียหายหรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานนั้นได้

3.9) การฝึกอบรมโดยใช้การฝึกหัดงาน (*Apprenticeship Training*) เป็นการฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับวิชาชีพหรือสายอาชีพ เช่น ช่าง แพทย์ วิศวกร เป็นต้น โดยผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับการแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ในการทำงานและให้มีการทดลองปฏิบัติงานเกิดความชำนาญ โดยอาศัยวิธีการฝึกอบรมแบบผสมผสานกันระหว่างวิธีบรรยายในชั้นเรียนและการลงมือปฏิบัติงานจริง ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมที่ผ่านการฝึกหัดงานมานั้น จะสามารถเข้ามาทำงานแทนกลุ่ม Baby boomer ที่กำลังจะเกษียณอายุการทำงานในอนาคตได้ นอกจากนี้ องค์กรบางแห่งอาจเข้าไปร่วมมือกับสถาบันการศึกษา ไม่ว่าจะเป็น โรงเรียน วิทยาลัยอาชีวศึกษา หรือมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่ผลิตแรงงานทักษะออกมาเป็นจำนวนมาก โดยองค์กรอาจให้การสนับสนุนทางด้านอุปกรณ์ให้แก่สถานศึกษาดังกล่าว เพื่อให้เป็นสื่อกลางในการฝึกอบรมบุคลากรต่อไป

ภายหลังจากเจ้าหน้าที่จัดการฝึกอบรมได้เลือกวิธีการและสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรมเสร็จสิ้น ต่อมาเจ้าหน้าที่จัดการฝึกอบรมก็ต้องส่งมอบการฝึกอบรมนั้นให้แก่พนักงานในองค์กร โดยจะเป็นขั้นตอนในการพิจารณาว่า การฝึกอบรมนั้นจะถูกส่งมอบไปสู่พนักงานได้อย่างไร เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ ผ่านการฝึกอบรมขององค์กรได้ โดยสื่อและหน่วยงานที่เป็นสื่อกลางในการส่งมอบการฝึกอบรมมีอยู่ด้วยกันอย่างหลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้ (Mondy and Mondy, 2014: 197)

3.1) การฝึกอบรมที่ดำเนินงานโดยองค์กร (*In-house Training*) เป็นการฝึกอบรมที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการและรับผิดชอบเอง โดยสามารถเชิญวิทยากรได้จากทั้งภายในและภายในองค์กร ซึ่งองค์กรสามารถเลือกหัวข้อ ระยะเวลา วิธีการฝึกอบรม และสถานที่ที่ต้องการได้ ซึ่งมีความยืดหยุ่นพอสมควร แต่อาจต้องใช้เวลามาก มีหลายขั้นตอน และมีผู้รับผิดชอบในการเตรียมการค่อนข้างมาก

3.2) สถาบันการศึกษาที่ก่อตั้งโดยองค์กรหรือสถานประกอบการ (*Corporate Universities*) เป็นสถาบันการศึกษาที่มุ่งเน้นการสร้างเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการที่จะฝึกอบรมให้แก่พนักงานที่จะเข้ามาร่วมดำเนินกิจการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามแบบแผนที่ต้องการเป็นผู้นำคนขึ้น โดยเนื้อหาส่วนใหญ่ที่ใช้ในการสอนนั้น จะเกี่ยวข้องกับแนวคิด ปรัชญา และวิธีการทำงานหรือการบริหารของแต่ละองค์กร

3.3) *วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย (College and Universities)* โดยเฉพาะวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต่างๆที่มีหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นความรู้ทางด้านวิชาชีพ โดยองค์การอาจมาร่วมในการจัดการฝึกอบรมให้แก่นักเรียนหรือนักศึกษาในมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่กลุ่มคนเหล่านี้ที่จะไปทำงานอยู่ในองค์การต่อไปในอนาคต

3.4) *วิทยาลัยชุมชน (Community Colleges)* เป็นสถาบันการศึกษาที่จัดตั้งขึ้นโดยหน่วยงานของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระจายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ชุมชนต่างๆในแต่ละภูมิภาคของประเทศ โดยรัฐจะดำเนินการจัดตั้งเป็นศูนย์การศึกษาที่สามารถรองรับกลุ่มคนบางกลุ่มซึ่งมีความต้องการทำงานในบางสาขาที่ไม่จำเป็นต้องสำเร็จการศึกษาถึงในระดับปริญญา เพื่อให้คนกลุ่มดังกล่าวสามารถมีความรู้ สำหรับใช้ในการประกอบวิชาชีพส่วนตัวหรืออาชีพอิสระที่ไม่ใช่การทำงานในองค์การได้

3.5) *การเรียนระดับอุดมศึกษาออนไลน์ (Online Higher Education)* มีความคล้ายคลึงกับการใช้การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยเป็นรูปแบบของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifetime Learning) ที่ไม่ได้สิ้นสุดตาม โปรแกรมของมหาวิทยาลัย โดยส่วนใหญ่จะเป็นการเปิดโอกาสทางการศึกษาในวัยของผู้ใหญ่ ผ่านการเรียนรู้ทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งมีข้อดีคือ มีความสะดวกสบาย เนื่องจากองค์ความรู้ต่างๆได้ถูกบรรจุแบบสำเร็จรูปไว้บนอินเทอร์เน็ต ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมสามารถที่จะเข้ามาดาวน์โหลดข้อมูลสำหรับการเรียนรู้ในเวลาใดก็ได้ นอกจากนี้ ยังทำให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถประหยัดเวลา โดยจะช่วยลดความจำเป็นที่จะต้องเดินทางไปยังสถาบันการศึกษา และยังสามารถเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้แก่บุคลากรได้อีกด้วย

3.6) *การใช้สถานการณ์จำลอง (Vestibule System)* เป็นรูปแบบการจำลองสถานการณ์รูปแบบหนึ่ง เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทดลองเรียนรู้ก่อนการปฏิบัติงานจริง โดยส่วนใหญ่มักจะใช้ในกรณีที่งานนั้นต้องใช้ความแม่นยำในการทำงานค่อนข้างสูง ฉะนั้น ก่อนการปฏิบัติงานจริงจึงต้องมีการฝึกอบรม ผ่านการทดลองฝึกประกอบชิ้นส่วนต่างๆที่เกิดขึ้นจริง ที่ไม่ใช่การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน (On-the-job Training: OJT) ซึ่งวิธีนี้จะฝึกให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีความชำนาญก่อนการลงมือปฏิบัติงานจริง เช่น การเรียนรู้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ ที่ไม่มีอยู่ในการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.7) *การใช้สื่อวีดิทัศน์ (Video Media)* เช่น ซีดีวีดี เป็นต้น ถือเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะเป็นที่น่าสนใจสำหรับธุรกิจขนาดเล็กที่ไม่ต้องเลือกใช้ชีวิตการฝึกอบรมที่เสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง และมักจะอาศัยวิธีการ ดังเช่น การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการบรรยายแบบชั้นเรียนผสมผสานกัน

3.8) การใช้เหตุการณ์จำลอง (Simulators) เป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้จากเครื่องมือ หรือเครื่องจักรที่ใช้ในการทำงานจริงหรือเหตุการณ์จำลอง และให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติว่า จะมีพฤติกรรมตอบสนองต่อเหตุการณ์ดังกล่าวอย่างไร โดยส่วนใหญ่แล้วจะใช้งานที่ต้องอาศัยการฝึกปฏิบัติ เช่น งานในสายการผลิต และงานที่ต้องอาศัยการตัดสินใจ (งานบริการลูกค้า) หรืองานที่ต้องอาศัยทั้งความชำนาญและการตัดสินใจ (งานของนักบิน) เป็นต้น โดยเมื่อผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติแล้ว วิทยากรก็จะให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และคำแนะนำต่างๆ เพื่อแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

3.9) การเรียนรู้ผ่านทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Learning or M-learning) เป็นการเรียนรู้ผ่านทางโทรศัพท์เคลื่อนที่หรืออุปกรณ์ที่สามารถพกพาได้สะดวก เช่น โทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ขนาดเล็ก (PDA) แท็บเล็ต ไอพอด เครื่องเล่นต่างๆ หรือ E-reader เป็นต้น โดยภายในอุปกรณ์เหล่านี้จะบรรจุโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม และจะได้รับการปรับปรุงให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้มีความเหมาะสมต่อการใช้งานในปัจจุบัน ทั้งนี้ หากผู้เข้ารับการอบรมมีความต้องการที่จะเรียนรู้ ก็สามารถเรียนรู้ได้จากวิดีโอหรือภาพยนตร์ ผ่านทางโปรแกรมต่างๆ เช่น Youtube Videocafe หรือเกมส์ต่างๆ เป็นต้น ในขณะที่พวกเขาอยู่ที่ใดก็ได้ ซึ่งมีข้อดีคือ มีความสะดวกสบาย พกพาง่าย ช่วยขจัดความห่างไกล และทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีแรงจูงใจในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

4) การนำการฝึกอบรมไปปฏิบัติ เป็นการประยุกต์ใช้วิธีการฝึกอบรม และครอบคลุมถึงหลักเกณฑ์อื่นๆ เช่น อาหาร เครื่องดื่ม งบประมาณ อุปกรณ์ บุคลากร การเดินทาง เป็นต้น (Edralin, 2004: 3) ซึ่งการนำการฝึกอบรมไปปฏิบัติจะต้องพิจารณาความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม วัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ การใช้ตัวอย่างที่หลากหลายและสามารถเข้าใจได้ง่าย จะทำให้การฝึกอบรมมีความน่าสนใจ และที่สำคัญที่สุดคือ ความพร้อมของวิทยากร วิธีการฝึกอบรมและสื่อที่ใช้ สถานที่จัดการฝึกอบรม รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ จะมีผลทำให้การฝึกอบรมประสบผลสำเร็จ อย่างไรก็ตาม เจ้าหน้าที่จัดการฝึกอบรมจะต้องมีการฝึกซ้อม หรือเตรียมแผนล่วงหน้าก่อนการปฏิบัติจริง เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นอีกด้วย (สุกัญญา รัศมิธรรม โชติ, 2550 อ้างถึงใน คูลิต ชาวเหลือง, 2554: 28)

นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่จัดการฝึกอบรมจะต้องสามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความมั่นใจในระบบคุณธรรมของกิจกรรมการฝึกอบรม โดยผู้เข้ารับการอบรมจะต้องมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและสามารถช่วยให้ผู้นั้นประสบความสำเร็จในเป้าหมายเฉพาะบุคคลและเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งการนำการฝึกอบรมไปปฏิบัติแบบดั้งเดิมนั้น เป็นสิ่งที่ยุ่งยาก เนื่องจากฝ่ายบริหารส่วนใหญ่มักจะมุ่งเน้นเฉพาะรูปแบบการปฏิบัติและรู้สึกลัวว่า ฝ่ายบริหารเองเกิด

ความยุ่งยากในการจัดการฝึกอบรม สำหรับความยุ่งยากในการนำไปปฏิบัติอีกประการหนึ่งก็คือ การ  
ค้นหาวิทยากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เช่น การมีทักษะทางการสื่อสาร โดยวิทยากรจะต้อง  
ทราบถึงปรัชญาขององค์การ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจกรรมการฝึกอบรม นอกจากนั้น การ  
ฝึกอบรมยังต้องการความคิดสร้างสรรค์มากกว่าสิ่งอื่นๆ รวมถึงวิธีการฝึกอบรมและสื่อที่ใช้ในการ  
ฝึกอบรมก็จะต้องมีความสอดคล้องกับเนื้อหาสาระหรือหลักสูตร และอายุของผู้เข้ารับการฝึกอบรม  
ซึ่งทำให้วิทยากรจะต้องเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมและสื่อที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ได้ดี  
ที่สุดด้วย

การนำการฝึกอบรมไปปฏิบัติ ยังสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคอื่นๆด้วย  
เช่น การฝึกอบรมจะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ทำให้พนักงานเกิดการต่อต้าน ซึ่งทำให้ยากต่อการ  
กำหนดการฝึกอบรมในสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เว้นเสียแต่ว่าพนักงานเหล่านั้นเป็น  
พนักงานใหม่ขององค์การ ซึ่งพวกเขาจะไม่เกี่ยวข้องเลยว่ามีงานประจำที่จะต้องไปทำหรือไม่ก็ตาม หรือ  
อุปสรรคในการบันทึกการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง รวมถึงการพิจารณาว่า พนักงานจะแสดงพฤติกรรม  
การทำงานในระหว่างและภายหลังจากการปฏิบัติงานนั้นได้ดีขึ้นอย่างไร ซึ่งจากที่ได้กล่าวมาข้างต้น  
จะเป็นข้อมูลที่จะช่วยประเมินประสิทธิผลในการฝึกอบรมและความก้าวหน้าในการทำงานของ  
พนักงานในองค์กรต่อไป

5) การประเมินผลการฝึกอบรม สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น ได้มี  
นักวิชาการให้ความหมายกันอย่างหลากหลาย ในทัศนะของ Goldstein (1993) และ Noe (2005) ได้ให้  
ความหมายของการประเมินผลการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบในการเก็บรวบรวม  
ข้อมูลและข่าวสาร เพื่อที่จะทดสอบว่า การฝึกอบรมสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้  
หรือไม่ สอดคล้องกับ Kirkpatrick (1987 อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร, ขงยุทธ เกษสาคร, 2549: 147)  
ที่ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการฝึกอบรมว่า เป็นการวัดสัมฤทธิ์ผลของ โครงการฝึกอบรม  
ว่าเป็นไปตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เช่นเดียวกับ ชูชัย สมितिไกร (2556: 205) ที่กล่าวว่า การ  
ประเมินผลเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อประเมินความสำเร็จของ โครงการฝึกอบรม  
และนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ Crawford  
(1954 อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร, ขงยุทธ เกษสาคร, 2549: 147) มองว่า การประเมินผลการ  
ฝึกอบรม เป็นการวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการฝึกอบรม ตลอดจนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้  
เข้ารับการอบรม

นอกจากนี้ Werner and DeSimone (2012: 168) ยังได้ให้ความหมายของการ  
ประเมินผลการฝึกอบรมว่า เป็นการเก็บรวบรวมรายละเอียดของข้อมูลอย่างเป็นระบบ และมีการ  
ตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับการคัดเลือก การนำมาใช้ การตีคุณค่า และ



การประยุกต์ใช้กับกิจกรรมที่หลากหลาย สอดคล้องกับ ซาฮู สวัสดีสาตี (2540: 3 อ้างถึงใน สุจิตรา  
ชนานันท์, 2550: 44) ที่กล่าวว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการที่ใช้ดุลพินิจ และคำนิยมในการ  
พิจารณาตัดสินคุณค่า ความเหมาะสม ความคุ้มค่าหรือผลสัมฤทธิ์ของโครงการ โดยการเปรียบเทียบ  
ผลที่ได้กับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้โดยวิธีการใดๆก็ตาม ภายหลังจากที่ผู้เข้ารับ  
การอบรมได้ผ่านการอบรมเรียบร้อยแล้ว ซึ่งกิจกรรมการฝึกอบรมควรจะได้รับประเมินเพื่อ  
พิจารณาว่า การฝึกอบรมนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงใด ทั้งนี้ การประเมินผลการ  
ฝึกอบรมที่ดี จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

5.1) การประเมินผลการฝึกอบรมจะต้องมีเกณฑ์ในการประเมินหรือตัวชี้วัด  
ที่จะบอกว่า อะไรคือความสำเร็จหรือล้มเหลว

สำหรับเกณฑ์ในการประเมินผลการฝึกอบรมที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย เช่น  
การประเมินผลการฝึกอบรม 4 ระดับ ที่เสนอโดย Kirkpatrick เป็นต้น ส่วนตัวชี้วัดในการประเมินผล  
การฝึกอบรมนั้น Mondy and Mondy (2014: 203) ได้เสนอตัวชี้วัดในการประเมินผลการฝึกอบรมไว้  
6 ประการ ดังต่อไปนี้

5.1.1) การสำรวจความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม  
(*Participants' Opinions*) เป็นการประเมิน โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม  
เกี่ยวกับข้อเสนอในการปรับปรุงการฝึกอบรมและเพื่อสำรวจระดับความพึงพอใจจากการเข้ารับการ  
ฝึกอบรม ซึ่งผู้ประเมินอาจทำได้โดยการเปรียบเทียบหัวข้อการประเมินกับความจำเป็นในการ  
ฝึกอบรม วิธีนี้มีข้อดีคือ ผู้ที่ถูกประเมินจะได้รับข้อมูลย้อนกลับอย่างรวดเร็ว และมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำ แต่มี  
ข้อจำกัดคือ ผู้ประเมินอาจมีอคติกับผู้ถูกประเมิน ซึ่งทำให้การประเมินนั้นไม่เป็นไปตามความเป็น  
จริงได้

5.1.2) ขอบเขตของการเรียนรู้ (*Extent of Learning*) เป็นการวัด  
ความรู้ของผู้เข้ารับการอบรม โดยผู้ประเมินสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การวัดผลก่อนและหลังการ  
ฝึกอบรม ซึ่งสามารถทำได้โดยการวัดผลก่อนที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับการถ่ายทอดความรู้จาก  
วิทยากร แล้วเก็บผลการทดสอบไว้ เพื่อที่จะเปรียบเทียบกับการวัดผลเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม หรือผู้  
ประเมินอาจเลือกใช้การวัดผลความแตกต่างระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม โดยผู้ประเมินจะ  
แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยทั้งสองจะได้รับ  
แบบทดสอบฉบับเดียวกัน แต่กลุ่มทดลองจะได้รับการฝึกอบรม ในขณะที่กลุ่มควบคุมไม่ได้รับการ  
ฝึกอบรม แล้วนำผลการฝึกอบรมของทั้งสองกลุ่มมาเปรียบเทียบกัน แต่วิธีนี้อาจมีข้อจำกัดที่ว่า  
ค่อนข้างวัดยาก เนื่องจากตัวแปรที่ใช้วัดไม่มีความชัดเจนมากนัก

5.1.3) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavioral Change) เป็นการบ่งชี้ว่า พฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากผู้เข้ารับการอบรมมีทิศทางเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่อย่างไร ทั้งนี้ ถึงแม้ว่าการใช้แบบทดสอบจะมีความแม่นยำในการบ่งชี้ว่า ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเรียนรู้ในด้านใดบ้าง แต่ไม่สามารถบ่งชี้ได้เลยว่า ผู้เข้ารับการอบรมจะมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองอย่างไร ฉะนั้น ความสำคัญของการฝึกอบรมไม่ได้ขึ้นอยู่กับขอบเขตของการเรียนรู้เท่านั้น แต่สิ่งสำคัญก็คือ ผู้เข้ารับการอบรมจะสามารถนำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้ไปปฏิบัติได้อย่างไร ฉะนั้น การเรียนรู้ที่ดีจึงต้องสื่อให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในระยะยาว หากผู้เข้ารับการอบรมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพียงชั่วคราว ก็แสดงว่า การฝึกอบรมนั้นไม่ประสบความสำเร็จ

5.1.4) ประสิทธิภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์ (Accomplishment of T&D Objectives) เป็นการวัดผลการฝึกอบรมแล้วนำมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายในการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้ โดยอาจพิจารณาในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะคิด เป็นต้น

5.1.5) ผลตอบแทนจากการลงทุนในการฝึกอบรม (Return on Investment from Training) เป็นการวัดต้นทุนที่เสียไปกับผลตอบแทนที่ได้คืนกลับมา ซึ่งสามารถกระทำได้โดยวิธีการต่างๆ เช่น ในกรณีที่ต้องการได้มีการจ้างวิทยากรจากต่างประเทศเข้ามาเป็นวิทยากรในการฝึกอบรม แต่หากพบว่า พฤติกรรมของพนักงานไม่มีความเปลี่ยนแปลงใดๆเกิดขึ้น ในกรณีเช่นนี้ก็แสดงให้เห็นว่า ผลตอบแทนจากการลงทุนถือว่าอยู่ในระดับต่ำ เป็นต้น

5.1.6) การเปรียบเทียบกับองค์กรที่ดีกว่า (Benchmarking) เป็นการนำผลตอบแทนจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม และวิธีการฝึกอบรมขององค์กร หรือเป็นการตรวจสอบและวัดกระบวนการภายในขององค์กร เช่น การทำงาน หรือการฝึกอบรม เป็นต้น แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งมีผลประกอบการยอดเยี่ยมหรือดีกว่า หลังจากนั้นเจ้าหน้าที่จัดการฝึกอบรมอาจจะต้องพิจารณาต้นทุนในการฝึกอบรม ผลตอบแทนจากการลงทุน อัตราส่วนของพนักงานกับเจ้าหน้าที่จัดการฝึกอบรมขององค์กรอื่น รวมถึงระบบการส่งมอบการฝึกอบรม เพื่อที่จะได้นำมาปรับปรุงวิธีการฝึกอบรมขององค์กรตนเองให้ดีขึ้นเป็นลำดับต่อไป

5.2) การประเมินผลการฝึกอบรมจะต้องมีวิธีการสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ผลที่ได้ตามหลักเกณฑ์ที่ได้มีการกำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดรูปแบบวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ผล เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปที่ถูกต้องและเชื่อถือได้นั้น ผู้ประเมินสามารถกระทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้ (Werner and DeSimone, 2012: 181)

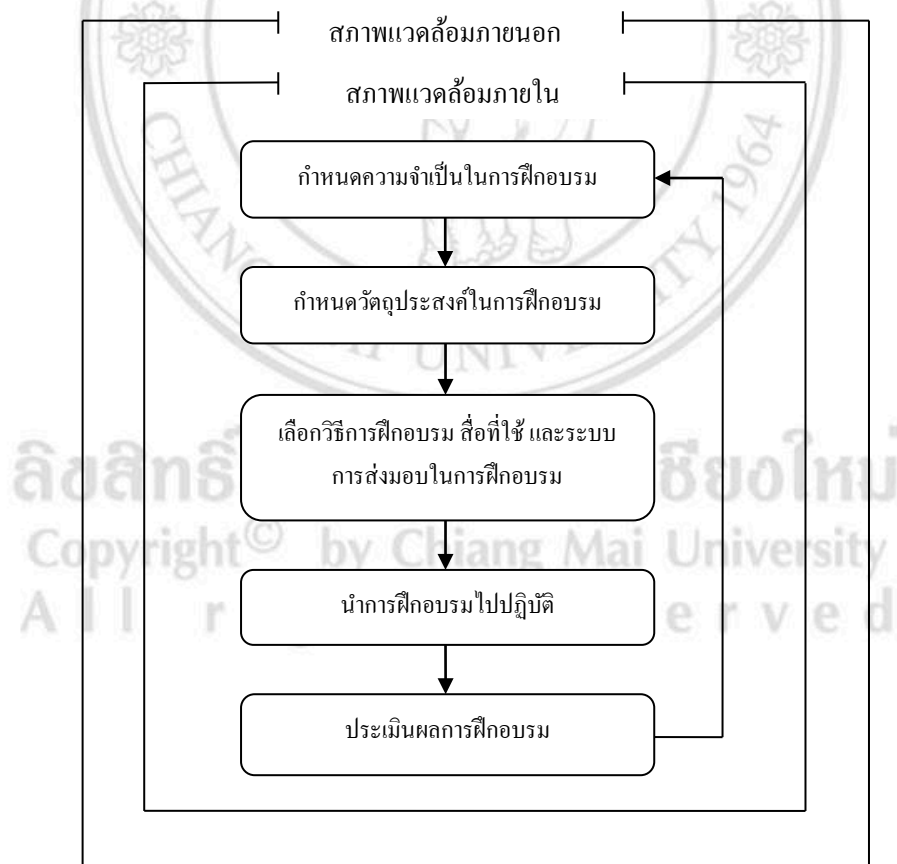
5.2.1) *การสัมภาษณ์* เป็นการสนทนาส่วนบุคคลหรือสนทนากลุ่ม เพื่อประเมินความคิดเห็น ความเชื่อส่วนบุคคล และการสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคน

5.2.2) *แบบสอบถาม* เป็นชุดของคำถาม เพื่อประเมินความคิดเห็น ความเชื่อส่วนบุคคล และการสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคน

5.2.3) *การสังเกต* เป็นการสังเกตงาน หรือชุดของงานที่ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนปฏิบัติ และมีการจดบันทึกทุกครั้งที่คุณประเมินสังเกตเห็น

5.2.4) *แบบทดสอบ* เป็นโครงสร้างสถานการณ์ที่ใช้ประเมินความรู้ส่วนบุคคล หรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน

5.2.5) *ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน* เป็นการอ้างอิงถึงข้อมูลจริง ที่มีอยู่ เช่น เอกสาร รายงาน เป็นต้น



ภาพที่ 2.9 กระบวนการฝึกอบรม

ที่มา: Mondy and Mondy (2014: 193)

#### 2.4.3 ปัญหาในการฝึกอบรม

ปัญหาด้านต่างๆของการฝึกอบรมมีหลายประการ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้ (สุจิตรา ษานันท์, 2550; สุภาพร พิศาลบุตร, ยงยุทธ เกษสาคร, 2549: 192)

1) **ปัญหาเกี่ยวกับฝ่ายบริหาร** กล่าวคือ ฝ่ายบริหารและหัวหน้าหน่วยงานบางคนมีเจตคติที่คับแคบ จึงมองไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม เพราะคิดว่าเป็นการสิ้นเปลือง จึงไม่ให้การสนับสนุน นอกจากนี้ ฝ่ายบริหารบางคนมีความสำคัญผิดคิดว่า การฝึกอบรมสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆขององค์กรได้อย่างฉับพลัน ครั้นเมื่อไม่สามารถแก้ปัญหาได้หลายอย่าง รวดเร็วทันใจตามต้องการ จึงเกิดการต่อต้านการฝึกอบรม และอีกประการหนึ่งคือ ฝ่ายบริหารบางคนเล็งเห็นว่า ตนมีความรู้ความสามารถมากกว่าเจ้าหน้าที่จัดการฝึกอบรมและวิทยากร จึงเป็นผู้สั่งการดำเนินการต่างๆ แต่เพียงผู้เดียว ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาต่างๆได้อย่างมากมายตามมา

2) **ปัญหาด้านวิทยากร** กล่าวคือ ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นวิทยากรมีอยู่น้อยมาก โดยส่วนใหญ่แล้ววิทยากรในโครงการฝึกอบรมในปัจจุบันมักจะขาดคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี แต่จะมีลักษณะเป็นผู้บรรยายหรือผู้บอกกล่าวเล่าถึงประสบการณ์ในการทำงานของตนมากกว่า ด้วยเหตุนี้ ผู้เข้ารับการอบรมจึงมีโอกาสได้รับความคิดแปลกใหม่ น้อยมาก จนอาจเกิดความเบื่อหน่ายและหลีกเลี่ยงที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้

3) **ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่จัดการฝึกอบรม** เนื่องจากลักษณะของงานฝึกอบรมในองค์กรโดยทั่วไป เป็นงานที่ส่งเสริม ช่วยเหลือ และสนับสนุนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สายงานหลักเป็นส่วนใหญ่ ฉะนั้น บุคลากรโดยทั่วไป จึงมักจะพอใจในสายงานหลักมากกว่าสายงานสนับสนุน และเมื่อผู้ใดได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านนี้มักจะไม่ค่อยเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว เพราะเห็นว่าเป็นงานที่ไม่ได้มีความดีความชอบอะไร ฉะนั้น มักจะขวนขวายดิ้นรนไปดำรงตำแหน่งต่างๆในสายงานหลัก

#### 4) **ปัญหาด้านตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม** มีลักษณะ ดังต่อไปนี้

4.1) ผู้เข้ารับการอบรมไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการฝึกอบรมว่า เมื่อเข้ารับการอบรมแล้วจะได้รับประโยชน์อย่างไรบ้าง แต่กลับเข้ารับการอบรมเนื่องจากได้รับคำสั่งจากฝ่ายบริหาร หรือบางคนอาจเกิดการเข้าใจผิดว่า เป็นการถูกลงโทษหรือฝ่ายบริหารรังเกียจไม่ชอบหน้าเป็นการส่วนตัว จึงเกิดความน้อยใจ และไม่เต็มใจเข้ารับการฝึกอบรม

4.2) ผู้เข้ารับการอบรมบางคนมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการฝึกอบรม เนื่องจากเล็งเห็นว่า เรื่องของการฝึกอบรมเป็นเรื่องของเด็กนักเรียนที่มีการเรียนการสอนภายในห้องเรียน ซึ่ง

ไม่เหมาะกับผู้ใหญ่ที่ทำงานแล้ว อีกทั้งเป็นการเสียเวลาและเสียเงินโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่  
การทำงานทำอยู่แล้ว ไม่มีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมแต่อย่างใด

4.3) ผู้เข้ารับการอบรมบางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษนิยม โดยพอใจที่จะ  
ปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติมาช้านานแล้ว และจะไม่ยอมรับจนถึงขนาดต่อต้านความ  
พยายามใดๆที่จะเปลี่ยนแปลงให้ต่างไปจากเดิม ซึ่งรวมถึงการพัฒนาบุคลากรด้วย

4.4) ผู้เข้ารับการอบรมบางคนมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอ โดยไม่เชื่อว่า  
วิทยากรจะมีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะมาฝึกฝนตนได้ และไม่เชื่อว่าเนื้อหาของโครงการ  
ฝึกอบรมจะดีพอสำหรับการยอมรับและนำมาปฏิบัติได้ นอกจากนี้ ผู้เข้ารับการอบรมบางคนยัง  
เชื่อมั่นว่า เนื้อหาของโครงการฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีหรือหลักวิชาการที่  
สูงส่ง ซึ่งไม่สามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้ในความเป็นจริง

4.5) ผู้เข้ารับการอบรมบางคนถือทิฐิ คือ มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงมาก  
เกินไป คิดว่าตนเองรู้แล้วและชำนาญแล้ว ซึ่งเป็นการที่ยังไม่ยอมรับความจริง และมองตนเอง  
เหนือกว่าผู้อื่นอยู่เสมอ

4.6) ผู้เข้ารับการอบรมบางคนเห็นว่า การฝึกอบรมเป็นการเสริมบารมี เป็น  
การปูนบำเหน็จรางวัล โดยเฉพาะการไปอบรมที่ต่างประเทศหรือต่างจังหวัด แต่โดยความต้องการ  
จริงๆแล้ว อาจไม่ต้องการเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาตนเองแต่อย่างใด

4.7) ในการฝึกอบรม ฝ่ายบริหารตั้งใจให้บุคคลได้รับการฝึกอบรม และเมื่อ  
ผ่านการฝึกอบรมแล้ว ก็หวังจะให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ตั้งใจไว้ให้นานพอสมควร แต่เหตุการณ์อาจจะ  
เปลี่ยนแปลงเร็วเกินไป บุคคลนั้นอาจโยกย้ายไปทำงานอย่างอื่นในแผนกอื่น หรือย้ายไปอยู่ที่อื่น  
ฉะนั้น องค์กรจะต้องมีการวางแผนเพื่อรับมือสถานการณ์ดังกล่าวให้ดี

4.8) เจตคติของผู้เข้ารับการอบรมที่มีความรู้สึก ว่า ผู้เข้ารับการอบรมคือผู้ที่มี  
ความบกพร่องในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ขาดความสนใจและตั้งใจในขณะฝึกอบรม

4.9) ความรู้พื้นฐานของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนมีความแตกต่างกัน จึงทำ  
ให้เกิดการเรียนรู้ไม่เท่ากัน และต้องเสียเวลาไปกับการเรียนรู้บางเรื่อง

4.10) ผู้เข้ารับการอบรมบางคนเห็นว่า การฝึกอบรมเป็นการพักผ่อน จึง  
ไม่ได้มีการเตรียมตัวเพื่อการอบรมแต่อย่างใด เมื่อวิทยากรเริ่มบรรยายก็หลับ บางคนก็คุยแข่งกับ  
วิทยากร

5) **ปัญหาด้านงบประมาณ** กล่าวคือ งบประมาณที่จัดตั้งขึ้น เวลานำมาปฏิบัติจริงย่อมไม่ค่อยเพียงพอ ทำให้บางครั้งเจ้าหน้าที่จัดการฝึกอบรมจำเป็นต้องหางบประมาณสนับสนุนจากส่วนอื่น เช่น ขอคิดจากผู้เข้ารับการอบรม โดยจัดในลักษณะของการจ่ายค่าลงทะเบียน เป็นต้น ซึ่งส่วนนี้เป็นปัญหาสำคัญเพราะอาจจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดเจตคติในแง่ลบกับการฝึกอบรมในครั้งนั้นได้

6) **ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม** ในด้านสถานที่ หากจัดขึ้นในสถานที่ของหน่วยงาน ก็อาจเกิดปัญหาต่างๆ เช่น สถานที่ไม่มีความเหมาะสม คับแคบ และมีสภาพที่ไม่ดึงดูดใจต่อผู้เข้ารับการอบรม อันส่งผลทำให้บรรยากาศการฝึกอบรมไม่ดี หรืออาจจะเป็นในลักษณะของสถานที่ในหน่วยงานซึ่งเห็นอยู่ด้วยความจำเริญ เป็นต้น หรือถ้าจัดขึ้นในสถานที่ภายนอกหน่วยงาน ก็อาจเกิดปัญหาต่างๆ เช่น สถานที่ที่ใช้ในการจัดการฝึกอบรมไม่มีความสะดวกในเรื่องของการเดินทาง หรือสถานที่รับประทานอาหารห่างไกลจากการติดต่อกับภายนอก ไม่มีที่พักที่ดี ห้องน้ำไม่สะอาด ไม่มีห้องทำงานสำหรับฝ่ายดำเนินการจัดฝึกอบรม และไม่มีห้องพักสำหรับวิทยากร เป็นต้น สำหรับในด้านอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม หากขาดอุปกรณ์หรือสื่อที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการถ่ายทอดแล้ว ย่อมจะทำให้ความสนใจของผู้เข้ารับการอบรมลดน้อยลงไป โดยเฉพาะหากมีเฉพาะไมโครโฟนและเครื่องขยายเสียงเท่านั้น ก็คงไม่สามารถสร้างบรรยากาศที่ดึงดูดใจให้กับผู้เข้ารับการอบรมได้มากนัก

7) **ปัญหาด้านวิธีการฝึกอบรมและสื่อที่ใช้** สำหรับปัญหาทางด้านวิธีการฝึกอบรมนั้น ส่วนใหญ่มักจะเป็นเรื่องของวิทยากรที่เลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่ไม่เหมาะสม แต่ปัญหาดังกล่าวไม่ได้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากวิทยากรเพียงฝ่ายเดียว แต่อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่จัดการฝึกอบรมจัดโปรแกรมระบุเอาไว้เช่นนั้น แต่อย่างไรก็ตาม วิทยากรก็ควรที่จะชี้แจงให้คำปรึกษา และขอแนะนำในการเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม ตลอดจนการเลือกใช้สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม เพราะวิทยากรจะเป็นผู้ที่มีบทบาท และดำเนินกิจกรรมทางด้านนี้โดยตรง

8) **ปัญหาด้านการประเมินผลการฝึกอบรม** การฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เจ้าหน้าที่จัดการฝึกอบรมไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผล ไม่ได้ประเมินผล หรือประเมินผลไม่ตรงตามเป้าหมาย ก็อาจจะทำให้การฝึกอบรมขาดประสิทธิภาพได้ นอกจากนี้ หากผู้ประเมินมีการวัดหรือเก็บข้อมูล โดยใช้เครื่องมือที่ไม่ดี ไม่ตรงตามเป้าหมาย ขาดความชัดเจน หรือหากใช้เครื่องมือที่ดีแล้ว ผู้ตอบให้ข้อมูลที่ไม่ตรงตามความเป็นจริง ก็ย่อมทำให้ผลการประเมินที่ออกมาเกิดความคลาดเคลื่อน ซึ่งปัญหาด้านการประเมินผลการฝึกอบรมที่มักเกิดขึ้นเสมอ มีดังต่อไปนี้

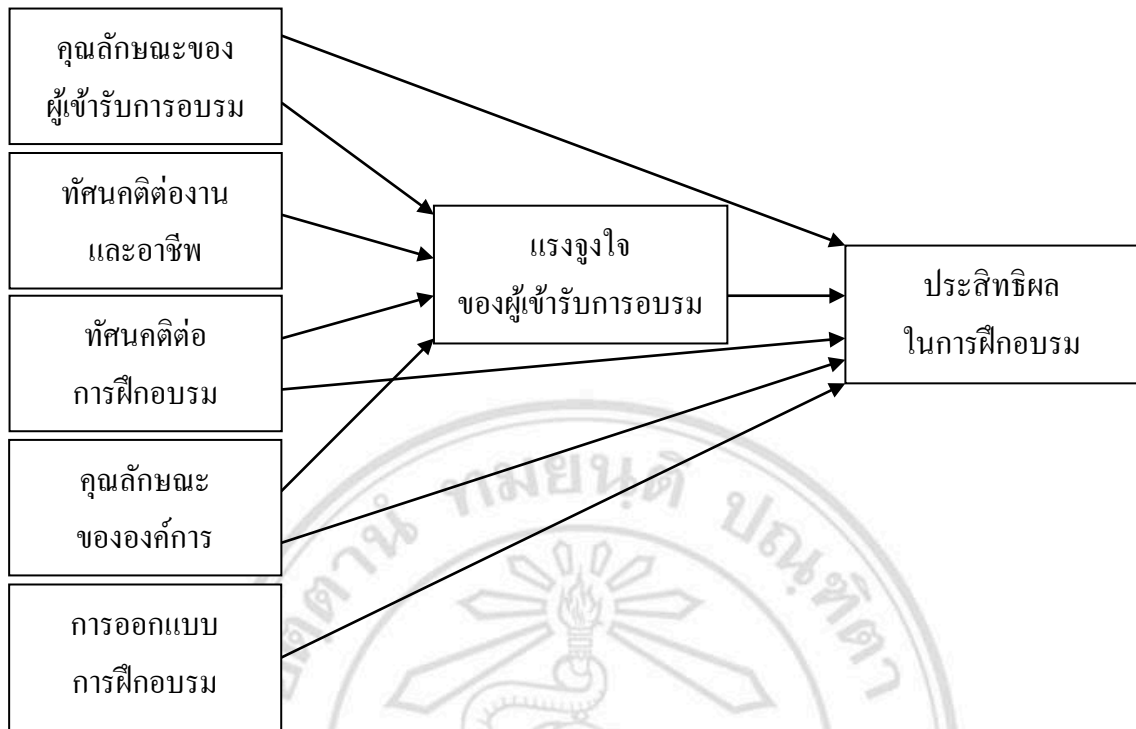
8.1) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมไม่ชัดเจน ทำให้ผลการประเมินขาดความชัดเจน ไม่สามารถเป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงการฝึกอบรมในอนาคตได้

- 8.2) การใช้แบบสอบถามที่ไม่ตรงตามเนื้อหาที่ต้องการประเมิน
- 8.3) แบบสอบถามมีคำถามที่ขาดความชัดเจน ทำให้ผู้ตอบไม่เข้าใจคำถาม
- 8.4) การใช้แบบสอบถามที่ไม่เหมาะสม เช่น ให้เจ้าหน้าที่จัดการฝึกอบรมประเมินแทนวิทยากร เป็นต้น
- 8.5) ขาดความเอาใจใส่กับการเก็บแบบสอบถามอย่างแท้จริง ซึ่งการเก็บแบบสอบถามบางครั้งก็อาจเก็บคืนได้ไม่ครบจำนวน และขาดหายไปเป็นจำนวนมาก
- 8.6) ในการตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบอาจตอบด้วยความเกรงใจ หรือตอบแบบเอาใจเจ้าหน้าที่จัดการฝึกอบรมหรือวิทยากรมากเกินไป
- 8.7) การประเมินผลไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินทุกด้านไป แต่อาจจะประเมินหนักไปทางด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป
- 8.8) หากผู้ประเมินเลือกใช้วิธีการประเมินผลแบบเน้นหนักไปทางวิธีใดวิธีหนึ่ง เช่น การใช้เฉพาะแบบสอบถาม หรือการใช้การสังเกตเพียงวิธีเดียว แต่การใช้วิธีสังเกตนั้นต้องระวังว่า ผู้สังเกตหรือผู้ประเมินจะต้องไม่ลำเอียงหรือมีอคติ และต้องมีใจเป็นกลางเท่านั้น
- 8.9) ผู้ประเมินขาดเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล หรือไม่ชำนาญในการวิเคราะห์ข้อมูล

9) ปัญหาการฝึกอบรมที่ไม่ตรงตามความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปัญหานี้มักพบอย่างบ่อยครั้งที่ต้องจัดการเป็นเจ้าหน้าที่จัดการฝึกอบรมขึ้น โดยไม่ได้สำรวจความต้องการของบุคลากรให้แน่ชัดก่อนที่จะจัดโครงการฝึกอบรม หรือสำรวจแล้วแต่มีการได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงตามความเป็นจริง หรือไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความต้องการ โดยแท้จริง เนื่องจากไม่มีความรู้ในเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลดีพอ หรือบ่อยครั้งที่ต้องจัดโครงการฝึกอบรมตามความต้องการหรือเอาใจฝ่ายบริหาร

## 2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการศึกษาและทดสอบสมมติฐาน โดยศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม ทักษะคิดทำงานและอาชีพ ทักษะคิดต่อการฝึกอบรม คุณลักษณะขององค์กร การออกแบบการฝึกอบรม และแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม กับประสิทธิผลในการฝึกอบรมของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ การรถไฟแห่งประเทศไทย (ดังแสดงในภาพที่ 2.10)



ภาพที่ 2.10 กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากภาพที่ 2.10 แสดงให้เห็นว่า 1) คุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม 2) ทัศนคติต่องานและอาชีพมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม 3) ทัศนคติต่อการฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม 4) คุณลักษณะขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม 5) การออกแบบการฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม และ 6) แรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรมมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม

## 2.6 สมมติฐานการวิจัย

2.6.1 การเปรียบเทียบคุณลักษณะส่วนบุคคลกับประสิทธิผลในการฝึกอบรมของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ การรถไฟแห่งประเทศไทย

สมมติฐานที่ 1: ลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน ประสิทธิผลในการฝึกอบรมแตกต่างกัน



สมมติฐานที่ 1.1: เพศกับประสิทธิผลในการฝึกอบรม

สมมติฐานที่ 1.2: อายุกับประสิทธิผลในการฝึกอบรม

สมมติฐานที่ 1.3: สถานภาพการสมรสกับประสิทธิผลในการฝึกอบรม

สมมติฐานที่ 1.4: ระดับการศึกษากับประสิทธิผลในการฝึกอบรม

สมมติฐานที่ 1.5: ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบันกับประสิทธิผลในการฝึกอบรม

สมมติฐานที่ 1.6: อายุงานในตำแหน่งปัจจุบันกับประสิทธิผลในการฝึกอบรม

สมมติฐานที่ 1.7: เงินเดือนกับประสิทธิผลในการฝึกอบรม

สมมติฐานที่ 1.8: ปีงบประมาณที่เข้ารับการฝึกอบรมกับประสิทธิผลในการฝึกอบรม

#### 2.6.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรมของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการเดินรถการรถไฟแห่งประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2: คุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม

สมมติฐานที่ 3: ทักษะคิดทำงานและอาชีพมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม

สมมติฐานที่ 4: ทักษะคิดต่อการฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม

สมมติฐานที่ 5: คุณลักษณะขององค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม

สมมติฐานที่ 6: การออกแบบการฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม

สมมติฐานที่ 7: แรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม

### 2.6.3 การทดสอบตัวแบบเชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการฝึกอบรมของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ การรถไฟแห่งประเทศไทย

สมมติฐานที่ 8: คุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม

สมมติฐานที่ 9: คุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม

สมมติฐานที่ 10: ทักษะคิต่อต้านและอาชีพมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม

สมมติฐานที่ 11: ทักษะคิดต่อการฝึกอบรมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม

สมมติฐานที่ 12: ทักษะคิดต่อการฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม

สมมติฐานที่ 13: คุณลักษณะขององค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม โดยส่งอิทธิพลผ่านทางแรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรม

สมมติฐานที่ 14: คุณลักษณะขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม

สมมติฐานที่ 15: การออกแบบการฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม

สมมติฐานที่ 16: แรงจูงใจของผู้เข้ารับการอบรมมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม

สมมติฐานที่ 17: ตัวแบบประสิทธิผลในการฝึกอบรมของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการเดินรถการรถไฟแห่งประเทศไทยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์