



กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม

โดย

นายณายุทธ สิรินุตตานนท์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม

โดย

นายณายุทธ สิริรัตนนท์



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

THE PROCESS OF LEARNING TRANSFER FROM TRAINING

BY

MR. THANAYUT SIRINUTANON



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2018
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายธนายุทธ สิริรัตนานนท์

เรื่อง

กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนวัต ลิ้มปัทมาธิกุล)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

.....
(อาจารย์ ดร. มนทล สรไกรกิติกุล)

คณบดี

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม
ชื่อผู้เขียน	นายธนายุทธ สิริรัตนานนท์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล
ปีการศึกษา	2561

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายกระบวนการและผลการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม โดยศึกษาวิจัยจากหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา และหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา ที่นำไปใช้ฝึกอบรมให้กับองค์กรสองแห่ง การวิเคราะห์ใช้ปัจจัยนำเข้า การฝึกอบรมต่าง ๆ ในแบบจำลองกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Learning Transfer Model) ด้วยการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้เข้าอบรม 11 ท่าน และแบบเชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) จากผู้เข้าอบรม 9 ท่าน ตามลำดับของหลักสูตร

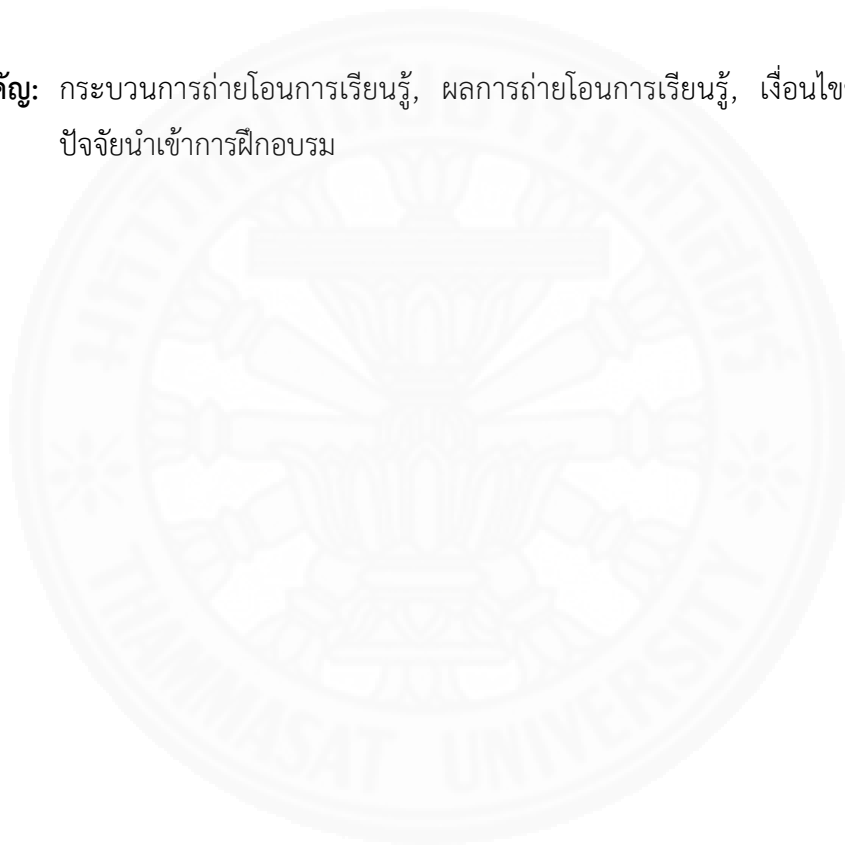
ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Learning Transfer Process) มี 3 ช่วงเวลาและมีประเด็นสำคัญในแต่ละช่วงเวลา ดังนี้ 1) ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) ผู้จัดโครงการฝึกอบรมต้องให้ความสำคัญกับการออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) ให้ตอบวัตถุประสงค์ของความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) ผู้จัดโครงการฝึกอบรมต้องให้ความสำคัญกับความสามารถในการนำเสนอและถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร และ 3) ช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) ผู้จัดโครงการฝึกอบรมต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ว่าผู้เข้าอบรมมีการนำความรู้ไปใช้หรือไม่และอย่างไร และมีปัจจัยนำเข้า การฝึกอบรม (Training Inputs) ไตบ้างที่ส่งผลต่อการนำความรู้ไปใช้

ผลการวิจัยพบว่าผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Outcome of Learning Transfer) ของหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหาคือ ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) กับผู้เข้าอบรมทุกท่าน และผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ของหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา คือ ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) กับผู้เข้าอบรม 3 ท่าน และการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer) กับผู้เข้าอบรม 6 ท่าน ซึ่งผลการ

ถ่ายโอนการเรียนรู้ทั้งหมดดังกล่าวเกิดขึ้นมาจากอิทธิพลของปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมที่อยู่ในทั้ง 3 ช่วงเวลาของกระบวนการฝึกอบรม และแต่ละปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมมีระดับของอิทธิพลที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้แตกต่างกัน

ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้ผลการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ (Training Outcomes) และให้เกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมเป็นบวก (Positive Transfer)

คำสำคัญ: กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้, ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้, เงื่อนไขของการถ่ายโอน, ปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม



Independent Study Title	THE PROCESS OF LEARNING TRANSFER FROM TRAINING
Author	Mr. Thanayut Sirinutanon
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Monthon Sorakraikitikul, Ph.D.
Academic Year	2018

ABSTRACT

This research aims to explain the process and the result of the learning transfer, which is acquired from the training. The research has studied researches from the course of analytical thinking and problem-solving technique and the course of 360-degree leadership development that both are used to train in two organizations. The analysis uses various training input factors in the learning transfer model with qualitative research by collecting data from group conversation interview (Focus Group) from 11 participants and individual in-depth interview from 9 participants, respectively according to the courses.

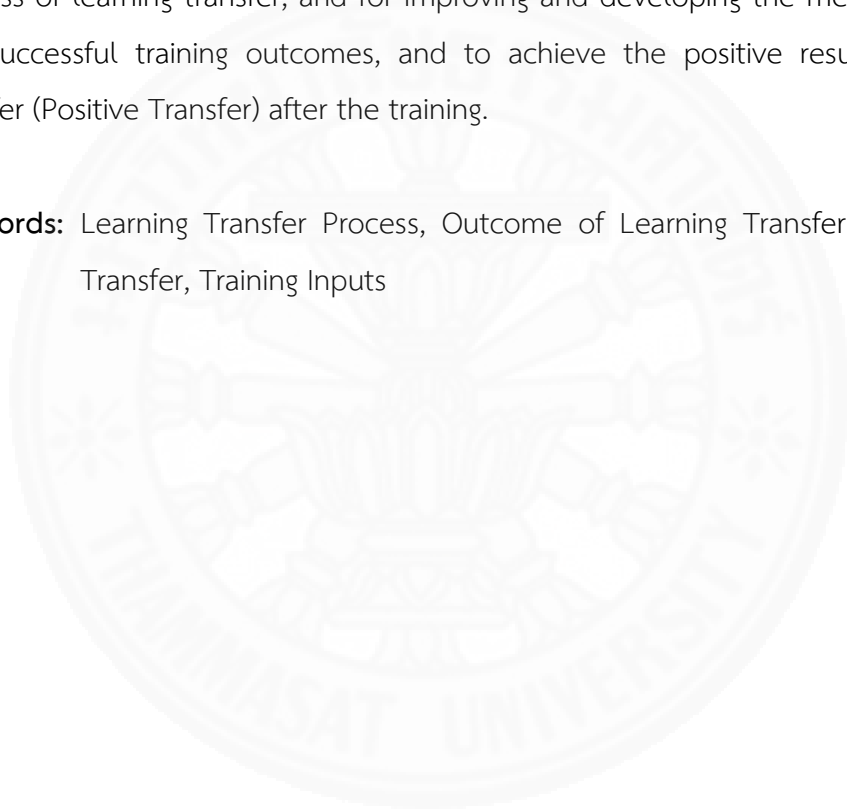
The results of the research show that the learning transfer process has three periods, and there are essential points for each period as follows: 1) At the pre-training period (Pre-Training), the training program organizers must pay attention to the training design as the purpose of the training needs required. 2) During the training period (During Training), the training program organizers must focus on the ability to present and transfer knowledge of the speaker (Trainer). 3) At the post-training period (Post-Training), the training program organizers must emphasize the analysis of whether participants have applied the wisdom of not, how they did it, and which training input factors can affect the application of knowledge.

The results of the research have shown that the outcome of learning transfer from the course of analytical thinking and problem-solving technique is that

there is no learning transfer (Zero Transfer) to all participants. The results from the course of 360-degree leadership development are that there is no learning transfer (Zero Transfer) with 3 participants, and there is conditional positive learning transfer (Conditional Positive Transfer) to 6 participants. The influence of the training input factors during all three periods of the training caused all mentioned learning transfer results. Each element has different levels of force that affect the transfer of learning.

The results of this research can be used as a guideline for analyzing the process of learning transfer, and for improving and developing the means to acquire the successful training outcomes, and to achieve the positive result of learning transfer (Positive Transfer) after the training.

Keywords: Learning Transfer Process, Outcome of Learning Transfer, Condition of Transfer, Training Inputs



กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม” (The Process of Learning Transfer from Training) บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย ตลอดจนทำให้ผู้วิจัยมีความกระตือรือร้นในความหมายของกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ ความสำเร็จที่เกิดขึ้นมาจากการช่วยเหลือและสนับสนุนอย่างมากจาก อาจารย์ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ซึ่งได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา แนะนำ ชี้แนะ และปรับแนวความคิดในประเด็นต่าง ๆ ตลอดกระบวนการวิจัย นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนวัต ลิ้มปัทมชัยกุล ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ สำหรับการให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวคิดของคำว่ากระบวนการ ซึ่งช่วยทำให้ผู้วิจัยเกิดความเข้าใจมากขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้

การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้จะสำเร็จลุล่วงไปไม่ได้เลย ถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ของทั้งสององค์กร ซึ่งกรุณาให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจในการให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณผู้บริหารของทั้งสององค์กรที่อำนวยความสะดวกในการทำให้ผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล ได้มาพบเจอเพื่อเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้อย่างสะดวกราบรื่นอย่างมาก

ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณเจ้าหน้าที่โครงการ MBA – HRM ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกและให้การช่วยเหลือในการเรียนตลอดระยะเวลา 2 ปี ตลอดจนต้องขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บริการทุกท่านของหอสมุดปรีดี พนมยงค์ และห้องสมุดศาสตราจารย์สังเวียน อินทรวิชัย ในการอำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือเช่นกัน และต้องขอขอบคุณน้อง ๆ ทุกท่านในโครงการ MBA – HRM 16 ที่มีส่วนในความสำเร็จร่วมกันกับการเรียนโครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารธุรกิจและองค์การ (MBA – HRM) ตลอดจนมีส่วนผลักดันซึ่งกันและกันจนทำให้การค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อคณาจารย์ทุกท่านในหลักสูตรบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นกับตัวผู้วิจัย ผู้วิจัยมีความรู้สึกซาบซึ้งและรับรู้ได้ถึงความตั้งใจในการถ่ายทอดวิชาความรู้ของคณาจารย์ทุกท่าน ตลอดจนรับรู้ได้ถึงความเป็นมืออาชีพของโครงการบริหารธุรกิจดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัยมีความพึงพอใจเป็นอย่างสูงต่อวิชาความรู้และสิ่งต่าง ๆ ที่ได้รับ

ในท้ายที่สุดผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมากต่อคุณบุษกร สุขโรดม ผู้ซึ่งเป็นภรรยาของผู้วิจัย ที่ได้ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยในทุกด้าน จนทำให้ผู้วิจัยเรียนสำเร็จการศึกษาตาม

ความตั้งใจ และผู้วิจัยขอกราบแทบเท้าคุณแม่อำพาและคุณพ่อพิทยา สิริรัตนานนท์ ผู้ที่มีพระคุณอย่างสูงสุดในชีวิตของผู้วิจัยสำหรับการสนับสนุนและส่งเสริมการศึกษามาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการค้นคว้าอิสระเล่มนี้จะเป็นประโยชน์กับผู้ที่เกี่ยวข้อง นำแนวคิดไปปรับใช้กับการวิเคราะห์กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม และเป็นประโยชน์กับผู้ที่ต้องการค้นคว้าเพิ่มเติมและต่อยอดการศึกษาวิจัยครั้งนี้ หากงานวิจัยนี้มีข้อบกพร่องหรือผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับคำติชมและคำชี้แนะต่าง ๆ ไว้ทุกประการ

นายธนายุทธ สิริรัตนานนท์



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(12)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.3 ขอบเขตการศึกษา	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 คำจำกัดความของการถ่ายโอนการเรียนรู้	5
2.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษากระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้	5
2.3 กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้	6
2.4 คุณลักษณะของผู้เข้าอบรม	13
2.5 การออกแบบโครงการฝึกอบรม	15
2.6 สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน	29
2.7 หลักสูตรฝึกอบรม	32
2.8 องค์กรที่จะเข้าไปศึกษา	34

บทที่ 3 วิธีการวิจัย	36
3.1 วิธีการเก็บข้อมูล	36
3.2 ผู้ให้ข้อมูล	37
3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล	38
3.4 การปกป้องข้อมูลและการรักษาความลับ	39
บทที่ 4 ผลการวิจัย	40
4.1 กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้และผลการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม หลักสูตร การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา (Analytical Thinking and Problem - Solving Technique)	41
4.2 กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้และผลการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม หลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา (Developing the 360 degree Leader)	74
4.3 การเปรียบเทียบกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้และผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ ระหว่างหลักสูตร	129
4.3.1 การเปรียบเทียบกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างหลักสูตร	129
4.3.2 การเปรียบเทียบผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างหลักสูตร	138
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	142
5.1 สรุปผลการศึกษาระบบการถ่ายโอนการเรียนรู้	143
5.2 สรุปผลการศึกษาผลการถ่ายโอนการเรียนรู้	147
5.3 อภิปรายผลการศึกษา	149
5.4 ประโยชน์ที่ได้รับในเชิงวิชาการ	155
5.5 ข้อเสนอแนะในเชิงบริหาร	156
5.6 ข้อจำกัดในการทำวิจัย	157
5.7 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	158
5.8 ความรู้ที่ได้รับจากการทำวิจัย	158
5.8.1 ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม	158

	(9)
5.8.2 ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย	159
5.8.3 ความรู้ที่ได้เกี่ยวกับตนเอง	160
รายการอ้างอิง	161
ภาคผนวก	163
ประวัติผู้เขียน	164



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ความหมายของปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมในกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้	10
2.2 ประเภทของการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยพิจารณาความคล้ายคลึงกันของงาน	15
2.3 วิธีการฝึกอบรมจำแนกด้วยเกณฑ์วัตถุประสงค์การฝึกอบรมและลักษณะการเรียนรู้	22
2.4 ข้อดีและข้อจำกัดของวิธีการฝึกอบรม	25
2.5 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)	34
2.6 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)	35
4.1 หัวข้อของหลักสูตรและวัตถุประสงค์ย่อย (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)	41
4.2 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)	43
4.3 ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)	44
4.4 ปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)	45
4.5 คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)	49
4.6 คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)	50
4.7 คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)	52
4.8 ปัจจัยด้านบวกและลบที่ปรากฏ ปัจจัยด้านบวกที่นำไปใส่ ปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็น หรือไม่ได้ถูกนำมาใส่ในกระบวนการ และปัจจัยที่ไม่จำเป็นต้องมีในกระบวนการ (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)	65
4.9 ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรมและการแสดงพฤติกรรม (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)	72
4.10 หัวข้อของหลักสูตรและวัตถุประสงค์ย่อย (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)	75
4.11 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)	76
4.12 พฤติกรรมที่ต้องการพัฒนาและผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)	77
4.13 ปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)	78

4.14	คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)	83
4.15	คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)	85
4.16	คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)	87
4.17	แสดงแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้	92
4.18	แสดงความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้	99
4.19	ปัจจัยด้านบวกและลบที่ปรากฏ ปัจจัยด้านบวกที่นำไปใส่ ปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็น หรือไม่ได้ถูกนำมาใส่ในกระบวนการ และปัจจัยที่ไม่จำเป็นต้องมีในกระบวนการ (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)	116
4.20	แสดงผลแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้และความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้	124
4.21	พฤติกรรมที่ต้องการพัฒนาและผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)	124
4.22	ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรมและการแสดงพฤติกรรม	127
4.23	การเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างหลักสูตร (ก่อนการฝึกอบรม)	131
4.24	การเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างหลักสูตร (ระหว่างการฝึกอบรม)	134
4.25	การเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างหลักสูตร (หลังการฝึกอบรม)	137
4.26	การเปรียบเทียบผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างหลักสูตร	139
4.27	การเปรียบเทียบอิทธิพลของปัจจัยด้านลบที่ทำให้ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างหลักสูตร	141
5.1	ผลกระทบของปัจจัยในแต่ละช่วงเวลาของกระบวนการฝึกอบรม	146

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	A model of the Learning Transfer process	9
4.1	แสดงปัจจัยบนเส้นช่วงเวลา (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)	64
4.2	แสดงปัจจัยบนเส้นช่วงเวลา (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)	115



บทที่ 1 บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย

ความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันนับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจในทุกยุคสมัย องค์กรจะคงความสามารถและความได้เปรียบจำเป็นต้องลงทุนพัฒนาในฟังก์ชันงานต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างทั่วถึง ซึ่งการลงทุนดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้เกิดสมรรถนะอันโดดเด่นขององค์กร (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2556, น. 203-204) ฟังก์ชันงานด้านทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหนึ่งในหน่วยงานที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากองค์กรจะไม่สามารถขับเคลื่อนไปได้เลยถ้าปราศจากการบริหารจัดการโดยบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากนี้การขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพต้องเกิดจากบุคลากรที่มีคุณภาพเท่านั้น ดังนั้นการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญมากในปัจจุบัน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) มีหลากหลายวิธีการ เช่น การฝึกอบรม การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การสัมมนา การดูงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการศึกษาต่อ เป็นต้น การฝึกอบรมภายในองค์กร (In – House Training) เป็นหนึ่งในวิธีการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรต่าง ๆ นิยมใช้ การฝึกอบรมบุคลากรเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ (Learning) อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างให้บุคลากรเกิดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และทัศนคติ (Attitude) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือองค์กรใช้วิธีฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติของบุคลากรให้ดีขึ้น (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 8) ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นการเติมเต็มช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่องค์กรต้องการกับสมรรถนะที่บุคลากรมีอยู่ (Fulfill Competency Gap) เพื่อส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และผลผลิตที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรและองค์กร

ความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรม (Return on Investment: ROI) จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานและสามารถเก็บรักษาความรู้ไว้ได้นาน ๆ นอกจากนี้แล้วเมื่อผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้งานแล้วควรมีผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพสูงขึ้น หรือกล่าวได้ว่าการถ่ายโอนการเรียนรู้ทางบวก (Positive Transfer) ดังนั้นผลการถ่ายโอนทางบวกจึงมีความสำคัญมากต่อผู้จัดโครงการฝึกอบรมและองค์กร เนื่องจากความคุ้มค่าจะไม่เกิดขึ้นเลย ถ้าการฝึกอบรมนั้นก่อให้เกิดผลการถ่ายโอนทางลบหรือไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 166) ดังนั้นการศึกษากระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม เพื่อค้นหาสาเหตุหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายโอน (Determinants of Learning Transfer) ย่อมเป็นผลดีต่อผู้เข้าอบรม โครงการฝึกอบรม

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และองค์กร เนื่องจากผลลัพธ์และข้อมูลที่ได้จากการศึกษากระบวนการเป็นสิ่งที่มี
ผู้บริหารสามารถนำไปใช้วางแผนและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อฟังก์ชันงานด้านทรัพยากรมนุษย์
เพื่อส่งเสริมให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรมีความเป็นระบบ เกิดประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผล และมีทิศทางการพัฒนาที่ถูกต้อง

การศึกษากระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม (Learning Transfer Process) จะทำให้รู้ว่าเกิดผลการถ่ายโอนประเภทไหน ซึ่งผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ระดับบุคคลมี 3 ประเภท ได้แก่ 1) ผลการถ่ายโอนทางบวก (Positive Transfer) หมายถึง ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้หลังเรียนรู้จากโครงการฝึกอบรม และความรู้ที่สนับสนุนให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น 2) ผลการถ่ายโอนทางลบ (Negative Transfer) หมายถึง ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้หลังเรียนรู้จากโครงการฝึกอบรม และความรู้ที่ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานแย่ลง 3) ไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น (Zero Transfer) หมายถึง ผู้เข้าอบรมไม่ได้นำความรู้ไปใช้หลังเรียนรู้จากโครงการฝึกอบรม เนื่องจากความรู้ที่นั้นไม่เกี่ยวข้องหรือไม่ส่งผลอะไรเลยต่อการปฏิบัติงาน (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 166) ดังนั้นการได้มาซึ่งผลการถ่ายโอนข้างต้น และสรุปว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่เข้ามากระทบ (Determinants) จำเป็นต้องศึกษากระบวนการภายในของการถ่ายโอนการเรียนรู้ว่าเกิดขึ้นเป็นลักษณะอย่างไร

แบบจำลองการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Learning Transfer Model) ช่วยทำให้การศึกษากระบวนการของการถ่ายโอนการเรียนรู้มีความชัดเจนและสร้างความคิดให้เป็นระบบ (Systematic Thinking) ต่อการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการ แบบจำลองดังกล่าวศึกษาใน 3 ประเด็นใหญ่ ดังนี้ 1) เงื่อนไขของการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Condition of Transfer) หมายถึง การถ่ายโอนการเรียนรู้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง และสามารถเก็บรักษาความรู้ไว้ได้อย่างยาวนาน (Generalization of Knowledge and Maintenance of Knowledge) 2) ผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม (Training Outputs) หมายถึง ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้เนื้อหาสาระและจดจำได้ (Learning and Retention) ซึ่งประเด็นนี้ส่งผลต่อการนำความรู้ไปใช้ กล่าวคือถ้าผู้เข้าอบรมเรียนรู้แล้วไม่เข้าใจหรือจดจำสิ่งที่เรียนรู้ไม่ได้ การถ่ายโอนก็จะมีโอกาสเกิดขึ้นเลย 3) ปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) หมายถึง สาเหตุหรือปัจจัยต่าง ๆ (Determinants) ที่ปรากฏอยู่ในคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristics) การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) และสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment) ซึ่งปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมทั้ง 3 ประเด็นนี้เป็นองค์ประกอบใหญ่ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้และจดจำได้ (Learning and Retention) และมีอิทธิพลต่อการนำความรู้ไปใช้ (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 167-168) กล่าวโดยสรุปคือ 3 ประเด็นใหญ่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการศึกษากิจกรรมการถ่ายโอนการเรียนรู้ควรเริ่มต้นจากการตรวจสอบก่อนว่าภายหลังการฝึกอบรมต่าง ๆ นั้นผู้เข้าอบรมมีการนำความรู้ไปใช้หรือไม่ และผลปฏิบัติงานจากการใช้ความรู้ที่เป็นอย่างไร (Outcome of Learning Transfer) ซึ่งทำให้

สามารถสรุปเป็นผลการถ่ายโอนในเบื้องต้นได้ ลำดับถัดไปจึงค่อยสืบค้นต่อไปว่าอะไรเป็นปัจจัยที่เข้ามากระทบต่อผลการถ่ายโอน ซึ่งประเด็นทั้งหมดสามารถนำมาอธิบายเป็นกระบวนการว่าเกิดขึ้นมาได้อย่างไร และทำให้ทราบว่าผลการถ่ายโอนแต่ละประเภทมีที่มาที่ไปอย่างไร สุดท้ายคือการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ไปพัฒนาเพื่อให้การถ่ายโอนมีผลทางบวก

ปัจจุบันนี้การฝึกอบรมภายในองค์กรของบริษัทต่าง ๆ แบ่งได้หลายหมวดหมู่และหลายหลักสูตร เช่น หมวดหมู่การเพิ่มผลผลิต (Productivity) หมวดหมู่การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Development) หรือหมวดหมู่การพัฒนาทักษะด้านอ่อน (Soft Skill) เป็นต้น ซึ่งมีความเชื่อว่าทุกองค์กรต่างคาดหวังให้การฝึกอบรมในแต่ละหมวดหมู่เกิดความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐศาสตร์ โดยต้องการให้ผู้เข้าอบรมต่างนำความรู้ไปใช้และสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่องยาวนาน (Good Performance) ดังนั้นการศึกษาระบบการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาพัฒนาปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาระบบการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมว่ามีผลการถ่ายโอนประเภทไหนและมีกระบวนการเกิดขึ้นมาได้อย่างไร เพื่อนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาพัฒนาหรือรักษาให้เกิดผลการถ่ายโอนทางบวกต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่ออธิบายผลการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม
2. เพื่ออธิบายกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม

1.3 ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาจากการฝึกอบรมหลักสูตร “การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา” และหลักสูตร “การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา” ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ผู้วิจัยเป็นวิทยากรฝึกอบรมด้วยตนเอง โดยต้องการศึกษาว่าหลังจากฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าวไปแล้ว ผู้เข้าอบรมมีการถ่ายโอนการเรียนรู้หรือมีการนำความรู้ไปใช้หรือไม่ และผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร นอกจากนี้ยังต้องการศึกษาว่ากระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างไร

ผู้วิจัยเลือกศึกษาจาก 2 องค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้ สำหรับหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา ใช้กับองค์กรเอกชนแห่งหนึ่งที่ตั้งอยู่ในย่านสำโรง จังหวัดสมุทรปราการ และเป็นผู้ให้บริการติดตั้งและบริการหลังการขายเกี่ยวกับเครื่องจักรผลิตอาหาร สำหรับหลักสูตรการ

พัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา ใช้กับองค์กรเอกชนแห่งหนึ่งที่ประกอบกิจการทางด้านการพัฒนาเขตอุตสาหกรรมของประเทศไทย ซึ่งทั้ง 2 องค์กร มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาคือ ผู้เข้าอบรมในหลักสูตรดังกล่าวและเป็นผู้ที่ถูกคัดเลือกโดยผู้บริหารขององค์กรแต่ละแห่ง เมื่ออบรมเสร็จสิ้นไปแล้วประมาณ 1 อาทิตย์ ถึง 3 เดือน ผู้วิจัยจึงเริ่มการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) ใช้กับหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา และการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) ใช้กับหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา พร้อมการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัย โดยมีช่วงระยะเวลาดำเนินการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนมีนาคม - เมษายน 2562

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. การวิจัยกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-House Training) ทำให้ผู้จัดโครงการฝึกอบรมรับรู้ถึงผลหลังจากฝึกอบรมแล้วผู้เข้าอบรมเกิดผลการถ่ายโอนทางบวก (Positive Transfer) ผลการถ่ายโอนทางลบ (Negative Transfer) หรือเรียนรู้แล้วไม่เกิดผลการถ่ายโอนขึ้นเลย (Zero Transfer) ซึ่งผลการถ่ายโอนที่เกิดขึ้นแต่ละประเภทสามารถนำมาประเมินความคุ้มค่าของการฝึกอบรมทางอ้อมว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ (Return on Investment: ROI)
2. การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ในงานวิจัยเชิงคุณภาพ ทำให้มองเห็นกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ว่าดำเนินและเกิดขึ้นอย่างไร มีปัจจัยอะไรบ้างที่เข้ามากระทบและทำให้เกิดผลการถ่ายโอนในระดับบุคคล
3. องค์กรค้นพบสาเหตุหรือปัจจัย (Determinants) ที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่งการค้นพบปัจจัยดังกล่าวที่ได้มาจากการวิจัย ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถนำปัจจัยมาพัฒนาหรือรักษาไว้เพื่อให้การถ่ายโอนมีผลทางบวก

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม” ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า ทบทวนแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางและกรอบทางความคิดในการ ศึกษาวิจัยกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

2.1 คำจำกัดความของการถ่ายโอนการเรียนรู้

เป้าหมายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) คือ มีความมั่นใจว่าบุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lim, Werner, & Desimone, 2013, p. 84) การฝึกอบรมบุคลากรเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากร ซึ่งการเรียนรู้ดังกล่าวจะช่วยปรับปรุงให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้น (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 8) แต่การเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรมจะไม่มีประโยชน์อันใดเลย ถ้าบุคลากรไม่นำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ในการทำงาน และถือว่าเกิดความสูญเปล่าจากการฝึกอบรมอีกด้วย ดังนั้นสิ่งที่ต้องคัดกร คาดหวังจากการฝึกอบรมคือ ผู้เข้าอบรมนำสิ่งที่เรียนรู้ไปปรับใช้กับการทำงานจริง หรือกล่าวอีกนัย หนึ่งว่ามีการถ่ายโอนการเรียนรู้เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม

การถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม (Transfer of Training) หมายถึง ผู้เข้าอบรม นำความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้กับการทำงานของตนเอง อย่างมีประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่อง (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 166) จากความหมายดังกล่าว แสดงว่าการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้งานต้องมีความต่อเนื่องและทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งย่อ มหมายถึงผลของการถ่ายโอนการเรียนรู้เกิดขึ้นทางบวก (Positive Transfer)

2.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษากระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้

หนึ่งในเป้าหมายของการฝึกอบรมภายในองค์กรคือ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ (KSAA) ของบุคลากรให้สูงขึ้น ถ้าภายหลังกการฝึกอบรมปรากฏว่าระดับ KSAA ไม่สูงขึ้นหรือแย่ลง แสดงว่าผลของการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมนั้นไม่มีการถ่ายโอน เกิดขึ้น (Zero Transfer) หรือผลของการถ่ายโอนเป็นลบ (Negative Transfer) ดังนั้นเป้าหมายของการ

ฝึกอบรมอาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า บุคลากรนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้และสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น หรือกล่าวว่ามีผลการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมเป็นบวก (Positive Transfer)

การบรรลุเป้าหมายการฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จ (Training Outputs) ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้และจดจำเนื้อหาสาระได้ (Learning and Retention) พร้อมกับผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปปรับใช้กับการปฏิบัติงาน (Generalization of Knowledge) แสดงว่าต้องทำให้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก ดังนั้นผู้จัดโครงการฝึกอบรมต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ และต้องรู้ว่าปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมใดบ้างในองค์การที่ส่งเสริมให้เกิดผลการถ่ายโอนดังกล่าว (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 165-168) ซึ่งสามารถตอบประเด็นนี้ด้วยวัตถุประสงค์ของการศึกษากระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมในกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ว่าปัจจัยใดบ้างจำเป็นและไม่จำเป็นต่อกระบวนการ
- 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมในกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ว่าปัจจัยใดบ้างเป็นปัจจัยด้านบวกหรือปัจจัยด้านลบในกระบวนการ
- 3) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมในกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ว่าปัจจัยแต่ละตัวมีระดับของอิทธิพลที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างไร
- 4) เพื่อให้ผู้จัดโครงการฝึกอบรมรับรู้ว่าการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นประเภทใด และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น
- 5) เพื่อให้ผู้จัดโครงการฝึกอบรมรู้ว่ากระบวนการในแต่ละช่วงเวลาฝึกอบรม ผู้จัดโครงการฝึกอบรมควรทำอะไรบ้างที่ทำให้ผลการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ และผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก

2.3 กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้

การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งของการเรียนรู้และพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และการฝึกอบรมมีส่วนช่วยแก้ไขพฤติกรรมการทำงานด้วยการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติแก่บุคลากร การฝึกอบรมแล้วก่อให้เกิดการถ่ายโอนทางลบหรือไม่ก่อให้เกิดการถ่ายโอนขึ้น ถือว่าเกิดความสูญเสียเปล่าในแง่การลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะสิ่งที่เรียนรู้ส่งผลเสียต่อการทำงานหรือไม่ช่วยให้การทำงานดีขึ้น ดังนั้นผู้จัดโครงการฝึกอบรมต้องช่วยและสนับสนุนให้การฝึกอบรมเกิดการถ่ายโอนทางบวกขึ้น ซึ่งหมายถึงผู้จัดต้องเข้าใจในกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 166)

ภาพที่ 2.1 คือแบบจำลองกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Learning Transfer Model) เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจาก Baldwin and Ford (1988) อธิบายถึง 3 ประเด็นใหญ่ คือ 1) ปัจจัยนำเข้า การฝึกอบรม (Training Inputs) 2) ผลที่ได้จากการฝึกอบรม (Training Outputs) และ 3) เงื่อนไขของการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Condition of Transfer) โดยแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้ 1) ปัจจัยนำเข้า การฝึกอบรม (Training Input) มีการศึกษาปัจจัยในองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ 1.1) คุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristics) มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรมอย่างมาก เช่น ความสามารถทางสติปัญญาของผู้เข้าอบรมยิ่งสูงเท่าไร ยิ่งทำให้การเรียนรู้และจดจำได้ยิ่งสูงขึ้น เป็นต้น 1.2) การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) การใส่ใจกับรูปแบบการฝึกอบรมส่งผลให้การถ่ายโอนการเรียนรู้มีโอกาสเกิดสูง 1.3) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment) มีส่วนสนับสนุนต่อการนำความรู้ไปใช้ เช่น หัวหน้างานมอบหมายงานหลังการฝึกอบรม เป็นต้น 2) ผลที่ได้จากการฝึกอบรม (Training Outputs) คือ ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้เนื้อหาสาระต่าง ๆ ในแต่ละหลักสูตร (Learning) และการจดจำเนื้อหาสาระได้ (Retention) 3) เงื่อนไขของการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Condition of Transfer) การถ่ายโอนการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เข้าอบรมได้นำความรู้ไปปรับใช้กับการทำงาน (Generalization of Knowledge) และสามารถเก็บรักษาความรู้ไว้กับตนเองได้นาน (Maintenance of Knowledge) ดังนั้นเงื่อนไขของการถ่ายโอนการเรียนรู้จึงสำคัญมาก ถ้าผู้เข้าอบรมไม่นำความรู้ไปใช้ ถือว่าการอบรมเกิดความสูญเปล่า และจากเงื่อนไขของการถ่ายโอนการเรียนรู้ กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้นั้นต้องเกิดจากผู้เรียนมีการเรียนรู้และจดจำสิ่งที่เรียนรู้ได้ จึงจะสามารถดึงสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้งานได้ และเงื่อนไขของการถ่ายโอนการเรียนรู้ยังต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้เข้าอบรมและสภาพแวดล้อมของการทำงานมาผลักดันอีกด้วย นอกจากนี้การเรียนรู้และจดจำได้ต้องถูกผลักดันด้วยการออกแบบโครงการฝึกอบรมที่มีคุณภาพ พร้อมกับการผลักดันจากคุณลักษณะของผู้เข้าอบรมและสภาพแวดล้อมของการทำงานเช่นกัน สุดท้ายผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Outcome of Learning Transfer) มีดังนี้ 1) ผลการถ่ายโอนทางบวก (Positive Transfer) คือ ผู้เข้าอบรมเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้งาน และความรู้ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น 2) ผลการถ่ายโอนทางลบ (Negative Transfer) คือ ผู้เข้าอบรมเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ และความรู้ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพลดลง 3) ไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น (Zero Transfer) คือ การเรียนรู้ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่ส่งผลใด ๆ ต่อการทำงาน หรือเรียนแล้วไม่นำความรู้ไปใช้งาน (Lim & Werner & Desimone, 2013, pp. 85-86)

ปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) ในกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ ผู้วิจัยประยุกต์มาจากแบบจำลองกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ของ Baldwin and Ford (1988) เป็นหลัก และเสริมด้วยปัจจัยอื่นที่เป็นประโยชน์ โดยนำมาจากแบบจำลองอื่นที่มีพื้นฐานพัฒนามาจาก Baldwin and Ford (1988) เช่นเดียวกัน ได้แก่ แบบจำลอง Learning Transfer Model of Wilson

Learning แบบจำลองของ Rebecca Grossman and Eduardo Salas และแบบจำลองของ Society for Human Resource Management (SHRM) ซึ่งมีปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ 1) ปัจจัยในองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristics) ประกอบด้วย ความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive Ability) ความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตน (Self-efficacy Beliefs) แรงจูงใจในการฝึกอบรม (Motivation) การรับรู้ประโยชน์ของการอบรม (Perceived of Utility of Training) ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use) และการวางเป้าหมายทางอาชีพ (Career Goal Alignment) 2) ปัจจัยในองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) ประกอบด้วย หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) เนื้อหาของการฝึกอบรม (Training Content) การจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle) วิธีการอบรมและสื่อการสอน (Instructional Method and Media) และการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) 3) ปัจจัยในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment) ประกอบด้วย การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Manager Support) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) โอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform) และการติดตามผล (Follow up) โดยปัจจัยดังกล่าวทั้งหมด 18 ตัวล้วนส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ และตารางที่ 2.1 ให้ความหมายของแต่ละปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมในกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้

ปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม

ผลที่ได้จากการฝึกอบรม

เงื่อนไขของการถ่ายโอน



ภาพที่ 2.1 A model of the Learning Transfer process

ดัดแปลงจาก Baldwin and Ford (1988), Michael Leimbach and Jane Maringka (Wilson Learning Research 2019), Rebecca Grossman and Eduardo Salas (2011), Society for Human Resource Management (SHRM 2019)

ตารางที่ 2.1

ความหมายของปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมในกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้

ลำดับ	องค์ประกอบ	ปัจจัย	ความหมาย
1	Trainee Characteristics (คุณลักษณะของผู้)	Cognitive Ability (ความสามารถทางสติปัญญา)	ความสามารถในการใส่ใจกับเนื้อหาสาระต่าง ๆ และเก็บรักษาทักษะต่าง ๆ ที่ฝึกฝนไว้เป็นอย่างดี (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 169)
2	เข้าอบรม)	Self-efficacy Beliefs (ความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตน)	ความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับความสามารถของตนเองในการกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งได้สำเร็จ (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 128 และ 171)
3		Motivation (แรงจูงใจในการฝึกอบรม)	ภาวะที่ผู้เข้าอบรมมีความทุ่มเทความพยายามและความยืนหยัดในการฝึกอบรมทั้งช่วงก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรม (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 170)
4		Perceived of Utility of Training (การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม)	การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรมสามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพที่องค์กรต้องการกับผลงานที่ผลิตออกมา (Grossman & Salas, 2011, p. 110)
5		Intent to Use (ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้)	การมุ่งช่วยให้ผู้เข้าอบรมรวบรวมความรู้นำไปใช้ในสถานที่ทำงานและกระตุ้นให้ฝึกทักษะที่ได้เรียนมา (Leimbach & Maringka, 2019, p. 5)
6		Career Goal Alignment (การวางเป้าหมายทางอาชีพ)	ความรู้ ทักษะ ความสามารถ (KSA) ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าทางอาชีพ ย่อมส่งผลต่อการนำไปใช้งานหรือการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Leimbach & Maringka, 2019, p. 5)
7		Training Design (การออกแบบโครงการฝึกอบรม)	Learning Principle (หลักการเรียนรู้)

ตารางที่ 2.1

ความหมายของปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมในกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบ	ปัจจัย	ความหมาย
8		Training Content (เนื้อหาของการฝึกอบรม)	เนื้อหาหรือรายละเอียดต่าง ๆ ที่นำไปบรรจุในหลักสูตรฝึกอบรม ควรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
9		Sequencing (การจัดลำดับเนื้อหา)	การวางเนื้อหาที่ผู้เรียนควรรู้อย่างเป็นลำดับขั้นตอน เพื่อหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน ในขณะที่ความรู้พื้นฐานยังไม่ดีพอ (ใช้กับหมวดหลักสูตร Productivity) หรือเพื่อสร้างพื้นฐานความรู้ก่อนนำไปสู่การกำหนดพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (ใช้กับหมวดหลักสูตร Leadership)
10		Adult Learning Principle (หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่)	การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (วัยทำงาน) มีลักษณะสำคัญที่ควรตระหนักถึงในการออกแบบโครงการฝึกอบรม ดังนี้ 1) ผู้ใหญ่ต้องการทราบเหตุผลของการเรียนรู้ 2) ผู้ใหญ่มีอิสระและควบคุมตนเองได้ 3) ผู้ใหญ่มีประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับชีวิต 4) ผู้ใหญ่สนใจการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา 5) ผู้ใหญ่เกิดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic) (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 147-148)
11		Instructional Method and Media (วิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน)	เครื่องมือหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารถ่ายทอดความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างผู้ฝึกอบรมกับผู้เข้าอบรม และระหว่างผู้เข้าอบรมด้วยกันเอง เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ (KSAA) ตรงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 236)
12		Goal Setting (การตั้งเป้าหมาย)	หลักสูตรฝึกอบรมออกแบบกิจกรรมให้ผู้เรียนนำสิ่งที่เรียนรู้มาตั้งเป้าหมายอย่างเฉพาะเจาะจงเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Behavioral or Performance Goal) (Leimbach & Marinka, 2019, p. 5)

ตารางที่ 2.1

ความหมายของปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมในกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบ	ปัจจัย	ความหมาย
13	Work Environment (สภาพแวดล้อมของการทำงาน)	Manager Support (การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา)	การให้ความสำคัญของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการฝึกอบรม แสดงออกโดยการเน้นย้ำความสำคัญของการเข้าฝึกอบรม และการประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงานจริง เช่น ให้ผู้เข้าอบรมทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 177)
14		Peer Support (การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน)	การสนับสนุนในรูปแบบของการให้คำแนะนำ การสนทนา หรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยอาจจัดอยู่ในรูปแบบกลุ่มไคเซ็น กิจกรรมกลุ่มย่อยแก้ปัญหา (Small Group Activity หรือกลุ่มสนับสนุน (Support Group)
15		Job Connection (การเชื่อมโยงความรู้ออกงาน)	ทักษะที่ถูกลูกสอนกับทักษะที่ต้องการใช้ในงานถูกนำมาเชื่อมโยงกันชัดเจน ยิ่งทักษะเชื่อมโยงกันมากขึ้นจะส่งผลให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้มากขึ้นเช่นกัน (Leimbach & Maringka, 2019, p. 5)
16		Learning Culture (วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร)	องค์กรมีวัฒนธรรมปรับตัวและส่งเสริมการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง พร้อมกับส่งเสริมการใช้ทักษะความรู้ใหม่ ซึ่งระดับของการส่งเสริมขององค์กรมีผลต่อการถ่ายโอนความรู้ (Leimbach & Maringka, 2019, p. 5)
17		Opportunity to Perform (โอกาสในการใช้ความรู้)	ผู้เข้าอบรมได้รับโอกาสให้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงในมิติของขอบเขต (Breadth) ความถี่ของการใช้ความรู้ (Activity Level) และประเภทงาน (Task Type) (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 184)
18		Follow up (การติดตามผล)	การติดตามผลหลังการอบรมเพื่อเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การทบทวนประสบการณ์ (After Action Review) การให้ข้อเสนอแนะ (Feedback) หรือการโค้ชจากหัวหน้างาน (Coaching) เป็นต้น (Grossman & Salas, 2011, p. 114)

2.4 คุณลักษณะของผู้เข้าอบรม

คุณลักษณะของผู้เข้าอบรมเป็นปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) ที่ส่งผลต่อกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยประกอบด้วย

1. ความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive Ability) ผู้เข้าอบรมที่มีความสามารถทางสติปัญญาสูงจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อผลการฝึกอบรม ผลการวิจัยจำนวนมากพบว่าความสามารถทางสติปัญญา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน (Performance) และสามารถนำไปทำนายความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานระหว่างบุคคลได้ (Kanfer and Ackerman, 1989, p. 657) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยชี้ชัดว่าความสามารถทางสติปัญญา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่งหมายความว่ายิ่งมีสติปัญญาสูงเท่าไร ก็ยิ่งส่งผลให้มีการถ่ายโอนการเรียนรู้สูงมากขึ้นเท่านั้น (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 169)

2. ความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตน (Self-Efficacy) ผู้เข้าอบรมที่รับรู้ความสามารถของตนเอง โดยมีความเชื่อว่าตนเองสามารถจัดการงานให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตนนี้จะเป็นตัวกำหนดว่าผู้เข้าอบรมรู้สึก คิด กระตุ้นตนเอง และแสดงพฤติกรรมอย่างไร (Bandura, 1994, p. 2) เมื่อต้องจัดการงานต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้ที่มีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพแห่งตนสูงมีแนวโน้มเกิดผลการฝึกอบรม (Training Outcomes) สูงกว่าผู้ที่มีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพแห่งตนต่ำ (Chiaburu & Lindsay, 2008, p. 200) และผู้ที่เชื่อในประสิทธิภาพแห่งตนสูงจะนำความรู้ไปปรับใช้กับการทำงานของตนเองได้ดีกว่า หรือมีการถ่ายโอนการเรียนรู้สูงกว่าผู้ที่มีความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตนต่ำ (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 171)

3. แรงจูงใจในการฝึกอบรม (Motivation) การบรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรม ผู้เข้าอบรมต้องอาศัยความตั้งใจ ความอดทนในการเรียนรู้ และเรียนรู้อย่างมีทิศทาง โดยอาศัยแรงจูงใจเป็นตัวผลักดัน ซึ่งแรงจูงใจของผู้เข้าอบรมจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับ 4 ปัจจัยดังนี้ 1) ความเชื่อในอำนาจการควบคุมแบบภายในของตนเอง (Internal Locus of Control) 2) ความเชื่อในความสามารถของตนเอง 3) ความคาดหวังต่อการเรียนรู้ 4) คุณค่าของการทำงาน (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 127-129) การนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ในการทำงานเกิดจากผู้เข้าอบรมมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (แรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรม) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจภายในของผู้เข้าอบรมในการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้งานเป็นตัวแปรสำคัญของระดับการถ่ายโอนการเรียนรู้ และการถ่ายโอนควรเกิดขึ้นทันทีหลังการอบรมประมาณ 1 เดือน เนื่องจากทักษะต่าง ๆ มีแนวโน้มถูกนำไปใช้อย่างยั่งยืนกว่าการถ่ายโอนเกิดขึ้นช้ากว่านั้น (Axtell & Maitlis & Yearta, 1997, pp. 209-210) นอกจากนี้แรงจูงใจก่อนการฝึกอบรม และแรงจูงใจในการเรียนรู้ระหว่างฝึกอบรมมีผลต่อระดับของการถ่ายโอนการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

โดยปกติแรงจูงใจในการฝึกอบรมมี 3 รูปแบบ ดังนี้ 1) แรงจูงใจก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training Motivation) หมายถึง ความต้องการหรือความตั้งใจเข้ารับการอบรม ถ้าผู้เข้าอบรมมีความต้องการอบรมสูง แสดงว่ามีแนวโน้มเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้สูงเช่นเดียวกัน 2) แรงจูงใจระหว่าง การฝึกอบรมหรือแรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to Learn) หมายถึง ผู้เข้าอบรมมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีความอดทนและมุ่งมั่นตลอดระยะเวลาฝึกอบรม ถ้าผู้เข้าอบรมมีแรงจูงใจในการเรียนรู้สูงย่อมเป็นที่แน่นอนว่าผลการฝึกอบรมย่อมประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี 3) แรงจูงใจภายหลัง การฝึกอบรมหรือแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation to Transfer) หมายถึง ผู้เข้าอบรม มีความพยายามในการนำความรู้ไปปรับใช้กับสถานการณ์การปฏิบัติงานจริง หรือมีแรงกระตุ้น บางอย่างมาจูงใจและผลักดันให้ผู้เข้าอบรม ใช้ความพยายามในการดึงความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ แก้ปัญหา ดังนั้นแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้สามารถทำนายผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ของ บุคคลได้ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2556, น. 170-171)

4. การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of Utility of Training)

การฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังมาก (Instrumentality) ถ้าผู้เข้าอบรมรับรู้ประโยชน์หรือคุณค่าที่เกิดขึ้น ซึ่งหมายความว่า การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยทั่วไปแล้วถ้าผู้เข้าอบรมที่เห็นประโยชน์และคุณค่าของการฝึกอบรม มีแนวโน้มว่าจะนำสิ่งที่เรียน ไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน (Grossman & Salas, 2011, pp. 110-111) ระดับของการรับรู้ประโยชน์อาจ ได้รับอิทธิพลจากการประเมินค่าการฝึกอบรมของผู้เรียนในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ผู้เรียนมีความเชื่อถือใน ทักษะนั้นว่าสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ 2) ผู้เรียนยอมรับว่ามีความจำเป็นในการปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงาน 3) ผู้เรียนเชื่อว่าการนำทักษะใหม่ไปใช้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพได้ 4) ผู้เรียนรับรู้ว่าการลงมือปฏิบัติในทักษะใหม่มีความง่ายต่อการนำไปใช้งาน (Burke & Hutchins, 2007, p. 269) นอกจากนี้การรับรู้ประโยชน์จากการฝึกอบรมยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคำมั่นสัญญาในการ ทำงานให้สำเร็จ (Commitment) ความพอใจในงาน และแรงจูงใจในการทำงานอีกด้วย (Sahinidis & Bouris, 2008, p. 63) ดังนั้นผู้จัดโครงการฝึกอบรมควรจัดสรรเวลาช่วงหนึ่งเพื่อสื่อสารถึงความ จำเป็นและประโยชน์ที่เกิดขึ้นของการฝึกอบรม หรืออาจสื่อสารก่อนถึงวันฝึกอบรมเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้า อบรมอยากเรียนรู้มากขึ้น

5. ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use) การสื่อสารถึงความจำเป็น และประโยชน์ที่เกิดขึ้นของการฝึกอบรมจะมีคุณค่าน้อยลง ถ้าผู้เข้าอบรมไม่มีความตั้งใจในการนำสิ่งที่ เรียนรู้ไปใช้งาน (Leimbach & Marinka, 2019, p. 5) แต่ความตั้งใจของผู้เข้าอบรมเพียงด้านเดียว คงไม่เพียงพอต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ หัวหน้างานและองค์กรต้องช่วยสร้างสภาพแวดล้อมและ ระบบงาน (Work System) เพื่อส่งเสริมให้ผู้เข้าอบรมนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้งานอีกด้านหนึ่งด้วย

6. การวางเป้าหมายทางอาชีพ (Career Goal Alignment) การมองเห็นโอกาส ก้าวหน้าทางอาชีพการทำงานเป็นปัจจัยจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทการทำงาน การที่บุคลากรยอมทุ่มเททำงาน ย่อมหมายความว่ามีการนำความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ (KSAA) ที่มีอยู่ในตัวพนักงานหรือที่ เกิดจากการเรียนรู้ใหม่นำไปใช้งาน แสดงว่าเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้เกิดขึ้น ดังนั้นผู้จัดโครงการ ฝึกอบรมต้องแสดงหรือส่งสัญญาณ (Signaling) ให้ผู้เข้าอบรมเห็นว่าความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่ต้องการให้เรียนรู้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานและความก้าวหน้าทาง อาชีพ ยิ่งผู้เข้าอบรมมองเห็นว่าสิ่งที่เรียนรู้ส่งผลต่อความก้าวหน้ามากเท่าไร การถ่ายโอนการเรียนรู้ยิ่ง มีผลการทำงานมากขึ้นเท่านั้น (Leimbach & Maringka, 2019, p. 5)

2.5 การออกแบบโครงการฝึกอบรม

การออกแบบโครงการฝึกอบรมคือ การวางแผนและพิจารณาว่ารูปแบบการฝึกอบรม แบบใดที่สามารถทำให้การถ่ายโอนการเรียนรู้มีโอกาสเกิดขึ้นสูงสุด (ซูชัย สมितिไกร, 2556, น. 171) และการออกแบบโครงการฝึกอบรมเป็นปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) ที่ส่งผลต่อการ ถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยประกอบด้วย

1. หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) การออกแบบโครงการฝึกอบรมต้อง คำนึงถึงหลักการเรียนรู้ 3 ทฤษฎี ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน (Theory of Identical Elements) ผลการถ่ายโอนทางบวกจะเกิดขึ้นเมื่อเนื้อหาและรูปแบบการฝึกอบรมมีความ คล้ายคลึงกับความต้องการในสถานการณ์ทำงานจริง โดยความคล้ายคลึงกันอยู่ในเงื่อนไขของสิ่งเร้า (Stimuli) และการตอบสนอง (Response) (Lim & Werner & Desimone, 2013, p. 85) ดังแสดง ในตารางที่ 2.2 ประเภทของการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยพิจารณาความคล้ายคลึงกันของงาน

ตารางที่ 2.2

ประเภทของการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยพิจารณาความคล้ายคลึงกันของงาน

หัวข้อ	สิ่งเร้า (Stimuli)	การตอบสนอง (response)	การถ่ายโอน (Transfer)
กรณีที่ 1	เหมือนกัน	เหมือนกัน	High Positive (++)
กรณีที่ 2	แตกต่างกัน	เหมือนกัน	Positive (+)
กรณีที่ 3	แตกต่างกัน	แตกต่างกัน	Zero (0)
กรณีที่ 4	เหมือนกัน	แตกต่างกัน	Negative (-)

กรณีที่ 1 - สิ่งเร้าเหมือนกันและการตอบสนองเหมือนกัน สิ่งเร้าของงานทั้งสองอย่าง คือ งานในขณะฝึกอบรมและงานจริงมีความเหมือนกัน และการตอบสนองของงานทั้งสองอย่าง คือ การตอบสนองในขณะฝึกอบรมและงานจริงมีความเหมือนกัน การถ่ายโอนจะเกิดขึ้นในระดับสูง (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 172) เช่น การฝึกอบรมในสายงานด้วยวิธี On the Job Training (OJT) โดยหัวหน้างานจะจัดเตรียมการฝึกอบรมในสภาพเดียวกับสถานการณ์ทำงานจริง และเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ เทคนิค ทักษะ ทดลองจนแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานด้วยตนเอง (กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2557, น. 61) ซึ่งถือว่าอยู่ในปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) ในลักษณะนี้ผลการถ่ายโอนอยู่ในระดับสูงมาก [High Positive (++)] ซึ่งนอกจากสิ่งเร้าและการตอบสนองที่เหมือนกันแล้ว การฝึกอบรมในสายงานด้วยวิธี OJT ยังมีรูปแบบการสอนที่มีประสิทธิภาพคือ เป็นการสอนแบบสาธิตและปฏิบัติอีกด้วย และการฝึกอบรมแบบนี้ถือว่าการถ่ายโอนการเรียนรู้แบบใกล้ (Near Transfer) คือ ผู้เข้าอบรมสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ไปทำงานได้อย่างถูกต้องแน่นอน

กรณีที่ 2 - สิ่งเร้าแตกต่างกัน แต่การตอบสนองมีความเหมือนกัน ผลการถ่ายโอนจะเกิดขึ้นระดับหนึ่ง [Positive (+)] เช่น การฝึกอบรมให้หารากสาเหตุของปัญหาในกระบวนการผลิต (Root Causes) ด้วยตัวอย่างภายในห้องเรียน ซึ่งเป็นตัวอย่างหรือปัญหาที่ถูกเตรียมจากวิทยากร โดยวิทยากรมีการจัดเตรียมกลุ่มสาเหตุหลักที่ก่อให้เกิดปัญหาในผังก้างปลาเป็นกลุ่มเครื่องจักร (Machine) และกลุ่มคน (Man) (กลุ่มสาเหตุหลักของผังก้างปลาประกอบด้วย Man Machine Method Material และ Environment - 4M + 1E) แต่เมื่อต้องไปหารากสาเหตุปัญหาจริง การวิเคราะห์ปัญหาอาจมีกลุ่มสาเหตุหลักของปัญหาที่แตกต่างกับการฝึกอบรม เช่น เกิดกลุ่มสาเหตุหลักในผังก้างปลาเป็นวิธีการ (Method) และกลุ่มสิ่งแวดล้อม (Environment) อย่างไรก็ตามการตอบสนองยังคงมีความคล้ายคลึงกันหรือเหมือนกัน คือ ต้องใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างสาเหตุที่ค้นพบ (Cause - Effect) และเทคนิคการถามทำไม 5 ครั้ง (5 Why Technique) เพื่อนำไปสู่การค้นพบรากสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause)

กรณีที่ 3 - สิ่งเร้าแตกต่างกันและการตอบสนองแตกต่างกัน ผลการถ่ายโอนจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย [Zero (0)] เช่น การฝึกอบรมแล้วความรู้ที่ไม่น่าจำเป็นต้องนำไปใช้งาน หรือความรู้ที่ไม่น่าเกี่ยวข้องกับการทำงาน ดังปรากฏในการฝึกอบรมให้ครบจำนวนชั่วโมงตามกฎหมายกำหนด ซึ่งผู้จัดคัดเลือกหลักสูตรให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมายเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงความจำเป็นที่แท้จริงในการฝึกอบรมภายในองค์กร

กรณีที่ 4 - สิ่งเร้าเหมือนกัน แต่การตอบสนองมีความแตกต่างกัน ผลการถ่ายโอนจะเป็นลบ [Negative (-)] เช่น การฝึกขับรถยนต์ในประเทศไทย แต่ผู้ขับต้องไปขับจริงในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยตอบสนองด้วยการจับพวงมาลัยคนละด้านกันซึ่งทำให้ผู้ขับเกิดความสับสนได้ และอาจนำไปสู่การเกิดอุบัติเหตุได้ (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 172-174)

การออกแบบโครงการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ 3 ทฤษฎี โดยทฤษฎีลำดับถัดมา คือ 2) ทฤษฎีหลักการทั่วไป (Stimulus Generalization) การฝึกอบรมเน้นการสอนหลักการทั่วไปหรือคุณลักษณะสำคัญที่จำเป็นในการทำงาน และให้ผู้เข้าอบรมประยุกต์หลักการดังกล่าวในสถานการณ์ทำงานจริง เช่น หลักการข้อหนึ่งของการเป็นผู้นำคือ การมีพฤติกรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง ผู้อบรมสามารถยกตัวอย่างพฤติกรรมที่ดีของใครบางคน เพื่อเป็นเรื่องเล่าให้เกิดความเข้าใจต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมที่ดีของผู้นำ และให้ผู้เข้าอบรมนำไปปรับใช้กับสภาพแวดล้อมของการทำงานจริงด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง โดยอาจจัดอยู่ในรูปของกิจกรรมภายในห้องเรียน (Workshop) ด้วยคำถามว่าผู้เข้าอบรมอยากปรับปรุงพฤติกรรมอะไรบ้างเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง ดังนั้นการออกแบบเนื้อหาภายในหลักสูตรจึงไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความคล้ายคลึงของงานมากนัก เพราะการสอนแบบหลักการทั่วไปเน้นการถ่ายโอนการเรียนรู้แบบไกล (Far Transfer) นั่นเอง (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 175-176) อย่างไรก็ตามการยากที่จะสรุปว่าการสอนหลักการทั่วไปจะสร้างการถ่ายโอนทางบวกได้สูงสุด เนื่องจากยังไม่มีข้อมูลชัดเจนว่าโครงการฝึกอบรมด้วยทฤษฎีดังกล่าวจะส่งผลให้ผู้เข้าอบรมสามารถแสดงทักษะได้อย่างเฉพาะเจาะจง แม้ว่างานวิจัยในการศึกษาขั้นสูง (Higher Education) จะแนะนำว่าหลักการทั่วไปมีคุณค่าในการฝึกอบรม (Lim & Werner & Desimone, 2013, p. 86)

การออกแบบโครงการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ 3 ทฤษฎี โดยทฤษฎีลำดับสุดท้าย คือ 3) ทฤษฎีการรู้คิด (Cognitive Theory) การถ่ายโอนการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เข้าอบรมสามารถดึงสิ่งที่เรียนรู้ไปแล้วมาใช้ได้ (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 177) ดังนั้นเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้มากขึ้น การออกแบบโครงการฝึกอบรมสามารถให้ผู้เข้าอบรมทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อแก้ไขปัญหา โดยใช้ปัญหาจริงของการทำงานมาสร้างแผน

2. เนื้อหาของการฝึกอบรม (Training Content) การออกแบบเนื้อหาของการฝึกอบรมนั้นเกิดขึ้นภายหลังจากการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Analysis - TNA) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมหมายถึง การค้นหาสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งสามารถดำเนินการแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม และนำไปสู่การตอบสนองให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ แต่ถ้าปัญหานั้นไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมถือว่าไม่ใช่ความจำเป็นในการฝึกอบรม (สุปราณี ศรีฉัตรวิมล, 2524, น. 34) TNA ประกอบด้วยการวิเคราะห์ 3 ด้าน คือ 1) การวิเคราะห์องค์กร 2) การวิเคราะห์งาน 3) การวิเคราะห์บุคลากร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อวินิจฉัยว่าองค์กรมีความจำเป็นต้องมีการจัดฝึกอบรมหรือไม่ และเพื่อศึกษาข้อมูลที่เป็นต่อการออกแบบหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 62) โดยผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ความจำเป็นในองค์กรแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ 1) ไม่มีความจำเป็นต้องจัดฝึกอบรม 2) ไม่มีความจำเป็นต้องจัดฝึกอบรม แต่จำเป็นต้องปรับปรุงระบบหรือวิธีการบริหารงาน 3) ไม่มีความจำเป็นต้อง

จัดฝึกอบรม แต่จำเป็นต้องปรับปรุงความพร้อมด้านคุณสมบัติของบุคลากร 4) มีความจำเป็นต้องจัดฝึกอบรม (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 88-89)

เมื่อมีความจำเป็นต้องจัดฝึกอบรม ในกระบวนการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรมมีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน ซึ่งขั้นตอนที่ 3 คือ การกำหนดเนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งเนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรมคือ สาระความรู้ต่าง ๆ ซึ่งผู้เข้าอบรมควรจะได้เรียนรู้ โดยมีความเพียงพอและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 200&204) นอกจากนี้เนื้อหาสาระต่าง ๆ มีแนวทางพิจารณา 3 ประการ คือ 1) เนื้อหานั้นต้องตอบสนองวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เช่น วัตถุประสงค์ต้องการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถแก้ปัญหาของเสียในการผลิตให้ลดลงตามเป้าหมาย ดังนั้นหลักสูตรฝึกอบรมอาจประกอบไปด้วย 4 หมวดวิชา ได้แก่ แนวคิดและหลักการควบคุมคุณภาพ เครื่องมือแก้ปัญหาคุณภาพ การแก้ปัญหาคุณภาพในกระบวนการผลิต และการนำเสนอผลงานแก้ปัญหา โดยแต่ละหมวดวิชาอาจมีรายวิชาย่อย ๆ อีกตามความจำเป็น 2) เนื้อหานั้นต้องสอดคล้องหรือคล้ายคลึงกับสถานการณ์การทำงานจริง การถ่ายโอนการเรียนรู้จะไม่เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นน้อย ถ้าเนื้อหาไม่แตกต่างกับสถานการณ์ทำงานจริง 3) เนื้อหานั้นต้องมีความถูกต้องและทันสมัย ถ้าเนื้อหาไม่ถูกต้องและล้าสมัยอาจส่งผลให้เกิดการถ่ายโอนทางลบได้ (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 205) ดังนั้นการกำหนดเนื้อหาของการฝึกอบรมด้วยแนวคิดดังกล่าวจะตอบสนองความจำเป็นในการฝึกอบรม ทำให้โครงการฝึกอบรมเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้มากขึ้น พร้อมกับการมีประสิทธิภาพหรือความคุ้มค่าเกิดขึ้น

3. การจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing) การจัดลำดับเนื้อหา คือ การจัดลำดับขั้นตอนของเนื้อหาต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อนำเสนอแก่ผู้เข้าอบรมให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ โดยยึดถือแนวทาง 6 ประการ ดังนี้ 1) การเริ่มต้นด้วยการระบุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือวิชา เพื่อสร้างการรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม 2) การให้ภาพรวมของการเรียนรู้อย่างกว้าง ๆ ก่อนลงรายละเอียดปลีกย่อย ซึ่งส่งผลต่อการเชื่อมโยงองค์ความรู้ต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น 3) การจัดลำดับความรู้จากสิ่งที่ง่ายไปสู่สิ่งที่ยาก จากความรู้พื้นฐานไปสู่สิ่งที่ซับซ้อน เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เพิ่มขึ้นแก่ผู้เข้าอบรมระหว่างการเรียนรู้ เนื่องจากผู้เข้าอบรมจะเกิดความรู้สึกว่าประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ไปทีละขั้น ส่งผลให้มุ่งมั่นทุ่มเทในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทำให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้มากขึ้น 4) การจัดลำดับความรู้จากสิ่งที่เป็นการทั่วไปไปสู่สิ่งที่เฉพาะเจาะจง 5) การจัดลำดับความรู้ด้วยความเป็นเหตุและเหตุต่อกัน ทำให้ผู้เข้าอบรมไม่เกิดความรู้สึกขัดแย้งในสิ่งที่เรียนรู้และการถ่ายโอนมีความง่ายขึ้น 6) การใช้ประสบการณ์ของผู้เข้าอบรมให้เป็นประโยชน์เมื่อต้องการนำเสนอความรู้ใหม่ และถ้าความรู้ใหม่สามารถเชื่อมโยงกับประสบการณ์หรือความรู้เก่าของผู้เข้าอบรมได้ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเร็วมาก (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 205-206)

การวางแผนเนื้อหาที่ผู้เข้าอบรมควรรู้อย่างเป็นลำดับขั้นตอน เพื่อหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนในขณะที่ความรู้พื้นฐานยังไม่ดีพอ การฝึกอบรมลักษณะนี้มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูน

ทักษะการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 8) ตัวอย่างหลักสูตรเช่น 1) หลักสูตรการแก้ปัญหาคุณภาพในกระบวนการผลิต ผู้เข้าอบรมต้องมีความเข้าใจในกระบวนการแก้ปัญหาคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยความหมายและประเภทของปัญหา ปัญหาในแง่ความบกพร่องและไม่ตรงข้อกำหนด มาตรการแก้ปัญหาคุณภาพ และกระบวนการแก้ปัญหาแบบคิวซีสตอรี (QC Story) (กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2557, น. 177-208) ดังนั้นการปรับพื้นฐานความรู้ให้กับผู้เข้าอบรมก่อนในเบื้องต้น และสอนการใช้เครื่องมือแก้ปัญหาแต่ละชนิดให้เกิดความชำนาญก่อน ลำดับถัดไปจึงสอนการแก้ปัญหาคุณภาพในกระบวนการผลิตจริง ซึ่งผู้เข้าอบรมต้องสามารถวิเคราะห์ได้ว่าควรใช้เครื่องมือแก้ปัญหาประเภทไหนและสามารถเชื่อมโยงการใช้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสม 2) หลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา ในเบื้องต้นผู้เข้าอบรมต้องเข้าใจความหมายของความคิดเชิงวิเคราะห์ก่อนการแก้ปัญหา และต้องเข้าใจในภาพรวมหรือโมเดลของการแก้ปัญหา ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการระบุปัญหาโดยการเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสม และความสามารถในการกำหนดวิธีแก้ปัญหาโดยการเปรียบเทียบความคุ้มค่า (ค่าใช้จ่าย ความเป็นไปได้ และผลลัพธ์ที่ได้) ดังนั้นการสอนให้ผู้เข้าอบรมรู้จักว่าความคิดเชิงวิเคราะห์มีหลักการอย่างไร สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างไร ลำดับถัดไปจึงสอนว่าเครื่องมือแต่ละชนิดเหมาะกับการวิเคราะห์ปัญหาประเภทไหนและวิเคราะห์อย่างไร ซึ่งวิเคราะห์จนได้สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและนำไปสู่การกำหนดวิธีแก้สาเหตุของปัญหาต่อไป นอกจากนี้การวางเนื้อหาอย่างเป็นลำดับขั้นตอน สามารถใช้กับการฝึกอบรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร การฝึกอบรมลักษณะนี้มีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความตระหนักรู้ในตนเองและเพิ่มพูนแรงจูงใจให้สูงขึ้น (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 8-9) ด้วยการแสดงแบบพฤติกรรม (Behavior Modeling) หรือกำหนดพฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors) ให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้และมองเห็นการกระทำของตัวเองแบบในสถานการณ์ต่าง ๆ และฝึกการกระทำตามแบบในสไตล์ของตนเอง (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 198) ตัวอย่างหลักสูตรเช่น การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำของหัวหน้างานหรือการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา ผู้เข้าอบรมจะแสดงพฤติกรรมของผู้นำตามที่องค์กรคาดหวังได้จะต้องเห็นความสำคัญของพฤติกรรมดังกล่าวก่อน โดยปกติแล้วก่อนที่จะบรรยายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำควรมี อาจออกแบบเนื้อหาภายในหลักสูตรเพื่อปรับพื้นฐานให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้และเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างหัวหน้าแบบผู้นำกับหัวหน้าแบบบริหาร โดยทั้งสองแบบมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เช่น ในด้านความสัมพันธ์หัวหน้าแบบบริหารเน้นอำนาจที่มาจากตำแหน่ง แต่หัวหน้าแบบผู้นำเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น (สุพานิ สฤกษ์วานิช, 2549, น. 297-298) ดังนั้นการวางเนื้อหาอย่างมีลำดับขั้นตอนลักษณะนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเห็นความสำคัญและสร้างแรงจูงใจในการเป็นหัวหน้าแบบผู้นำ ก่อนที่จะบรรยายการแสดงแบบพฤติกรรม

4. หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle) การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพต้องช่วยให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่การทำงานได้จริง หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่เป็น 1 ใน 8 ปัจจัยของการออกแบบและจัดวางสภาพแวดล้อมสำหรับการเรียนรู้ให้เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้มากที่สุด (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 131) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มีแนวคิด 4 ประการ ดังนี้ 1) ผู้ใหญ่ต้องการทราบเหตุผลว่าทำไมต้องเรียนรู้ ปกติแล้วผู้ใหญ่มีความพร้อมในการเรียนรู้สูง ถ้าตนเองมีความต้องการหรือมีความสนใจในสิ่ง ๆ นั้น และผู้ใหญ่จะใช้เวลาและพลังงานกับการเรียนรู้ ถ้าเขารับรู้ถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้และต้นทุน (Cost) ที่ต้องจ่ายถ้าไม่เรียนรู้สิ่งนั้น ดังนั้นเพื่อให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จและเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้มากขึ้น การบอกถึงความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่ควรทำ หรือการออกแบบหลักสูตรต้องมีความเกี่ยวข้องกับการทำงานและเน้นการแก้ปัญหาที่ช่วยในการถ่ายโอนเช่นกัน 2) ผู้ใหญ่ต้องการแสดงความรับผิดชอบ หมายความว่าผู้ใหญ่มองเห็นคุณค่าในการรับผิดชอบชีวิตและการตัดสินใจของตนเอง วิธีการปฏิบัติต่อผู้ใหญ่ต้องแสดงให้เห็นว่าพวกเขาสามารถรับผิดชอบตนเองได้ เช่น การเปิดโอกาสให้ร่วมคิดออกแบบและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม หรือเปิดโอกาสให้มีการประเมินตนเองในสิ่งที่เรียนรู้ และค้นคว้าด้วยตนเอง เป็นต้น นอกจากนี้บทบาทของวิทยากรไม่ควรเป็นอาจารย์ที่เน้นการสอนเพียงอย่างเดียว แต่ควรเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) ให้ผู้เรียนได้คิด ตัดสินใจ และประเมินทางเลือกด้วยตนเอง ซึ่งรูปแบบลักษณะนี้สนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้มากขึ้น 3) ผู้ใหญ่มีประสบการณ์จากการใช้ชีวิต และสามารถนำประสบการณ์เป็นแหล่งทรัพยากรสำหรับการเรียนรู้ ดังนั้นการเรียนรู้หรือการออกแบบหลักสูตรควรมีการเชื่อมโยงกับประสบการณ์ที่มีอยู่ นอกจากนี้ประสบการณ์ในอดีตยังสามารถนำมาเปรียบเทียบกับการเรียนรู้ใหม่ได้ ซึ่งอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานไปในทางบวกหรือมีการถ่ายโอนทางบวกเกิดขึ้น 4) ผู้ใหญ่สนใจเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหา มิใช่เรียนรู้เพื่อศึกษาตัววิชา (Task-Oriented, not Subjects) หมายความว่าผู้ใหญ่มองเห็นคุณค่าในการนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาหรือปรับปรุงการทำงานของตนเอง ดังนั้นการฝึกอบรมควรให้ความรู้และทักษะที่สามารถนำไปปรับใช้เพื่อแก้ปัญหาได้ทันที ถ้าความรู้ที่ได้นั้นต้องนำไปประมวลใหม่หรือความรู้ที่ได้อยู่ในรูปแบบการศึกษาเหมือนในมหาวิทยาลัย (Education) โอกาสเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้จะน้อยลง (Lim, Werner, & Desimone, 2013, p. 92; Knowles, Holton III, Swanson, 2005, pp. 39-40; ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 147-148)

5. วิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน (Instruction Method and Media) ในกระบวนการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรมมีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 2) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม 3) การกำหนดเนื้อหาของหลักสูตร 4) การกำหนดระยะเวลาของการฝึกอบรม 5) การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม และ 6) การกำหนดวิธีการประเมินผลโครงการ (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 200) ดังนั้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการ

ฝึกอบรมและวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนเนื้อหาของหลักสูตรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากวิธีการฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของผู้เข้าอบรม ตลอดจนมีส่วนช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมอยากเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงตนเองมากขึ้น และบางวิธีการฝึกอบรมเน้นให้ผู้เข้าอบรมคิดแก้ปัญหา มากขึ้นอีกด้วย เช่น การฝึกอบรมด้วยวิธีกลุ่มฝึกแก้ปัญหาหรือควีซีเซอร์เคิล (QC Circle) สมาชิกในทีม ได้รับการสนับสนุนให้ค้นหาสาเหตุของปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดการ แลกเปลี่ยนและถ่ายโอนการเรียนรู้เกิดขึ้นเช่นกัน และยังช่วยกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ ดีร่วมกันอีกด้วย (กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2557, น. 220-226) หรือการใช้วิธีการฝึกอบรมแบบ บรรยาย (Lecture) ร่วมกับกรณีศึกษา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้เข้าอบรม และนำองค์ความรู้นั้นมาวิเคราะห์กรณีศึกษา เพื่อกำหนดแนวทางแก้ปัญหาในกรณีศึกษานั้น นอกจากนี้ แล้วการฝึกอบรมยังสามารถใช้เกมเป็นพื้นฐานเรียนรู้ได้อีกด้วย (Games-Based Training) ซึ่งนอกจาก ผู้เข้าอบรมจะได้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาในเกมแล้วยังได้รับความสนุกสนานอีกด้วย ในปัจจุบันมีวิธีการ ฝึกอบรมมากมายหลายวิธีและแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกัน การจำแนกประเภทของวิธีการ ฝึกอบรมสามารถจำแนกได้หลายประเภท โดยขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนก เช่น จำแนกด้วย วิธีการที่มีวิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และวิธีการที่มีผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ (เสนห์ จุ้ยโต, 2544, น. 154-157) หรือการจำแนกด้วยเกณฑ์วัตถุประสงค์การฝึกอบรมและลักษณะการ เรียนรู้ ซึ่งเกณฑ์วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมช่วยให้วิทยากรเลือกวิธีการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม โดยแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์การฝึกอบรมเน้นการเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge) 2) วัตถุประสงค์การฝึกอบรมเน้นการเปลี่ยนแปลงทักษะและความสามารถ (Skill and Ability) 3) วัตถุประสงค์การฝึกอบรมเน้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitude) ส่วนเกณฑ์ลักษณะการเรียนรู้แบ่ง ได้ 2 ประเภท ดังนี้ 1) ลักษณะการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (Individual Learning) 2) ลักษณะการเรียนรู้ เป็นกลุ่ม (Group Learning) ดังแสดงวิธีการฝึกอบรมต่าง ๆ ในตารางที่ 2.3 วิธีการฝึกอบรมจำแนกด้วย เกณฑ์วัตถุประสงค์การฝึกอบรมและลักษณะการเรียนรู้ และตารางที่ 2.4 ข้อดีและข้อจำกัดของวิธีการ ฝึกอบรม (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 238-260)

ตารางที่ 2.3

วิธีการฝึกอบรมจำแนกด้วยเกณฑ์วัตถุประสงค์การฝึกอบรมและลักษณะการเรียนรู้

วัตถุประสงค์ ของการฝึกอบรม	ลักษณะของการเรียนรู้	
	แบบรายบุคคล	แบบกลุ่ม
ความรู้ (Knowledge)	<p>โปรแกรมเรียนรู้ด้วยตนเอง (Programmed Instruction) คือ การฝึกอบรมที่เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียนต้องศึกษาเนื้อหาตามลำดับที่วางไว้ ในระหว่างเรียนจะต้องตอบคำถามที่แทรกอยู่เป็นระยะ ๆ เพื่อเป็นการทบทวนเนื้อหา</p>	<p>การบรรยาย (Lecture) คือ การฝึกอบรมด้วยการให้ความรู้ เนื้อหา และสาระต่าง ๆ โดยวิทยากร โดยปกติแล้วเป็นการสื่อสารทางเดียว (One – way communication)</p>
		<p>การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) คือ การฝึกอบรมที่เน้นให้สมาชิกในกลุ่มอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อค้นหาข้อเสนอนะหรือข้อสรุปในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง โดยแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ จำนวน 4 – 12 คน</p>
	<p>การสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computer-assisted Instruction) คือ การฝึกอบรมที่ผู้เรียนจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับคอมพิวเตอร์โดยตรง ซึ่งคอมพิวเตอร์ได้เก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ไว้แล้ว</p>	<p>การระดมสมอง (Brainstorming) คือ การฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยไม่วิจารณ์และตัดสินความคิดเห็นนั้น ๆ เพื่อกลุ่มจะได้รับความคิดเห็นที่หลากหลายและเป็นทางเลือกสำหรับนำไปใช้ โดยแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ เช่นเดียวกัน</p>
		<p>ทัศนศึกษา (Field trip) คือ การฝึกอบรมที่นำผู้เข้าอบรมไปชมการปฏิบัติงานในสถานที่จริง ขณะเยี่ยมชมมีการบรรยายให้ความรู้ด้วย เช่น การนำผู้เข้าอบรมเยี่ยมชมโรงงานที่มีผลการปฏิบัติงานด้าน 5 สดีเด่น เป็นต้น</p>

ตารางที่ 2.3

วิธีการฝึกอบรมจำแนกด้วยเกณฑ์วัตถุประสงค์การฝึกอบรมและลักษณะการเรียนรู้ (ต่อ)

วัตถุประสงค์ ของการฝึกอบรม	ลักษณะของการเรียนรู้	
	แบบรายบุคคล	แบบกลุ่ม
ทักษะและ ความสามารถ (Skill & Ability)	<p>การฝึกอบรมในงาน (On the job training) คือ การฝึกอบรมที่ผู้เรียนต้องเรียนรู้งานในสถานที่ทำงานจริง โดยการสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความชำนาญ เมื่อเรียนรู้งานจนจำได้และมั่นใจในการปฏิบัติแล้วผู้เรียนจะต้องลงมือปฏิบัติจริงภายใต้การดูแลและการให้คำแนะนำของบุคลากรที่มีความชำนาญนั้น</p>	<p>การสาธิต (Demonstration) คือ การฝึกอบรมโดยวิทยากรเป็นผู้สาธิตให้ผู้เข้าอบรมเห็นถึงการปฏิบัติงานจริง และเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมทดลองฝึกปฏิบัติตาม โดยขณะกำลังฝึกปฏิบัติ วิทยากรจะเป็นผู้ดูแลและให้คำแนะนำตลอดเวลา ตลอดจนตอบปัญหาในสิ่งที่ผู้เข้าอบรมสงสัย</p>
		<p>กลุ่มฝึกแก้ปัญหา (Task force exercise) คือ การฝึกอบรมที่เน้นการมอบหมายงานให้เป็นกลุ่ม โดยมีสมาชิกตั้งแต่ 3 – 8 คน เพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งและนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาในการประชุม</p>
	<p>แบบฝึกหัดรายบุคคล (Individual exercise) คือ การฝึกอบรมที่ผู้เรียนจะได้รับการมอบหมายงานให้ทำ โดยผู้เรียนต้องนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์ของตนเอง</p>	<p>กรณีศึกษา (Case study) คือ การฝึกอบรมที่นำเอาเหตุการณ์ต่าง ๆ มานำเสนอในรูปของการเขียนบรรยายหรือวิดีโอ และให้ผู้เข้าอบรมวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัญหาและวิธีการแก้ไข (สุปราณี ศรีฉัตรวิกรม, 2524, น. 164)</p>
		<p>การจำลองสถานการณ์ (Simulation) คือ การฝึกอบรมที่เน้นการจำลองสถานการณ์ในการทำงานและเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกฝนทักษะและนำความรู้มาปรับใช้ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยอยู่ภายใต้สภาพการณ์ที่ไม่มีความเสี่ยง</p>
	<p>การฝึกโดยใช้อุปกรณ์จำลอง (Machine simulator) คือ การฝึกอบรมที่ใช้อุปกรณ์ซึ่งจำลองสถานการณ์จริงของเครื่องจักรหรือเครื่องยนต์</p>	<p>เกมเชิงธุรกิจ (Business game) คือ การฝึกอบรมที่ใช้สถานการณ์จำลองด้านธุรกิจ ซึ่งกำหนดให้ผู้เข้าอบรมต้องตัดสินใจเป็นระยะ ๆ และการตัดสินใจแต่ละครั้งจะส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ในภายหลัง</p>
		<p>การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) คือ การฝึกอบรมที่กำหนดให้ผู้เข้าอบรมแสดงบทบาทตามสถานการณ์ที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นจะมีการอภิปรายพร้อมการวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้นบ้างเพราะเหตุใด</p>

ตารางที่ 2.3

วิธีการฝึกอบรมจำแนกด้วยเกณฑ์วัตถุประสงค์การฝึกอบรมและลักษณะการเรียนรู้ (ต่อ)

วัตถุประสงค์ ของการฝึกอบรม	ลักษณะของการเรียนรู้	
	แบบรายบุคคล	แบบกลุ่ม
		<p>การแสดงแบบพฤติกรรม (Behavior modeling) คือ การฝึกอบรมที่แสดงแบบพฤติกรรมที่ใช้ในการจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นตอน และเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้แสดงไว้ พร้อมทั้งมีการให้ความคิดเห็นหรือวิจารณ์การเลียนแบบนั้นด้วย</p>
ทัศนคติ (Attitude)	<p>เป็นการฝึกอบรมรูปแบบเดียวกับการฝึกอบรมในงาน (On the job training) ที่ผู้ฝึกอบรมจะได้รับการเปลี่ยนแปลงและปลูกฝังทัศนคติที่ดีไปด้วยโดยหัวหน้างานหรือผู้สอนงานขณะที่กำลังเรียนรู้งาน (กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2557, น. 61)</p>	<p>เป็นการฝึกอบรมรูปแบบเดียวกับการอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) และการแสดงแบบพฤติกรรม (Behavior modeling) นอกจากนี้การบรรยาย (Lecture) โดยวิทยากรมีความเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้วยเช่นกัน</p>

ที่มา: ผู้วิจัย ดัดแปลงจาก ชูชัย สมितिไกร, 2556

ตารางที่ 2.4

ข้อดีและข้อจำกัดของวิธีการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรม (แบบกลุ่ม)	ข้อดี	ข้อจำกัด
1) การบรรยาย	<ol style="list-style-type: none"> 1) เหมาะสมกับการถ่ายทอดเนื้อหาสาระให้กับกลุ่มคนจำนวนมาก 2) เป็นวิธีการที่ตอบวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจเนื้อหาความรู้ แนวความคิด หลักการ ข้อเท็จจริง หรือทฤษฎีต่าง ๆ 3) การเตรียมการในทุกด้านค่อนข้างง่าย เช่น สถานที่ เอกสาร เป็นต้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1) เป็นการสื่อสารทางเดียว ดังนั้นวิทยากรต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้เข้าอบรม 2) เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ผู้เข้าอบรมเปลี่ยนแปลงทักษะ หรือมีความสามารถทางปัญญาขั้นสูงได้แก่ การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น
2) การอภิปรายกลุ่ม	<ol style="list-style-type: none"> 1) ได้รับความคิดเห็นจากประสบการณ์ที่หลากหลาย ทำให้ได้ข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาจริง ๆ 2) การเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ทำให้เกิดความสัมพันธ์ภายในองค์กรขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1) วิทยากรหรือผู้อำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม (Facilitator) ต้องมีความสามารถในการควบคุมทิศทางและสถานการณ์ของการอภิปราย 2) ข้อจำกัดเรื่องพื้นฐานการศึกษา อายุ หรือประสบการณ์ที่แตกต่างกันมากเกินไป ส่งผลให้ไม่ได้ข้อสรุปของการอภิปรายได้
3) การระดมสมอง	<ol style="list-style-type: none"> 1) เป็นวิธีที่เหมาะสมกับการระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อน 2) ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน 3) ช่วยฝึกให้ผู้เข้าอบรมรู้จักการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ปราศจากการตัดสินคุณค่าหรือวิพากษ์วิจารณ์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) อาจเกิดความสับสนได้ ถ้าประธานไม่สามารถดำเนินการระดมสมองได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การประชุมเพื่อค้นหาวิธีแก้ปัญหาหรือหาสาเหตุของปัญหาอาจไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง ถ้าผู้เข้าร่วมระดมสมองไม่กระตือรือร้นในการแสดงความคิดเห็น
4) ทักษะศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้เข้าอบรมได้รับประสบการณ์ตรงจากการเห็นการปฏิบัติงานในสถานที่จริง 2) บรรยายภาคการเรียนรู้น่าสนใจและตื่นเต้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1) เสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการดำเนินการมาก 2) ไม่สามารถควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานที่ดูงานให้เป็นไปตามความต้องการทุกประการ ซึ่งอาจสร้างความสับสนให้แก่ผู้เข้าอบรมได้ว่าสิ่งที่เรียนรู้ในห้องเรียนถูกต้องหรือไม่

ตารางที่ 2.4

ข้อดีและข้อจำกัดของวิธีการฝึกอบรม (ต่อ)

วิธีการฝึกอบรม (แบบกลุ่ม)	ข้อดี	ข้อจำกัด
5) การสาธิต	<ol style="list-style-type: none"> 1) ได้เห็นการปฏิบัติจริง ซึ่งจะทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดความเข้าใจได้รวดเร็ว 2) สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมเกิดความสนใจได้เป็นอย่างดี 3) สามารถใช้กับผู้เข้าอบรมทุกประเภทและทุกระดับ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ไม่เหมาะกับกรณีผู้เข้าอบรมมีจำนวนมาก เนื่องจากจะทำให้ไม่สามารถมองเห็นการสาธิตได้อย่างชัดเจน 2) สามารถใช้ได้กับการฝึกอบรมในบางหัวข้อเท่านั้น โดยเฉพาะการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทักษะการลงมือทำ
6) กลุ่มฝึกแก้ปัญหา	<ol style="list-style-type: none"> 1) เป็นวิธีที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในการแก้ปัญหาต่าง ๆ 2) ผู้เข้าอบรมมีโอกาสนำความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหา 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ต้องมีการวางแผนเพื่อคิดค้นปัญหาหรือประเด็นที่จะให้ผู้ฝึกแก้ปัญหาหรือฝึกนำความรู้มาปรับใช้แก้ปัญหา 2) ผู้เข้าอบรมต้องมีความพร้อมระดับหนึ่ง เช่น มีความรู้พื้นฐานสำหรับแก้ปัญหา
7) กรณีศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้เข้าอบรมมีโอกาสฝึกฝนความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาที่มีความใกล้เคียงกับความเป็นจริง 2) ผู้เข้าอบรมเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากกันและกัน 	<ol style="list-style-type: none"> 1) บางครั้งการจัดเตรียมกรณีศึกษาอาจต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง 2) อาจไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร ถ้ากรณีศึกษาไม่มีความสมจริงและทันสมัย
8) การจำลองสถานการณ์	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีความเหมาะสมกับการฝึกอบรมที่ต้องการพัฒนาทักษะด้านการแก้ไขปัญหา โดยการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้เรียนมา 2) ผู้เข้าอบรมสามารถมองเห็นประโยชน์ของการทำกิจกรรมได้ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรม 	<ol style="list-style-type: none"> 1) กิจกรรมต้องมีความพร้อมมาก (การเตรียมการล่วงหน้า) มิฉะนั้นกิจกรรมจะติดขัดและไม่ได้ประโยชน์เต็มที่ 2) การสร้างสถานการณ์จำลองที่มีความสมจริงเป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยาก
9) เกมเชิงธุรกิจ	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้เข้าอบรมได้ฝึกทักษะการคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจ 2) เป็นวิธีการที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจและการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี 	<ol style="list-style-type: none"> 1) การจัดหาเกมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทำได้ค่อนข้างยาก 2) ผู้จัดการฝึกอบรมต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเกมเป็นอย่างดี

ตารางที่ 2.4

ข้อดีและข้อจำกัดของวิธีการฝึกอบรม (ต่อ)

วิธีการฝึกอบรม (แบบกลุ่ม)	ข้อดี	ข้อจำกัด
10) การแสดงบทบาทสมมติ	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ด้วยการทดลองปฏิบัติจริง 2) ผู้เข้าอบรมได้เห็นแนวทางการปฏิบัติจริงและมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีการเตรียมการมากในการแสดงบทบาทสมมติเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ 2) ผู้เข้าอบรมบางคนอาจไม่เต็มใจในการแสดงบทบาทสมมติ จึงจำเป็นต้องการจูงใจให้เกิดความพร้อมก่อน
11) การแสดงแบบพฤติกรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำทำให้เกิดความเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว 2) ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดความคล้อยตามและมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตาม 	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีการเตรียมการมากเพื่อให้ได้ผลตามที่ต้องการ 2) ผู้เข้าอบรมต้องมีจำนวนพอเหมาะ
วิธีการฝึกอบรม (แบบรายบุคคล)	ข้อดี	ข้อจำกัด
1) โปรแกรมเรียนรู้ด้วยตนเอง	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้เรียนสามารถเรียนรู้เนื้อหาสาระได้ตามความสามารถและความพร้อมของตนเอง 2) สามารถใช้กับผู้เรียนจำนวนมากในเวลาเดียวกัน 	<ol style="list-style-type: none"> 1) การผลิตโปรแกรมการเรียนรู้ที่เหมาะสม มีความจำเป็นต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิ ทรัพยากร และเวลา มากพอสมควร 2) ผู้เรียนต้องมีความรับผิดชอบและมีวินัยในตนเอง
2) การสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้เรียนสามารถเรียนรู้เนื้อหาสาระได้ตามความสามารถและความพร้อมของตนเอง 2) เป็นวิธีการที่น่าสนใจและเหมาะสมกับการสอนทักษะที่จำเป็นต้องได้รับการทบทวนซ้ำ ๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีค่าใช้จ่ายสูงในการจัดเตรียมอุปกรณ์และซอฟต์แวร์ 2) จำเป็นต้องมีการบำรุงรักษาอุปกรณ์และซอฟต์แวร์เป็นอย่างดี
3) การฝึกอบรมในงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้โดยการปฏิบัติจริงทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว 2) องค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ภายในระยะเวลาอันสั้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ถ้าผู้สอนงานขาดความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ อาจส่งผลให้ไม่ได้ผลเต็มที่ตามคาดหวัง 2) อาจทำให้การปฏิบัติงานหยุดชะงักชั่วคราว เนื่องจากต้องเสียเวลาให้กับ การสอนงาน

ตารางที่ 2.4

ข้อดีและข้อจำกัดของวิธีการฝึกอบรม (ต่อ)

วิธีการฝึกอบรม (แบบรายบุคคล)	ข้อดี	ข้อจำกัด
4) แบบฝึกหัดรายบุคคล	1) ผู้เข้าอบรมได้นำความรู้ที่เรียนไปทดลองปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหา 2) ผู้เข้าอบรมได้มีส่วนร่วมในการเรียน	1) แบบฝึกหัดต้องมีความเหมาะสมกับผู้เข้าอบรม มิฉะนั้นจะไม่เกิดประโยชน์ใด ๆ เลย 2) ผู้เข้าอบรมต้องมีความรับผิดชอบในการทำแบบฝึกหัดตามที่ได้รับมอบหมาย
5) การฝึกโดยใช้อุปกรณ์จำลอง	1) ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ทักษะด้วยการปฏิบัติจริงภายใต้สถานการณ์ที่มีความปลอดภัยสูง 2) กระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมเกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้	1) อุปกรณ์สำหรับการฝึกฝนส่วนมากมีราคาแพง 2) ใช้ได้ดีในกรณีที่มีผู้เข้าอบรมจำนวนไม่มาก

ที่มา: ผู้วิจัย ดัดแปลงจาก ชูชัย สมितिไกร, 2556

เพื่อให้โครงการฝึกอบรมประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้มากขึ้น การฝึกอบรมจึงไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีการฝึกอบรมแบบใดแบบหนึ่งอย่างเฉพาะเจาะจง แต่ควรใช้วิธีการฝึกอบรมหลากหลายรูปแบบนำผสมผสานกันให้ลงตัว เพื่อตอบวัตถุประสงค์การฝึกอบรม วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม และเนื้อหาของหลักสูตร

6. การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพต้องช่วยให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่การทำงานได้จริง โครงการฝึกอบรมควรออกแบบกิจกรรมให้ผู้เข้าอบรมนำสิ่งที่เรียนรู้อมาตั้งเป้าหมายอย่างเฉพาะเจาะจง เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น ความสามารถในการรับการฝึกอบรม (Trainability) คือ ความพร้อมในการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม ซึ่งเกิดจากระดับความสามารถและแรงจูงใจของผู้เข้าอบรม (Level of Ability and Motivation) ถ้าขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งการเรียนรู้จะไม่เกิดขึ้น (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 126) การสร้างและรักษาแรงจูงใจของผู้เข้าอบรมภายหลังการฝึกอบรมสามารถใช้ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) มีแนวคิดที่ว่าเป้าหมายที่มีคุณลักษณะดังนี้ 1) มีความเฉพาะเจาะจง ไม่กำกวมอย่างกว้าง ๆ โดยกำหนดทิศทางและลดความคลุมเครือลง ด้วยการกำหนดตัววัดผลให้ชัดเจน 2) มีความท้าทายไปในทิศทางค่อนข้างสูง เป็นสิ่งจูงใจให้อยากลงมือทำ 3) มีความเป็นไปได้ การตั้งเป้าหมายสูงเกินไปจะทำให้ผู้เข้าอบรมไม่พยายามทำ เนื่องจากรู้ว่าไม่มีทางเป็นไปได้ที่จะบรรลุความสำเร็จ 4) มีกรอบ

เวลาชัดเจน ถ้าไม่กำหนดกรอบเวลา การลงมือทำจะเลื่อนออกไปเรื่อย ๆ 5) มีการประเมินผลหรือ การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการทำงานตามเป้าหมายนั้น เพราะธรรมชาติของ มนุษย์ต้องการทราบผลที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เป้าหมายที่มีคุณลักษณะดังกล่าวมีผลต่อแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานและจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2549, น. 219) ทฤษฎี การตั้งเป้าหมายนี้จะสร้างแรงจูงใจและเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้มากขึ้น ถ้าได้รับการสนับสนุนจาก สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Lim & Werner & Desimone, 2013, p. 79) เช่น สนับสนุนทรัพยากรที่ จำเป็นต่อการทำงาน ระบบการให้รางวัล หรือการยกย่องเชิดชู เป็นต้น ซึ่งการประกวดการแข่งขัน แก้ปัญหาคุณภาพด้วยควิซสตอรีใช้แนวคิดดังกล่าวมาสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ให้ เกิดขึ้น ดังนั้นโครงการฝึกอบรมควรออกแบบกิจกรรมให้ผู้เข้าอบรมตั้งเป้าหมายในการนำสิ่งที่เรียนรู้ ไปใช้ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง

2.6 สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมของการเป็นปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) ที่ส่งผลต่อ กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยประกอบด้วย

1. การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) การสนับสนุนจากหัวหน้า หรือผู้จัดการมีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ จากการศึกษาพบว่ายิ่งหัวหน้าหรือผู้จัดการเป็นผู้สอน ความรู้และทักษะในการทำงานด้วยตนเองมากเท่าไรให้กับลูกน้อง จะยิ่งเป็นการส่งเสริมและสนับสนุน ให้ลูกน้องนำความรู้และทักษะนั้นไปใช้ทำงานมากยิ่งขึ้น และยังเกิดเป็นความยั่งยืนในการใช้ความรู้ และทักษะนั้นอีกด้วย (Leimbach & Marinka, 2019, p. 6) หัวหน้างานอาจสนับสนุนการถ่ายโอน การเรียนรู้ด้วยการตั้งเป้าหมายร่วมกัน (Goal Setting) โดยอาจจะกำหนดว่าหลังจากฝึกอบรมแล้ว ต้องการให้ลูกน้องปรับปรุงอะไรบ้าง ซึ่งเรื่องการตั้งเป้าหมายนี้เป็นประเด็นที่อยู่ในหัวข้อการออกแบบ โครงการฝึกอบรม นอกจากนี้การตั้งเป้าหมายยังเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังมากต่อผลของการถ่ายโอนการ เรียนรู้ (Transfer Outcomes) ซึ่งวิธีการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือดังกล่าวให้ดีที่สุดคือหัวหน้าและ ลูกน้องต้องตกลงร่วมกันถึงสิ่งที่ต้องการให้ชัดเจน (Grossman & Salas, 2011, p. 113)

การสนับสนุนของหัวหน้าหรือผู้จัดการยังหมายถึงระดับการให้ความสำคัญของ หัวหน้าต่อการฝึกอบรมอีกด้วย ซึ่งการให้ความสำคัญแสดงออกด้วยการสนับสนุนของหัวหน้า โดยให้ ลูกน้องเข้าร่วมฝึกอบรมและนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ถ้าหัวหน้าแค่อนุญาตให้เข้าอบรมได้ แต่มีข้อแม้ว่างานที่ได้รับมอบหมายอยู่ต้องไม่เสียหาย ในลักษณะอย่างนี้ผู้เข้าอบรมอาจรู้สึกได้ว่า หัวหน้าแค่ยอมรับการฝึกอบรมแต่ไม่สนับสนุนเต็มที่ การถ่ายโอนการเรียนรู้จะอยู่ในระดับต่ำ แต่ถ้า หัวหน้าสนับสนุนมากขึ้น เช่น ถ้ากำหนดวันฝึกอบรมตรงกับวันส่งงานพอดีและหัวหน้ายินยอมเลื่อน

การส่งงานออกไป ในลักษณะอย่างนี้ผู้เข้าอบรมจะรับรู้ได้ทันทีว่าหัวหน้าให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม การถ่ายโอนการเรียนรู้จะอยู่ในระดับสูงขึ้น โดยปกติแล้วระดับการถ่ายโอนการเรียนรู้สูงที่สุดคือ หัวหน้าเป็นวิทยากรหรือผู้ฝึกอบรมเอง และมอบหมายงานโครงการด้วยการตั้งเป้าหมายร่วมกัน ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 178)

การสนับสนุนของหัวหน้าหรือผู้จัดการอาจแสดงออกด้วยการให้รางวัล (Rewards) การยอมรับในผลงาน (Recognition) การให้กำลังใจ (Encouragement) หรือแม้กระทั่งให้การตอบกลับเชิงบวก (Positive Feedback) ในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งถือว่าเป็นการแสดงออกถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้องนั่นเอง ในลักษณะนี้การถ่ายโอนการเรียนรู้จะอยู่ในระดับสูงขึ้น และเป็นสิ่งที่ค่อนข้างชัดเจนว่าการสนับสนุนของหัวหน้ามีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในระดับสูง (Grossman & Salas, 2011, p. 113)

2. การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ การสนับสนุนอาจอยู่ในรูปแบบของการให้คำแนะนำ การสนทนา หรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 180) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานสามารถสร้างเป็นเครือข่ายและร่วมกันแชร์ความคิดต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหา ซึ่งการสร้างเป็นเครือข่ายหรือการเป็นกลุ่มลักษณะนี้ อาจส่งผลให้การถ่ายโอนการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ดีกว่าการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) เนื่องจากจำนวนเพื่อนร่วมงานที่ให้ความช่วยเหลือ ซึ่งมาพร้อมกับความคิดในการแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์จำนวนมากนั่นเอง (Grossman & Salas, 2011, p. 114) นอกจากนี้การรวมกลุ่มเพื่อช่วยกันแก้ปัญหายังสามารถกำหนดเป็นกิจกรรมกลุ่มย่อยได้ (Small Group Activity) กิจกรรมกลุ่มย่อยถูกจัดตั้งขึ้นภายในองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาคุณภาพต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตภายในโรงงานอุตสาหกรรม กิจกรรมกลุ่มย่อยมีจุดเด่นในเรื่องของการระดมสมอง (Brainstorming) โดยภายในกลุ่มจะกระตุ้นซึ่งกันและกันเพื่อให้สมาชิกออกความคิดเห็น ทำให้ได้วิธีการแก้ปัญหาหลากหลาย นอกจากนี้ภายในกลุ่มยังให้ความช่วยเหลือด้านการฝึกปฏิบัติอีกด้วย โดยให้สมาชิกในกลุ่มได้เรียนรู้และฝึกปฏิบัติแก้ปัญหาจากสถานการณ์จริง (Genba) สิ่งของจริง (Genbutsu) และการเกิดเหตุการณ์จริง (Genjitsu) หรือแก้ปัญหาจากหลัก 3G ซึ่งแนวทางนี้ส่งผลให้การถ่ายโอนการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง (กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2557, น. 199)

3. การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) ทักษะที่ผู้เข้าอบรมถูกสอนกับทักษะที่ผู้เข้าอบรมต้องการใช้ในงานถูกนำมาเชื่อมโยงกันชัดเจน ยิ่งทักษะมีการเชื่อมโยงกันมากขึ้น การถ่ายโอนการเรียนรู้จะมากขึ้นเช่นกัน ปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้กับงานมีความเหมือนกันกับทฤษฎีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน (Theory of Identical Elements) ที่ปรากฏอยู่ในปัจจัยหลักการเรียนรู้ (Learning Principle) ซึ่งผลการถ่ายโอนทางบวกจะเกิดขึ้นในระดับสูงมาก เมื่อเนื้อหาและรูปแบบ

การฝึกอบรมมีความคล้ายคลึงหรือเหมือนกับความต้องการในสถานการณ์ทำงานจริง ซึ่งเข้าสู่ข้อกำหนดที่เรียกว่าเงื่อนไขของสิ่งเร้า (Stimuli) และการตอบสนอง (Response) มีความเหมือนกันหรือเชื่อมโยงถึงกันจนเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้แบบ High Positive (++)

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรมีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรคือ ระบบของทุก ๆ อย่างที่หล่อหลอมจนก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางประเพณีปฏิบัติและแนวทางการทำงานขององค์กรนั้น ๆ (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2549, น. 512) ถ้าองค์กรมีวัฒนธรรมแบบปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่อการใช้ทักษะและความรู้ใหม่ การถ่ายโอนการเรียนรู้ย่อมมีโอกาสเกิดขึ้นสูงกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมในลักษณะตรงกันข้าม นอกจากนี้ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ควรปรับตัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่เน้นการใช้รูปแบบทางความคิดต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหา และเน้นให้บุคลากรขยายขีดความสามารถของตนเองเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกด้วย ซึ่งลักษณะดังกล่าวถือว่าสนับสนุนให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร ดังนั้นการถ่ายโอนการเรียนรู้จึงมีโอกาสเกิดขึ้นสูง นอกจากนี้แล้วในข้อบัญญัติ 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีข้อบัญญัติ 2 ข้อ ที่ส่งเสริมการถ่ายโอนการเรียนรู้ คือ 1) การพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) หมายถึง บุคลากรต้องให้ความสำคัญกับการฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ 2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกัน ในความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งในด้านความสำเร็จและความล้มเหลว (ซูซึย สมิทธิไกร, 2556, น. 185-186) ซึ่งในข้อสองนี้จะทำให้ความรู้แพร่กระจายไปทั่วองค์กร

5. โอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform) การถ่ายโอนการเรียนรู้หลังการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จได้ ผู้เข้าอบรมต้องได้รับโอกาสในการนำความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม ไปแสดงความสามารถในการทำงานจริง (Grossman & Salas, 2011, p. 108) การเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ส่งเสริมผลการถ่ายโอนทางบวก และยังส่งเสริมให้ผู้เข้าอบรมสามารถเก็บรักษาความรู้ไว้กับตนเอง (Maintenance of Knowledge) ได้ยาวนานกว่าผู้ที่ขาดโอกาส นอกจากนี้แล้วการที่ผู้เข้าอบรมได้รับโอกาสแสดงความสามารถเพื่อปฏิบัติงานบางอย่าง ย่อมหมายความว่าสิ่งที่มีมอบหมายถูกใช้เป็นเครื่องมือ (Instrumentality) ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์บางอย่างที่ต้องการ ดังนั้นผู้เข้าอบรมจึงเกิดความคาดหวังขึ้น (Expectancy) หรือมีแรงจูงใจในการนำความรู้ไปใช้ สรุปว่าการได้รับโอกาสในการใช้ความรู้มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (ซูซึย สมิทธิไกร, 2556, น. 184) โดยปกติหลังจากฝึกอบรมแล้วควรให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้ให้เร็วที่สุด มีรายงานถึงทักษะถูกนำมาใช้จะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป (Decline in the Use of Skills over Time) คือ ถ้ามีการนำ

ทักษะไปใช้หลังฝึกอบรมทันที ทักษะจากการเรียนรู้ทั้งหมดจะถูกนำมาใช้ประมาณ 62% ถ้าผ่านไป 3 เดือน ทักษะจากการเรียนรู้จะลดลงมาที่ 50% และถ้าผ่านไป 12 เดือน ทักษะจากการเรียนรู้ทั้งหมดจะถูกนำมาใช้ประมาณ 35% (Leimbach & Marinka, 2019, p. 2) นั้นย่อมาหมายความว่ายิ่งปล่อยเวลาไว้นาน ความรู้หรือทักษะที่เรียนมาจะค่อย ๆ หายไปนั่นเอง การที่หัวหน้ากระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้ถือว่ามีส่วนช่วยให้ผลการถ่ายโอนเป็นบวกมากขึ้น นอกจากนี้แล้วโอกาสในการใช้ความรู้ยังทำให้ผู้เข้าอบรมรู้สึกว่าการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานอีกด้วย (Manager Support)

6. การติดตามผล (Follow up) การจับโครงการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการไม่ควรเป็นจุดสิ้นสุดของประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ (Learning Experience) หลังการฝึกอบรมแล้วองค์กรควรจัดสรรเวลาบางช่วงให้ทำกิจกรรมบางอย่าง เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และรักษาความรู้ไว้กับผู้เข้าอบรม การติดตามผลเป็นปัจจัยหนึ่งส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ เครื่องมือที่ช่วยให้การติดตามผลประสบความสำเร็จและรับรู้ได้ว่าผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปหรือไม่ เช่น 1) การทบทวนประสบการณ์ (After Action Reviews: AAR) การทบทวนประสบการณ์จะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตนเองและเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยการเขียนรายงานสรุปจากการทำงาน ซึ่งการทำงานร่วมกันจะทำให้เกิดการแชร์ประสบการณ์กันมากขึ้น ได้แลกเปลี่ยนความรู้และทักษะร่วมกัน ซึ่งส่งผลให้การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกมากขึ้น 2) การให้คำแนะนำหรือการช่วยสอนงานหลังจากฝึกอบรม (ระบบพี่เลี้ยง) ช่วยให้หัวหน้าติดตามได้ว่าผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้แล้วติดปัญหาตรงไหน 3) การทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นแผนซึ่งช่วยให้ผู้เข้าอบรมระบุถึงสิ่งที่จะทำว่ามีอะไรบ้าง เพื่อถ่ายโอนสิ่งที่เรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง 4) การโค้ชชิ่ง (Coaching) เป็นการช่วยผู้เข้าอบรมให้ตั้งศักยภาพภายในตนเองไปสร้างผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น หรือช่วยให้ผู้เข้าอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง การโค้ชเป็นเครื่องมือทรงพลังที่สนับสนุนให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้ได้ดียิ่งขึ้น โดยสรุปการติดตามผลหลังการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือ (Intervention) ที่ช่วยส่งเสริมให้การถ่ายโอนการเรียนรู้เกิดได้มากขึ้น

2.7 หลักสูตรฝึกอบรม

การวิจัยนี้ผู้วิจัยศึกษากระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม โดยใช้หลักสูตร “การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา” (Analytical Thinking and Problem - Solving Technique) และหลักสูตร “การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา” (Developing the 360 degree Leader) ซึ่งทั้งสองหลักสูตรมีระยะเวลาฝึกอบรมอย่างละ 1 วัน

หลักสูตร “การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา” เป็นหลักสูตรที่พัฒนาทักษะด้านแข็ง (Hard Skill) ของผู้เข้าอบรมและเป็นหลักสูตรที่ออกแบบเป็นมาตรฐานสำหรับองค์กรอุตสาหกรรมที่

ต้องการแก้ปัญหาคุณภาพในกระบวนการผลิต (Quality in Process) เพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าภายในองค์กรและลูกค้าภายนอกองค์กร โดยการประยุกต์แนวความคิดเชิงวิเคราะห์มาใช้ร่วมกับเครื่องมือแก้ปัญหาคุณภาพในกระบวนการ (QC Tools) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ดังนี้ 1) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจขั้นตอนการคิดเชิงวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาในกระบวนการ 2) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง “สาเหตุ” และ “ผลลัพธ์” (Cause & Effect) และคำนึงถึงความมีเหตุผล (Reasonableness) ขณะวิเคราะห์ประเด็นปัญหา 3) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้เครื่องมือและเทคนิคแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดข้างต้นและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม กล่าวได้ใน 3 ประเด็น ดังนี้ 1) การเตรียมเนื้อหาหลักสูตรให้ครบถ้วนสมบูรณ์ต้องประกอบไปด้วยตำราวิชาการหลายเล่ม เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) หลักการควบคุมคุณภาพ (Principle of Quality Control) TQM การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม และ 17 เครื่องมือนักคิด (Problem - Solving Devices) เป็นต้น 2) การออกแบบเนื้อหาและกิจกรรมภายในหลักสูตรต้องใช้ทฤษฎีต่าง ๆ มาช่วยออกแบบ และ 3) การถ่ายทอดความรู้เพื่อตอบวัตถุประสงค์ต้องใช้วิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร

หลักสูตร “การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา” เป็นหลักสูตรที่พัฒนาทักษะด้านอ่อน (Soft Skill) ของผู้เข้าอบรมและเป็นหลักสูตรที่ออกแบบเป็นมาตรฐานสำหรับองค์กรทั่วไปที่ต้องการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ โดยเน้นให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อนำบุคคลรอบข้างในทุกระดับ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมดังนี้ 1) เพื่อให้ผู้เรียนมีความเชื่อที่ถูกต้องต่อการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Mindset) 2) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจความหมายของผู้นำ 360 องศา 3) เพื่อให้ผู้เรียนมีตัวอย่างพฤติกรรมสำคัญที่เหมาะสมของผู้นำ 360 องศา (Key Behaviors) ในการแสดงออกแก่ผู้คนระดับต่าง ๆ ซึ่งคาดหวังให้เกิดความเชื่อมั่น ยอมรับ และให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจ 4) เพื่อจูงใจให้ผู้เรียนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้านการแสดงออกทางภาวะผู้นำ 360 องศา

จากแนวคิดข้างต้นและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม กล่าวได้ใน 3 ประเด็น ดังนี้ 1) การเตรียมเนื้อหาหลักสูตรให้ครบถ้วนสมบูรณ์ต้องประกอบไปด้วยตำราวิชาการหลายเล่ม เช่น ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา (Leadership: Theories, Research, and Approaches to Development) มงโลก 360 องศา (The 360 degree Leader) และภาวะผู้นำ 5 ระดับ (The 5 Levels of Leadership) เป็นต้น 2) การออกแบบเนื้อหาและกิจกรรมภายในหลักสูตรต้องใช้ทฤษฎีต่าง ๆ มาช่วยออกแบบ และ 3) การถ่ายทอดความรู้เพื่อตอบวัตถุประสงค์ต้องใช้วิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร

2.8 องค์กรที่จะเข้าไปศึกษา

ผู้วิจัยเลือกศึกษาจาก 2 องค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) หลักสูตร “การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา” (Analytical Thinking and Problem - Solving Technique) ใช้กับองค์กรเอกชนแห่งหนึ่งที่ตั้งอยู่ในย่านสำโรง จังหวัดสมุทรปราการ และเป็นผู้ให้บริการติดตั้งและบริการหลังการขายเกี่ยวกับเครื่องจักรผลิตอาหาร และกำหนดให้เป็นองค์กร A 2) หลักสูตร “การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา” (Developing the 360 degree Leader) ใช้กับองค์กรเอกชนแห่งหนึ่งที่ประกอบกิจการทางด้านการพัฒนาเขตอุตสาหกรรมของประเทศไทย และกำหนดให้เป็นองค์กร B

หลักสูตร “การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา” มีจำนวนผู้ให้ข้อมูล 11 คน โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2.5 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)

ตารางที่ 2.5

รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)

ลำดับ	องค์กร	แผนก	ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	ประสบการณ์ทำงานในองค์กร A (ปี)	วุฒิการศึกษา
ผู้ให้ข้อมูล 1	A	Service	Service Engineer	39	4 ปี 11 เดือน	ปวส.
ผู้ให้ข้อมูล 2	A	Service	Service Engineer	29	1 เดือน	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 3	A	Service	Service Technician	26	1 ปี 4 เดือน	ปวส.
ผู้ให้ข้อมูล 4	A	Service	Service Engineer	35	2 เดือน	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 5	A	Service	Service Assistant	31	8 ปี 8 เดือน	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 6	A	Service	Service Engineer	36	3 ปี 5 เดือน	ปวส.
ผู้ให้ข้อมูล 7	A	Service	Service Assistant	25	1 ปี 9 เดือน	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 8	A	Service	Service Assistant	31	4 ปี	ปริญญาโท
ผู้ให้ข้อมูล 9	A	Service	Asst. Service Engineer	34	7 ปี	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 10	A	Service	Service Engineer	26	3 เดือน	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 11	A	Service	Service Technician	35	9 เดือน	ปวส.

หลักสูตร “การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา” มีจำนวนผู้ให้ข้อมูล 9 คน โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2.6 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)

ตารางที่ 2.6

รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)

ลำดับ	องค์กร	ฝ่าย / แผนก	ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	ประสบการณ์ ทำงานใน องค์กร B (ปี)	วุฒิการศึกษา
ผู้ให้ข้อมูล 1	B	บริหาร	ผู้อำนวยการฝ่าย บริหาร	54	29	ปริญญาโท
ผู้ให้ข้อมูล 2	B	การเงิน	ผู้จัดการแผนกการเงิน	48	23	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 3	B	สิ่งแวดล้อม	หัวหน้าส่วน สิ่งแวดล้อม	34	8	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 4	B	รักษาความ ปลอดภัย และ การจราจร	หัวหน้าส่วนรักษาความ ปลอดภัยและ การจราจร	39	15	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 5	B	ฝ่ายขายและ ธุรการ	หัวหน้าส่วนขายและ ธุรการ (โครงการนครราชสีมา)	39	14	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 6	B	สิ่งแวดล้อม	วิศวกรสิ่งแวดล้อม (โครงการนครราชสีมา)	37	8	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 7	B	สิ่งแวดล้อม	หัวหน้าส่วนซ่อมบำรุง เครื่องจักรกล	48	14	ปวส.
ผู้ให้ข้อมูล 8	B	ธุรการ	หัวหน้าส่วนธุรการ	42	17	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 9	B	บัญชี	ผู้จัดการแผนกบัญชี	50	14	ปริญญาโท

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาและอธิบายผลการถ่ายโอนการเรียนรู้และกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ว่าเกิดขึ้นอย่างไร โดยการวิจัยใช้กรอบของแบบจำลองกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ (ภาพที่ 2.1) มากำหนดเป็นร่างชุดคำถามหลักและคำถามต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ประกอบการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมในหลักสูตร “การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา” และหลักสูตร “การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา” สิ่งที่เกิดขึ้นจะทำให้ผู้จัดโครงการฝึกอบรมตระหนักถึงการประเมินความคุ้มค่าของการฝึกอบรมทางอ้อม (Return on Investment: ROI) ในมิติของการถ่ายโอนการเรียนรู้ว่า ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้หรือไม่และผลของการใช้ความรู้เป็นแบบใด ตรงกับสิ่งที่ผู้บริหารคาดหวังหรือไม่ นอกจากนี้ยังทราบอีกว่าผลการถ่ายโอนมีกระบวนการเกิดขึ้นอย่างไร อะไรเป็นปัจจัยผลักดันให้ผลเหล่านั้นเกิดขึ้น สิ่งทีกล่าวมาทั้งหมดนำไปสู่การรักษาหรือพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ทางบวก (Positive Transfer)

การวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ “การวิเคราะห์แก่นสาระ” (Thematic Analysis) ซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดระเบียบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ให้เป็นระบบ แปลงข้อมูลออกมาเป็นกลุ่มความหมาย (Code) พร้อมกับการหาความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกัน และนำมาสรุปเป็นใจความสำคัญ โดยการวิเคราะห์อย่างเป็นขั้นตอน จึงทำให้การวิจัยค้นพบประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ และมองเห็นกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้เกิดขึ้นมาได้อย่างไร อันนำไปสู่การตอบคำถามวิจัย

3.1 วิธีการเก็บข้อมูล

งานวิจัยเรื่องกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม การเก็บข้อมูลมี 2 รูปแบบ ดังนี้ 1) ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร “การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา” โดยใช้เครื่องมือสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) และบันทึกวิดีโอ 2) ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร “การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา” โดยใช้เครื่องมือสัมภาษณ์แบบเชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) และบันทึกวิดีโอ พร้อมกับการขออนุญาตในการเปิดเผยข้อมูล แต่ไม่เปิดเผยชื่อผู้ให้ข้อมูลและองค์กรที่ให้ข้อมูล ซึ่งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะอยู่ในกรอบของแบบจำลองกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ (ภาพที่ 2.1) และคำถาม

ที่ใช้ในการสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีอิสระในการตอบคำถามและแสดงความคิดเห็น

กระบวนการถามคำถามจะเริ่มต้นจากร่างชุดคำถามหลัก ซึ่งเป็นกรอบของคำถามแบบกว้างที่ต้องการสังเกตทิศทางของการถ่ายโอนการเรียนรู้ ส่วนการใช้คำถามต่อเนื่องต้องพิจารณาจากคำตอบหรือการให้ข้อมูลของผู้เข้าอบรมเป็นหลัก โดยนำประเด็นและเหตุการณ์ในคำตอบมาตั้งเป็นคำถามต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นให้ตอบ ซึ่งการถามคำถามต่อเนื่องจะทำให้ค้นพบสาเหตุหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในระดับบุคคล และระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะสังเกตท่าทางหรือภาษากายของผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาษากายกับคำตอบที่ได้รับ ทั้งนี้การสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่มและแบบเชิงลึกรายบุคคล ผู้วิจัยจะกำหนดเวลานัดหมายและเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเองทุกครั้ง

หลักสูตร “การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา” ทำการฝึกอบรมวันที่ 22 มีนาคม 2562 และเข้าเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2562 ซึ่งมีช่วงเวลาห่างกัน 14 วัน โดยเก็บข้อมูลเสร็จสิ้นภายใน 1 วัน ช่วงเวลาเก็บข้อมูล 10.00-12.00 นาฬิกา หรือใช้เวลาสัมภาษณ์เก็บข้อมูลประมาณ 120 นาที

หลักสูตร “การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา” ทำการฝึกอบรมวันที่ 20 มีนาคม 2562 และเข้าเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) เมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2562 ซึ่งมีช่วงเวลาห่างกัน 7 วัน โดยเก็บข้อมูลเสร็จสิ้นภายใน 1 วัน ช่วงเวลาเก็บข้อมูล 9.00 -17.00 นาฬิกา และมีรายละเอียดของการใช้เวลาสัมภาษณ์เรียงตามลำดับ สำหรับแต่ละคน ดังนี้ ผู้ให้ข้อมูล 1 ใช้เวลาสัมภาษณ์ 50 นาที, ผู้ให้ข้อมูล 2 ใช้เวลาสัมภาษณ์ 67 นาที, ผู้ให้ข้อมูล 3 ใช้เวลาสัมภาษณ์ 50 นาที, ผู้ให้ข้อมูล 4 ใช้เวลาสัมภาษณ์ 50 นาที, ผู้ให้ข้อมูล 5 และ 6 สัมภาษณ์พร้อมกัน ใช้เวลาสัมภาษณ์ 56 นาที, ผู้ให้ข้อมูล 7 8 และ 9 สัมภาษณ์พร้อมกัน ใช้เวลาสัมภาษณ์ 80 นาที

3.2 ผู้ให้ข้อมูล

การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์มีผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 2 กลุ่ม 1) ผู้เข้าอบรมในหลักสูตร “การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา” กลุ่มนี้มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 11 คน จาก 1 องค์กร โดยใช้การสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) 2) ผู้เข้าอบรมในหลักสูตร “การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา” กลุ่มนี้มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 9 คน จาก 1 องค์กร โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview)

การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยนี้เป็นการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยผู้บริหารของแต่ละองค์เป็นผู้คัดเลือกเอง และผู้วิจัยไม่ได้กำหนดเงื่อนไขใด ๆ ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของการสัมภาษณ์ทั้งหมด ผู้วิจัยต้องนำข้อมูลมาแยกประเภท และจัดให้เป็นระบบ กำหนดรหัสข้อมูล ค้นหาใจความสำคัญ วิเคราะห์เพื่อตีความหมายข้อมูล และกำหนดข้อสรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูล หรือเรียกว่าการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) ซึ่งในปัจจุบันเป็นวิธีที่นิยมนำมาใช้กับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมากขึ้น โดยกระบวนการดังกล่าว มุ่งเน้นการหาความหมายอย่างมีรูปแบบจากข้อมูลที่ได้มาทั้งหมด การวิเคราะห์แก่นสาระมีขั้นตอนดังนี้ (Braun & Clark, 2006, pp. 86-93)

1. การทำความคุ้นเคยกับข้อมูล (Familiarising yourself with your data) นำวิธีโอที่ถูกบันทึกจากการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) และแบบเชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) มาถอดคำสัมภาษณ์ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร อ่านทบทวนข้อความดังกล่าวซ้ำไปซ้ำมา เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยในข้อมูลและเข้าใจความหมายรอบด้านทั้งเชิงลึกและกว้าง ในระหว่างการอ่าน ทบทวนควรเริ่มบันทึกหรือสร้างแนวคิดที่ได้สำหรับการเข้ารหัส (start taking notes or marking ideas for coding) ในขั้นตอนนี้จะได้ประเด็นสำคัญหรือปัจจัยของการถ่ายโอนการเรียนรู้ และมองเห็นกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ว่าเกิดขึ้นอย่างไร

2. การสร้างรหัสเริ่มต้น (Generating initial codes) หลังจากอ่านทบทวนและทำความคุ้นเคยกับข้อมูล และบันทึกแนวคิดเบื้องต้นพร้อมกับประเด็นที่น่าสนใจของข้อมูลแล้ว การสร้างรหัสเริ่มต้นจากข้อมูลที่มีอยู่ โดยลดทอนข้อมูลในข้อความลง (Data Reduction) ให้เหลือแต่ข้อความหรือประโยคที่เป็นประเด็นสำคัญ ต่อจากนั้นให้กำหนดรหัส (Code) โดยจัดเป็นกลุ่มความหมาย เพื่อเป็นตัวแทนสื่อความหมายของข้อความหรือประโยคที่เป็นประเด็นสำคัญนั้น

3. การค้นหาใจความสำคัญ (Searching for themes) หลังจากข้อมูลทั้งหมดได้รับการสร้างรหัสเริ่มต้นและจัดเรียงเป็นชุดข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ให้ตรวจสอบรหัสและข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกันเพื่อนำมากำหนดเป็นใจความสำคัญที่เป็นไปได้ (Potential Themes) ในขั้นตอนนี้ต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันระหว่างรหัส ระหว่างใจความสำคัญ และระหว่างใจความสำคัญที่อยู่ต่างระดับกัน (Main overarching themes and sub-themes within them) และเพื่อให้ง่ายต่อการมองเห็นภาพรวมและการวิเคราะห์ อาจใช้แผนภาพแก่นสาระมาช่วยได้ (Thematic Map)

4. การทบทวนใจความสำคัญ (Reviewing themes) หลังจากได้ใจความสำคัญเบื้องต้นแล้ว มีความจำเป็นต้องตรวจสอบว่าใจความสำคัญที่ได้คัดเลือกมา (Candidate Themes) มีความสอดคล้องกับรหัสหรือชุดข้อมูลหรือไม่ (Dataset) การตรวจสอบนี้เพื่อทบทวนความเชื่อถือได้ของข้อมูลในการตอบคำถามการวิจัย ในขั้นนี้ใจความสำคัญบางอันอาจไม่ใช่ หรือบางใจความสำคัญสามารถแบ่งย่อยได้อีก ซึ่งทำให้การวิเคราะห์มีความชัดเจนขึ้น เมื่อทบทวนจนมั่นใจแล้วว่ามีรูปแบบของข้อมูลที่เข้ารหัสไว้ ให้เขียนเป็นแผนภาพแก่นสาระ (Thematic Map)

5. การกำหนดและตั้งชื่อใจความสำคัญ (Defining and naming themes) หลังจากทบทวนจนมั่นใจในแผนภาพแก่นสาระแล้ว ในขั้นตอนนี้ให้วิเคราะห์สาระสำคัญภายในแต่ละใจความสำคัญอย่างละเอียด โดยควรถามว่า “เรื่องราวเหล่านี้กำลังบอกอะไรแก่เรา” หรือ “ใจความสำคัญเหล่านี้มีความเหมาะสมกับเรื่องราวโดยรวมอย่างไร” เป็นต้น เพื่อนำมากำหนดนิยามที่ชัดเจนและตั้งชื่อใจความสำคัญ

6. การจัดทำรายงาน (Producing the report) การเขียนผลรายงานการวิเคราะห์ โดยคัดเลือกข้อมูลที่แสดงให้เห็นชัดเจนในสาระสำคัญที่ต้องการสื่อสาร ข้อมูลต้องมีความน่าสนใจ และมีความซับซ้อนเกินความจำเป็น ซึ่งข้อมูลที่คัดเลือกเพื่อนำมาเขียนต้องมีความสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมและการตอบคำถามวิจัย

3.4 การปกปิดข้อมูลและการรักษาความลับ

ในการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยคำนึงถึงการรักษาความลับของข้อมูลที่ได้รับและปกป้องความเป็นส่วนตัวทั้งในระดับบุคคลและองค์กร โดยมีแนวทางดังนี้

1. การตั้งคำถามหลักและคำถามต่อเนื่องจะใช้ความระมัดระวังในระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกว่าคุณคุกคามหรือคัดค้านคำตอบจนไม่ยินยอมให้ข้อมูล
2. การตั้งคำถามหลักและคำถามต่อเนื่องจะเป็นรูปแบบคำถามเชิงบวก เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกสบายใจเมื่อถูกกระตุ้นให้ตอบคำถาม
3. ผู้วิจัยได้ให้ข้อมูลเบื้องต้นของประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยครั้งนี้แก่ผู้ให้ข้อมูลและองค์กร และขออนุญาตเปิดเผยข้อมูล แต่ไม่เปิดเผยชื่อผู้ให้ข้อมูลและองค์กรที่ให้ข้อมูล
4. ในการเขียนรายงานการวิจัย ผู้วิจัยจะกำหนดชื่อผู้ให้ข้อมูลเป็น “ผู้ให้ข้อมูล 1, 2, 3...” และ “องค์กร A และ B” และจะระบุเฉพาะตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูลเท่านั้น
5. การเก็บรักษาข้อมูลที่ได้มาทั้งหมดจะถูกเก็บไว้กับผู้วิจัยเป็นอย่างดี และไม่เปิดเผยต่อสาธารณชน

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ค้นคว้า ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลจากทฤษฎี บทความทางวิชาการ เอกสารงานวิจัย เอกสารงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง และเอกสารประกอบการฝึกอบรม รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมในหลักสูตร “การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา” และหลักสูตร “การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา” ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์จากผู้เข้าอบรมในหลักสูตรดังกล่าว โดยหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา ใช้การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) และบันทึกวีดีโอ จำนวน 11 คน และหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา ใช้การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) และบันทึกวีดีโอ จำนวน 9 คน ซึ่งผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และเป็นการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) นอกจากนี้ผู้วิจัยไม่ได้กำหนดเงื่อนไขใด ๆ ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล โดยจำนวนผู้ให้ข้อมูลดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนถึงกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้และผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ของแต่ละหลักสูตร พร้อมกับการเปรียบเทียบกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้และผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างหลักสูตร โดยการวิจัยนี้ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำผลการศึกษาที่ได้รับมาตอบคำถามการวิจัยได้อย่างชัดเจน

ผลการศึกษาจากการวิจัยในครั้งนี้ ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลทั้งสองหลักสูตร (องค์กร) โดยผู้วิจัยแสดงผลการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้และผลการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา (Analytical Thinking and Problem - Solving Technique)

ส่วนที่ 2 กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้และผลการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา (Developing the 360 degree Leader)

ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้และผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างหลักสูตร

4.1 กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้และผลการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา (Analytical Thinking and Problem - Solving Technique)

งานวิจัยกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม สำหรับหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา ทำการฝึกอบรมวันที่ 22 มีนาคม 2562 และสัมภาษณ์วันที่ 5 เมษายน 2562 ใช้การสัมภาษณ์ด้วยการสนทนาแบบกลุ่ม (Focus Group) โดยมีรายละเอียดของหลักสูตรและผู้ถูกสัมภาษณ์ดังนี้

หลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหามีระยะเวลาการฝึกอบรม 1 วัน โดยมีวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมดังนี้ 1) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจขั้นตอนการคิดเชิงวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาในกระบวนการ 2) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง “สาเหตุ” และ “ผลลัพธ์” (Cause & Effect) และคำนึงถึงควมมีเหตุผล (Reasonableness) ขณะวิเคราะห์ประเด็นปัญหา 3) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้เครื่องมือและเทคนิคแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม (Training Design) มีเนื้อหาหลัก (หัวข้อ) ที่เป็นประเด็นสำคัญและนำไปสู่การตอบสนองวัตถุประสงค์ดังแสดงในตารางที่ 4.1 หัวข้อของหลักสูตรและวัตถุประสงค์ย่อย (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)

ตารางที่ 4.1

หัวข้อของหลักสูตรและวัตถุประสงค์ย่อย (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)

หัวข้อ (ประเด็นสำคัญ)	วัตถุประสงค์ย่อย
1) แนวทางการฝึกอบรม	เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเห็นความจำเป็นของการฝึกอบรมและเข้าใจวิธีการฝึกอบรมของวิทยากร
2) โมเดลการแก้ปัญหา (Problem Solving Model)	เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจโมเดลการแก้ปัญหาทั้งกระบวนการ
3) คุณภาพคืออะไร?	เพื่อให้ผู้เรียนตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพและการตอบสนองคุณภาพให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ
4) มาตรการแก้ปัญหาคุณภาพ	เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจมาตรการแก้ปัญหาคุณภาพ 3 ประการ
5) ความหมายของการคิดเชิงวิเคราะห์	เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจหลักการคิดเชิงวิเคราะห์
6) กิจกรรมที่ 1 การประยุกต์ใช้หลักการคิดเชิงวิเคราะห์	เพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกการคิดเชิงวิเคราะห์จากโจทย์ตัวอย่างของวิทยากร

ตารางที่ 4.1

หัวข้อของหลักสูตรและวัตถุประสงค์ย่อย (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา) (ต่อ)

หัวข้อ (ประเด็นสำคัญ)	วัตถุประสงค์ย่อย
7) ความคิดเชิงวิเคราะห์กับแผนผังก้างปลา	เพื่อให้ผู้เรียนมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างความคิดเชิงวิเคราะห์กับแผนผังก้างปลา
8) เครื่องมือและเทคนิคสำหรับการคิดแก้ปัญหา	เพื่อให้ผู้เรียนรู้จักเครื่องมือและเทคนิคการแก้ปัญหาทั้งหมดของกระบวนการ
9) ขั้นตอนการสร้างแผนผังก้างปลาแบบทีละขั้นตอน (Step by step)	เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจการสร้างแผนผังก้างปลาอย่างละเอียดทีละขั้นตอนและสามารถนำหลักการไปปรับใช้ได้ (Theory of Identical Elements & Near Transfer)
10) ตัวอย่างการเรียนรู้การสร้างแผนผังก้างปลา	เพื่อให้ผู้เรียนมองเห็นภาพการค้นหารากสาเหตุของปัญหาเชิงรูปธรรม
11) กิจกรรมที่ 2 การประยุกต์ใช้แผนผังก้างปลา	เพื่อให้ผู้เรียนฝึกแก้ปัญหาด้วยแผนผังก้างปลา โดยการกำหนดปัญหาจริงจากผู้เรียน
12) การพิสูจน์รากสาเหตุด้วยหลักการ 3G	เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพิสูจน์รากสาเหตุก่อนการแก้ปัญหาด้วยหลักการ 3G (Genba, Genbutsu, Genjitsu)
13) ขั้นตอนการสร้างแผนผังต้นไม้ประเภท How – How Diagram ทีละขั้นตอน (Step by step)	เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจการสร้างแผนผังต้นไม้ประเภท How – How Diagram อย่างละเอียดทีละขั้นตอนและสามารถนำหลักการไปปรับใช้ได้ (Theory of Identical Elements & Near Transfer)
14) ตัวอย่างการเรียนรู้การสร้างแผนผัง How – How Diagram	เพื่อให้ผู้เรียนมองเห็นภาพการค้นหาวิธีการแก้ปัญหาเชิงรูปธรรม
15) กิจกรรมที่ 3 การประยุกต์ใช้แผนผัง How – How Diagram	เพื่อให้ผู้เรียนฝึกแก้ปัญหาด้วยแผนผัง How – How Diagram โดยนำปัญหาที่ฝึกแก้จากกิจกรรมที่ 2 มาดำเนินการต่อ
16) การนำเสนอผลงานการแก้ปัญหา	เพื่อให้ผู้เรียนฝึกนำเสนอผลงานการแก้ปัญหา

ตารางที่ 4.1

หัวข้อของหลักสูตรและวัตถุประสงค์ย่อย (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา) (ต่อ)

หัวข้อ (ประเด็นสำคัญ)	วัตถุประสงค์ย่อย
17) คุณชี้จักรยานคันนี้ได้หรือไม่?	เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเห็นความสำคัญของการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องด้วยแนวคิด “Knowledge is not Understanding”
18) ข้อคิดฝากไว้	เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนนำความรู้ไปใช้งาน โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองด้วยหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning)

ผู้เข้าอบรมหรือผู้เรียนอยู่ในองค์กรเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งเป็นผู้ให้บริการติดตั้งและซ่อมบำรุงเครื่องจักรผลิตอาหาร โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.2 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)

ตารางที่ 4.2

รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)

ลำดับ	องค์กร	แผนก	ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	ประสบการณ์ทำงานในองค์กร A (ปี)	วุฒิการศึกษา
ผู้ให้ข้อมูล 1	A	Service	Service Engineer	39	4 ปี 11 เดือน	ปวส.
ผู้ให้ข้อมูล 2	A	Service	Service Engineer	29	1 เดือน	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 3	A	Service	Service Technician	26	1 ปี 4 เดือน	ปวส.
ผู้ให้ข้อมูล 4	A	Service	Service Engineer	35	2 เดือน	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 5	A	Service	Service Assistant	31	8 ปี 8 เดือน	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 6	A	Service	Service Engineer	36	3 ปี 5 เดือน	ปวส.
ผู้ให้ข้อมูล 7	A	Service	Service Assistant	25	1 ปี 9 เดือน	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 8	A	Service	Service Assistant	31	4 ปี	ปริญญาโท
ผู้ให้ข้อมูล 9	A	Service	Asst. Service Engineer	34	7 ปี	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 10	A	Service	Service Engineer	26	3 เดือน	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 11	A	Service	Service Technician	35	9 เดือน	ปวส.

เนื่องจากหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา มีความรู้ที่สามารถนำไปปรับใช้ได้หลายมิติ ตั้งแต่ความรู้แบบย่อยที่สุดคือการใช้เทคนิคการถามทำไม 5 ครั้ง (5 Why Technique) เพื่อค้นหาสาเหตุและแก้ปัญหาเฉพาะจุด หรือการใช้เทคนิคการถามอย่างไร เพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขในสาเหตุเฉพาะจุดเช่นเดียวกัน ไปจนถึงการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาแบบครบวงจรตามที่ปรากฏในหลักสูตร ดังนั้นแนวคิดที่ใช้ประเมินผลการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมคือ ผู้ให้ข้อมูลมีการนำความรู้ไปใช้ 2 ลักษณะอันได้แก่ 1) การนำความรู้บางส่วนของหลักสูตรไปปรับใช้ 2) การนำความรู้ทั้งหมดของหลักสูตรไปปรับใช้ โดยผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เกิดขึ้นในระดับบุคคลดังแสดงในตารางที่ 4.3 ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)

ตารางที่ 4.3

ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)

ลำดับ	ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้
ผู้ให้ข้อมูล 1	ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 2	ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 3	ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 4	ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 5	ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 6	ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 7	ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 8	ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 9	ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 10	ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 11	ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer)

ปัจจัยสำหรับวิเคราะห์ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้และกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้อยู่ใน 3 องค์ประกอบใหญ่ และมีปัจจัยทั้งหมด 18 ปัจจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee characteristics) ประกอบไปด้วยปัจจัย 1.1) ความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive ability) 1.2) ความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตน (Self-efficacy Beliefs) 1.3) แรงจูงใจ (Motivation) 1.4) การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of utility of training) 1.5) ความตั้งใจที่จะนำความรู้ไปใช้ (Intent to use) 1.6) การวางเป้าหมายทางอาชีพ (Career goal

alignment) 2) องค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training design) ประกอบไปด้วย ปัจจัย 2.1) หลักการเรียนรู้ (Learning principle) 2.2) เนื้อหาของการฝึกอบรม (Training content) 2.3) การจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing) 2.4) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult learning) 2.5) วิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน (Instructional method and media) 2.6) การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) 3) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment) ประกอบไปด้วยปัจจัย 3.1) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager support) 3.2) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer support) 3.3) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job connection) 3.4) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning culture) 3.5) โอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to perform) 3.6) การติดตามผล (Follow up) ดังแสดงในตารางที่ 4.4 ปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)

ตารางที่ 4.4

ปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)

ลำดับ	องค์ประกอบ	ปัจจัย	ความหมาย
1	Trainee Characteristics (คุณลักษณะของผู้	Cognitive Ability (ความสามารถทางสติปัญญา)	ความสามารถในการใส่ใจกับเนื้อหาสาระต่าง ๆ และเก็บรักษาทักษะต่าง ๆ ที่ฝึกฝนไว้เป็นอย่างดี (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 169)
2	เข้าอบรม)	Self-efficacy Beliefs (ความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตน)	ความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับความสามารถของตนเองในการกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งได้สำเร็จ (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 128 และ 171)
3		Motivation (แรงจูงใจในการฝึกอบรม)	ภาวะที่ผู้เข้าอบรมมีความทุ่มเทความพยายามและความยืนหยัดในการฝึกอบรมทั้งช่วงก่อน ระหว่าง และหลัง การฝึกอบรม (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 170)
4		Perceived of Utility of Training (การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม)	การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรมสามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพที่องค์กรต้องการกับผลงานที่ผลิตออกมา (Grossman & Salas, 2011, p. 110)
5		Intent to Use (ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้)	การมุ่งช่วยให้ผู้เข้าอบรมรวบรวมความรู้นำไปใช้ในสถานที่ทำงานและกระตุ้นให้ฝึกทักษะที่ได้เรียนมา (Leimbach & Maringka, 2019, p. 5)

ตารางที่ 4.4

ปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา) (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบ	ปัจจัย	ความหมาย
6		Career Goal Alignment (การวางเป้าหมายทางอาชีพ)	ความรู้ ทักษะ ความสามารถ (KSA) ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าทางอาชีพ ย่อมส่งผลต่อการนำไปใช้งานหรือการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Leimbach & Marinka, 2019, p. 5)
7	Training Design (การออกแบบ โครงการฝึกอบรม)	Learning Principle (หลักการเรียนรู้)	หลักการสำหรับใช้ออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยให้มีรูปแบบการฝึกอบรมที่ทำให้การถ่ายโอนการเรียนรู้มีโอกาสเกิดขึ้นสูงสุด โดยหลักการเรียนรู้อยู่บนพื้นฐาน 3 ทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน (Theory of Identical Elements) 2) ทฤษฎีหลักการทั่วไป (Stimulus Generalization) และ 3) ทฤษฎีการรู้คิด (Cognitive Theory) (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 171-177)
8		Training Content (เนื้อหาของการฝึกอบรม)	เนื้อหาหรือรายละเอียดต่าง ๆ ที่นำไปบรรจุในหลักสูตรฝึกอบรม ควรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
9		Sequencing (การจัดลำดับเนื้อหา)	การวางเนื้อหาที่ผู้เรียนควรรู้อย่างเป็นลำดับขั้นตอนเพื่อหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน ในขณะที่ความรู้พื้นฐานยังไม่ดีพอ (ใช้กับหมวดหลักสูตร Productivity) หรือเพื่อสร้างพื้นฐานความรู้ก่อนนำไปสู่การกำหนดพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (ใช้กับหมวดหลักสูตร Leadership)
10		Adult Learning Principle (หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่)	การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (วัยทำงาน) มีลักษณะสำคัญที่ควรตระหนักถึงในการออกแบบโครงการฝึกอบรม ดังนี้ 1) ผู้ใหญ่ต้องการทราบเหตุผลของการเรียนรู้ 2) ผู้ใหญ่มีอิสระและควบคุมตนเองได้ 3) ผู้ใหญ่มีประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับชีวิต 4) ผู้ใหญ่สนใจการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา 5) ผู้ใหญ่เกิดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic) (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 147-148)

ตารางที่ 4.4

ปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา) (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบ	ปัจจัย	ความหมาย
11		Instructional Method and Media (วิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน)	เครื่องมือหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ถ่ายทอดความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างผู้ฝึกอบรมกับผู้เข้าอบรม และระหว่างผู้เข้าอบรมด้วยกันเอง เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ (KSAA) ตรงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (ชูชัย สมธิธิไกร, 2556, น. 236)
12		Goal Setting (การตั้งเป้าหมาย)	หลักสูตรฝึกอบรมออกแบบกิจกรรมให้ผู้เรียนนำสิ่งที่เรียนรู้มาตั้งเป้าหมายอย่างเฉพาะเจาะจงเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Behavioral or Performance Goal) (Leimbach & Maringka, 2019, p. 5)
13	Work Environment (สภาพแวดล้อมของการทำงาน)	Manager Support (การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา)	การให้ความสำคัญของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการฝึกอบรม แสดงออกโดยการเน้นย้ำความสำคัญของการเข้าฝึกอบรม และการประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงานจริง เช่น ให้ผู้เข้าอบรมทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) (ชูชัย สมธิธิไกร, 2556, น. 177)
14		Peer Support (การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน)	การสนับสนุนในรูปแบบของการให้คำแนะนำ การสนทนา หรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยอาจจัดอยู่ในรูปแบบกลุ่มไคเซ็น กิจกรรมกลุ่มย่อย แก้ปัญหา (Small Group Activity หรือกลุ่มสนับสนุน (Support Group))
15		Job Connection (การเชื่อมโยงความรู้กับงาน)	ทักษะที่ถูกรับสอนกับทักษะที่ต้องการใช้ในงานถูกนำมาเชื่อมโยงกันชัดเจน ยิ่งทักษะเชื่อมโยงกันมากขึ้นจะส่งผลให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้มากขึ้นเช่นกัน (Leimbach & Maringka, 2019, p. 5)
16		Learning Culture (วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร)	องค์กรมีวัฒนธรรมปรับตัวและส่งเสริมการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง พร้อมกับส่งเสริมการใช้ทักษะ ความรู้ใหม่ ซึ่งระดับของการส่งเสริมขององค์กรมีผลต่อการถ่ายโอนความรู้ (Leimbach & Maringka, 2019, p. 5)

ตารางที่ 4.4

ปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา) (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบ	ปัจจัย	ความหมาย
17		Opportunity to Perform (โอกาสในการใช้ความรู้)	ผู้เข้าอบรมได้รับโอกาสให้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงในมิติของขอบเขต (Breadth) ความถี่ของการใช้ความรู้ (Activity Level) และประเภทงาน (Task Type) (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 184)
18		Follow up (การติดตามผล)	การติดตามผลหลังการอบรมเพื่อเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การทบทวนประสบการณ์ (After Action Review) การให้ข้อเสนอแนะ (Feedback) หรือการโค้ชจากหัวหน้างาน (Coaching) เป็นต้น (Grossman & Salas, 2011, p. 114)

ปัจจัยในกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้

กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นสามารถนำมาอธิบายได้ 3 ช่วงเวลา (Timeline) ภายใต้นแนวคิดของกระบวนการฝึกอบรม (Training Process) อันได้แก่ ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) และช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) ซึ่งในแต่ละช่วงเวลาก็จะถูกพิจารณาว่ามีปัจจัยใดปรากฏอยู่และปัจจัยใดถูกนำไปใช้ในกระบวนการ โดยแต่ละปัจจัยนั้นเป็นได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งมีผลกระทบหรืออิทธิพลต่อการเกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ (ผลการถ่ายโอนเป็นบวก เป็นลบ หรือไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น)

1) ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) มีปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) เช่น การฝึกอบรมได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) ที่ต้องการพัฒนาทีมช่างบริการติดตั้งและซ่อมแซมเครื่องจักร ให้มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับเครื่องจักร โดยสามารถวิเคราะห์ปัญหาจนพบรากสาเหตุ (Root Cause) นอกจากนี้หลักสูตรที่คัดเลือกนั้นผู้จัดการได้มีการพูดคุยกับวิทยากรถึงเนื้อหาภายในหลักสูตร (Training Content) เพื่อออกแบบให้ตรงกับความต้องการของทีมช่างบริการ และสามารถนำไปเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้ (Job Connection) เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏและใช้ในชว่ก่อนการฝึกอบรมมีดังนี้ 1) การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) ประกอบด้วยปัจจัย 1.1) หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) 1.2) เนื้อหาของการฝึกอบรม (Training Content) 1.3) การจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing) 2) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) ประกอบด้วยปัจจัย

2.1) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) 2.2) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) โดยแต่ละปัจจัยถูกอธิบายเพิ่มเติมดังแสดงในตารางที่ 4.5 คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)

ตารางที่ 4.5

คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)

องค์ประกอบ	ปัจจัย	คำอธิบาย
1) การออกแบบ โครงการฝึกอบรม (Training Design)	1.1) หลักการเรียนรู้ (Learning Principle)	ใช้ทฤษฎีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน (Theory of Identical Elements) นำมาออกแบบตัวอย่างการเรียนรู้ภายในหลักสูตร (หัวข้อ 10&14 ตารางที่ 4.1 หัวข้อของหลักสูตรและวัตถุประสงค์ย่อย) โดยใช้หลักการสิ่งเร้าแตกต่างกัน แต่การตอบสนองเหมือนกัน ส่งผลให้มีการถ่ายโอนทางบวกเกิดขึ้น (Positive +) - ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการ
	1.2) เนื้อหาของการ ฝึกอบรม (Training Content)	เนื้อหาของการฝึกอบรมถูกออกแบบตามความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Analysis – TNA) คือ ต้องการให้ช่างบริการสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหา เครื่องจักรไม่สามารถทำงานได้หรือทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ โดยเรียนรู้จากเครื่องมือระบุและวิเคราะห์ปัญหา และเครื่องมือแก้ปัญหา และปรับปรุงกระบวนการ - ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการ
	1.3) การจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing)	การจัดลำดับเนื้อหาเป็นไปตามหัวข้อในตารางที่ 4.1 หัวข้อของหลักสูตรและวัตถุประสงค์ย่อย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการแก้ปัญหายังเป็นระบบ - ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการ
2) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment)	2.1) การสนับสนุนจาก ผู้บังคับบัญชา (Manager Support)	ผู้จัดการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม โดยการสนับสนุนให้ช่างบริการทุกคนเข้าฝึกอบรม นอกจากนี้ยังมีส่วนร่วมในการออกแบบเนื้อหาหลักสูตรอีกด้วย - ปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏในกระบวนการ
	2.2) การเชื่อมโยงความรู้กับ งาน (Job Connection)	ความรู้และทักษะที่ถูกสอนนั้นเป็นทักษะเดียวกันกับที่ผู้เรียนต้องการนำไปใช้แก้ปัญหา เครื่องจักรไม่สามารถทำงานได้ หรือทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ - ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการ

2) ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) มีปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) เช่น การเข้าร่วมอบรมตลอดหลักสูตรของผู้จัดการ ซึ่งส่งผลต่อความตั้งใจเรียนรู้ของผู้เข้าอบรมทุกคน การใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มากระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมรับรู้ถึงความจำเป็นและออกแบบหลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหา (Task-Oriented) นอกจากนี้วิทยากรแสดงบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) เพื่อกระตุ้นความต้องการแสดงความรับผิดชอบจากตัวผู้ใหญ่ พร้อมกับการผสมผสานของวิธีการฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อให้มีประสิทธิภาพการเรียนรู้และส่งเสริมการถ่ายโอนการเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏและใส่ในช่วงระหว่างการฝึกอบรมมีดังนี้ 1) คุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristics) ประกอบด้วยปัจจัย 1.1) การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of utility of training) 2) การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) ประกอบด้วยปัจจัย 2.1) หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) 2.2) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle) 2.3) วิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน (Instruction Method and Media) 3) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) ประกอบด้วยปัจจัย 3.1) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) 3.2) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) โดยแต่ละปัจจัยถูกอธิบายเพิ่มเติมดังแสดงในตารางที่ 4.6 คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)

ตารางที่ 4.6

คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)

องค์ประกอบ	ปัจจัย	คำอธิบาย
1) คุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristic)	1.1) การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of utility of training)	ก่อนการบรรยายวิทยากรได้กล่าวถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมรับรู้ประโยชน์และคุณค่าที่เกิดขึ้น - ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการ
2) การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design)	2.1) หลักการเรียนรู้ (Learning Principle)	ใช้ทฤษฎีการรู้คิด (Cognitive Theory) นำมาออกแบบกิจกรรมภายในหลักสูตร (หัวข้อ 11&15 ตารางที่ 4.1 หัวข้อของหลักสูตรและวัตถุประสงค์ย่อย) และให้ผู้เข้าอบรมฝึกแก้ปัญหา โดยใช้ความสามารถในการดึงข้อมูลที่ได้เรียนรู้ก่อนหน้าจากการฟังบรรยายและจากตัวอย่างการเรียนรู้ของหลักสูตร - ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการ

ตารางที่ 4.6

คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา) (ต่อ)

องค์ประกอบ	ปัจจัย	คำอธิบาย
	2.2) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle)	ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มากระตุ้นให้เห็นความจำเป็นของการเรียนรู้ การให้ผู้เข้าอบรมแก้ปัญหาและแสดงความคิดเห็น และวิทยากรเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) - ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการ
	2.3) วิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน (Instruction Method and Media)	วิธีการสอนมีการผสมผสานหลากหลายรูปแบบเพื่อสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ ได้แก่ การบรรยาย การระดมสมอง และกลุ่มฝึกแก้ปัญหา - ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการ
3) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment)	3.1) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support)	ผู้จัดการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม โดยการสนับสนุนให้ช่างบริการทุกคนเข้าฝึกอบรม นอกจากนี้ผู้จัดการยังเข้าร่วมอบรมด้วยตลอดหลักสูตร ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ลูกน้องตั้งใจอีกด้วย - ปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏในกระบวนการ
	3.2) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection)	ความรู้และทักษะที่ถูกสอนนั้นเป็นทักษะเดียวกันกับที่ผู้เรียนต้องการนำไปใช้แก้ปัญหาเครื่องจักรไม่สามารถทำงานได้ หรือทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ - ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการ

3) ช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ ภายหลังจากการฝึกอบรม มีปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) ที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดผลการถ่ายโอนทางบวก ทางลบ หรือไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น ดังนี้ ปัจจัยด้านบวก เช่น มีการสนับสนุนให้นำความรู้ไปใช้อย่างชัดเจนจากผู้จัดการ โดยผู้จัดการสรุปความรู้อีกครั้งภายหลังจากอบรม หรือการเปิดโอกาสอย่างเท่าเทียมกันกับช่างบริการทุกคนในการนำความรู้ไปใช้ ปัจจัยด้านลบ เช่น ผู้เข้าอบรมขาดแรงจูงใจในการนำความรู้ไปใช้ เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยด้านบวกและลบที่ปรากฏและใส่ในช่วงหลังการฝึกอบรมมีดังนี้ 1) คุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristics) ประกอบด้วยปัจจัย 1.1) แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation) 1.2) ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use) 2) การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) ประกอบด้วยปัจจัย 2.1) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) 3) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) ประกอบด้วยปัจจัย 3.1) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) 3.2) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support) 3.3)

การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) 3.4) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) 3.5) โอกาสในการนำความรู้ไปใช้ (Opportunity to Perform) 3.6) การติดตามผล (Follow up) โดยแต่ละปัจจัยถูกอธิบายเพิ่มเติมดังแสดงในตารางที่ 4.7 คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)

ตารางที่ 4.7

คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)

องค์ประกอบ	ปัจจัย	คำอธิบาย
1) คุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristic)	1.1) แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation to Transfer)	ผู้เข้าอบรมไม่มีแรงจูงใจและความพยายามในการนำความรู้ไปใช้ภายหลังการฝึกอบรม ซึ่งสะท้อนโดยการแก้ปัญหาด้วยการใช้ความรู้เดิมในอดีตเท่านั้น - ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในกระบวนการ
	1.2) ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use)	1) ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ของผู้เข้าอบรมไม่ปรากฏ - ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในกระบวนการ 2) ผู้จัดการและองค์กรมีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้โดยการสนับสนุนช่างบริการทุกคน แต่ระบบงานและระบบเอกสารยังไม่มีความพร้อมในการสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ทางบวก - ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในกระบวนการ
2) การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design)	2.1) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)	ภายหลังการฝึกอบรมองค์กรไม่ส่งเสริมให้นำความรู้ไปใช้กับการทำงานจริงด้วยทฤษฎีการตั้งเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงและการแก้ปัญหาเครื่องจักร - ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในกระบวนการ
3) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment)	3.1) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support)	ผู้จัดการสรุปความรู้อีกครั้งภายหลังการฝึกอบรม - ปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏในกระบวนการ
	3.2) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support)	องค์กรไม่มีการจัดตั้งกิจกรรมกลุ่มย่อยแก้ปัญหา (Small Group Activity) ซึ่งภายในกลุ่มกิจกรรมจะมีการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ปัญหาให้สำเร็จ - ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในกระบวนการ
	3.3) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection)	ความรู้และทักษะที่ถูกสอนนั้นเป็นทักษะเดียวกันกับที่ผู้เรียนต้องการนำไปใช้แก้ปัญหาเครื่องจักรไม่สามารถทำงานได้ หรือทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ - ปัจจัยด้านลบที่ใส่ลงในกระบวนการ

ตารางที่ 4.7

คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา) (ต่อ)

องค์ประกอบ	ปัจจัย	คำอธิบาย
	3.4) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture)	ไม่ปรากฏพฤติกรรมการพัฒนาตนเองของผู้เข้าอบรม และทีมหรือองค์กรไม่มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นระบบ - ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในกระบวนการ
	3.5) โอกาสในการนำความรู้ไปใช้ (Opportunity to Perform)	องค์กรเปิดโอกาสให้นำความรู้ไปใช้ แต่ระบบงานและระบบเอกสารยังไม่มีความพร้อมในการสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ทางบวก - ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในกระบวนการ
	3.6) การติดตามผล (Follow up)	ไม่มีระบบติดตามผลเพื่อกระตุ้นการนำความรู้ไปใช้ หรือช่วยให้มีการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมได้ดีขึ้น หรือช่วยรักษาความรู้ให้อยู่กับผู้เข้าอบรมได้นาน ๆ - ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในกระบวนการ

การอธิบายกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้

การอธิบายกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม สามารถอธิบายได้ในแต่ละช่วงเวลา อันได้แก่ ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) และช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) โดยมีปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) ที่ส่งผลกระทบต่อผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเข้าไปเกี่ยวข้องกับแต่ละช่วงเวลาแตกต่างกัน และการวิเคราะห์ใช้กรอบแนวคิดของแบบจำลองกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ตามภาพที่ 2.1 ซึ่งอธิบายกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้ดังต่อไปนี้

1. ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม ผู้วิจัยไม่สามารถรับรู้ได้ว่ามีปัจจัยด้านบวกและ/หรือปัจจัยด้านลบใดบ้างปรากฏอยู่ในองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม สำหรับองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรมนั้นผู้วิจัยได้ใส่ปัจจัยด้านบวก 3 ปัจจัย ที่ส่งผลให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้และจดจำได้ (Learning and Retention) อันได้แก่ 1) ปัจจัยหลักการเรียนรู้ (Learning Principle) ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน (Theory of Identical Elements) นำมาออกแบบตัวอย่างการเรียนรู้ภายในหลักสูตร โดยใช้หลักการสิ่งเร้าแตกต่างกัน แต่การตอบสนองเหมือนกัน ซึ่งส่งผลให้มีการถ่ายโอนทางบวกเกิดขึ้นในระดับหนึ่ง 2) ปัจจัยเนื้อหาของการฝึกอบรม (Training Content) เนื้อหาของการฝึกอบรมถูกออกแบบตามความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Analysis – TNA) คือ ต้องการให้ช่างบริการมีความสามารถ (คุณสมบัติ) คิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาเครื่องจักรไม่สามารถ

ทำงานได้ปกติหรือทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการออกแบบเนื้อหาหลักสูตรจึงมีความเกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กรโดยตรง 3) ปัจจัยการจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing) ในการเรียนรู้ยังเป็นขั้นตอน และในองค์ประกอบสุดท้ายด้านสภาพแวดล้อมการทำงานพบว่าปัจจัยด้านบวก อันได้แก่ 1) ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) และใส่ปัจจัยด้านบวกลงในกระบวนการ อันได้แก่ 2) ปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) ซึ่งผู้วิจัยรับรู้ปัจจัยดังกล่าวจากการสนทนากับผู้จัดการถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อกำหนดความต้องการด้านเนื้อหาภายในหลักสูตร (Training Content) ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยออกแบบเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการของทีมช่างบริการและสามารถนำความรู้ไปเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้ โดยสรุปปัจจัยทั้งหมดดังที่กล่าวมาเป็นปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏและใส่ลงในกระบวนการก่อนการฝึกอบรม ซึ่งคาดหวังให้เกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

2. ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม เช่นเดียวกันผู้วิจัยไม่สามารถรับรู้ได้ว่ามีปัจจัยด้านบวกและ/หรือปัจจัยด้านลบใดบ้างปรากฏอยู่ในองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม แม้เป็นที่รับรู้กันว่าปัจจัยความสามารถทางสติปัญญาของผู้เข้าอบรม (Cognitive Ability) จะมีอิทธิพลต่อผลการฝึกอบรม แต่ในระหว่างการฝึกอบรม ผู้วิจัยไม่สามารถระบุได้ว่าผู้เข้าอบรมแต่ละท่านมีระดับความสามารถทางสติปัญญาในระดับใดและแตกต่างกันอย่างไร แม้ว่าในระหว่างการฝึกอบรมผู้เข้าอบรมจะสามารถแก้ปัญหาในกิจกรรมต่าง ๆ ได้ เนื่องจากมีสถานการณ์อื่น ๆ เข้ามาร่วมอยู่ในกระบวนการด้วย เช่น การกำหนดให้ทำกิจกรรมแก้ปัญหาเป็นแบบกลุ่ม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์และแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยปัญหาจะถูกแก้ไขในระดับกลุ่มในรูปแบบของการระดมสมอง (Brainstorming) ดังนั้นสิ่งที่ผู้วิจัยทำได้คือการใส่ปัจจัยด้านบวกลงในกระบวนการ เพื่อคาดหวังได้รับผลการฝึกอบรมเป็นบวกและสร้างแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวคือการบอกกล่าวให้ผู้เข้าอบรมรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of utility of training) สำหรับองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรมนั้นผู้วิจัยได้ใส่ปัจจัยด้านบวก 3 ปัจจัย ที่ส่งผลให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้และจดจำได้ (Learning and Retention) อันได้แก่ 1) ปัจจัยหลักการเรียนรู้ (Learning Principle) ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการรู้คิด (Cognitive Theory) นำมาออกแบบกิจกรรมภายในหลักสูตรให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกปฏิบัติ ซึ่งโดยข้อเท็จจริงคือ ผู้เข้าอบรมดึงข้อมูลที่ได้เรียนรู้ก่อนหน้าจากการฟังบรรยาย และดึงข้อมูลที่ได้เรียนรู้จากตัวอย่างการเรียนรู้ภายในหลักสูตรที่ได้รับการออกแบบจากทฤษฎีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน (Theory of Identical Elements) ในช่วงก่อนการฝึกอบรม 2) ปัจจัยหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle) ผู้วิจัยนำแนวคิดของหลักการดังกล่าวมากระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมเห็นความจำเป็นของการเรียนรู้ กระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมแก้ปัญหาและแสดงความคิดเห็น (ผู้ใหญ่ต้องการแสดงความรับผิดชอบ) และผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) มากกว่านักบรรยายหรืออาจารย์ 3) ปัจจัยวิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน (Instructional Method and

Media) ผู้วิจัยใช้วิธีการสอนแบบผสมผสานหลากหลายรูปแบบ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ อันได้แก่ การบรรยายเชิงทฤษฎีและการระดมสมอง เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ (Knowledge) และกลุ่มฝึกแก้ปัญหา เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกทักษะและความสามารถในการแก้ปัญหา และในองค์ประกอบสุดท้ายด้านสภาพแวดล้อมการทำงานพบว่าปัจจัยด้านบวก อันได้แก่ 1) ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) และใส่ปัจจัยด้านบวกลงในกระบวนการ อันได้แก่ 2) ปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) เช่นเดียวกับช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม โดยผู้จัดการแสดงพฤติกรรมสนับสนุนการฝึกอบรมด้วยการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ โดยสรุปปัจจัยทั้งหมดดังที่กล่าวมาเป็นปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏและใส่ลงในกระบวนการระหว่างการฝึกอบรม ซึ่งคาดหวังให้เกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

ในปัจจุบันนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) ทั้ง 6 ตัว ในองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม ผู้วิจัยไม่ได้นำปัจจัยด้านความสามารถในการถ่ายทอดของวิทยากร (Trainer Capability) มาใส่ในองค์ประกอบดังกล่าว ซึ่งปัจจัยด้านความสามารถในการถ่ายทอดของวิทยากร ส่งผลโดยตรงให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้และจดจำเนื้อหาสาระได้ (Learning and Retention) ก่อนที่ผู้เข้าอบรมจะนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป (Generalization of Knowledge) โดยความสามารถของวิทยากรนี้ได้รับการประเมินด้วยแบบประเมินปฏิภพที่มีต่อการสอนของวิทยากร (Reacting Evaluation Form) สำหรับหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา วิทยากร (ผู้วิจัย) ได้รับการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งหมายความว่ามีความสามารถในการถ่ายทอดในระดับดี ดังนั้นปัจจัยด้านความสามารถในการถ่ายทอดของวิทยากรเป็นปัจจัยด้านบวก ซึ่งคาดหวังให้ผลการฝึกอบรมเป็นบวก (Training Outputs) และเกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

3. ช่วงเวลาหลังฝึกอบรม ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และนำมาสรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristic) เป็นตัวผลักดันให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้และจดจำเนื้อหาสาระได้ และยังผลักดันให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้และเก็บรักษาความรู้ไว้กับตนเอง ในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรมมีปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมดังนี้

ปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation to Transfer) เป็นปัจจัยของผู้เข้าอบรมที่บ่งบอกถึงระดับของแรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรมว่ามีความพยายามในการนำความรู้ไปใช้กับสถานการณ์การปฏิบัติงานจริงหรือไม่ ซึ่งแรงจูงใจนี้สามารถทำนายผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ของบุคคลได้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้เข้าอบรมไม่มีแรงจูงใจในการนำความรู้ไปใช้ ไม่มีความพยายามวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาให้รอบด้านด้วยการแผนผังก้างปลา เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยความรู้เดิมหรือวิธีการแก้ปัญหาแบบเดิม อาจใช้การถามทำไม ทำไม (5

Why Technique) แต่มีแนวโน้มการถามยังไม่ถึงรากของสาเหตุได้ ดังนั้นแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นปัจจัยด้านลบ หรือมีแรงจูงใจต่ำต่อการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งเป็นไปตามคำสัมภาษณ์ ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 2 - ช่าง) “ยังไม่ได้้นำความรู้ไปใช้ทั้งหมดในรูปแบบของการวิเคราะห์แผนผังก้างปลาทั้งหมด (Fishbone Diagram) แต่เป็นการวิเคราะห์เฉพาะเรื่องของปัญหาว่ามีสาเหตุมาจากอะไรและค้นหาแนวทางแก้ปัญหาที่นั้น”

(ผู้ให้ข้อมูล 4 - ช่าง) “มีการนำความรู้ไปใช้ในส่วนของการวิเคราะห์ Why- Why Analysis (การถามทำไม 5 ครั้ง) เนื่องจากเวลาไม่เพียงพอที่จะวิเคราะห์แบบแผนผังก้างปลา”

(ผู้ให้ข้อมูล 6 - ช่าง) “นำความรู้ไปใช้หลังจากอบรม แม้ว่าปัญหาเร่งด่วนต้องรีบแก้ให้ลูกค้า แต่เราก็จะวิเคราะห์ก่อนเข้าหน้างาน นอกจากนี้เรายังแชร์ความรู้กันภายในทีม เนื่องจากเครื่องจักรมีหลากหลายและความรู้ของแต่ละคนก็ไม่เหมือนกัน ฟังแนวคิดจากคนอื่นอาจได้คำตอบที่ดีกว่า เมื่อไปถึงหน้างานก็เป็นไปตามที่เราคาดการณ์ไว้จริง ๆ”

(ผู้ให้ข้อมูล 9 & 10 - ช่าง) “มีการนำความรู้ไปใช้ในส่วนของการวิเคราะห์ Why- Why Analysis (การถามทำไม 5 ครั้ง) ยังไม่ได้้นำความรู้ไปใช้ทั้งหมดในรูปแบบของการวิเคราะห์แผนผังก้างปลาทั้งหมด”

(ผู้ให้ข้อมูล 11 - ช่าง) “ไม่ได้้นำความรู้ไปใช้ 100% ปกติจะแก้ปัญหาตามขั้นตอนที่มีอยู่ และปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาเล็ก ๆ ี่ ๆ ก็จบอกรวิธีแก้ให้เลย ถ้าเราใช้การถามทำไม ทำไม จะเสียเวลามากขึ้นในการแก้ปัญหามากขึ้น เราจะยิ่งมโห่ง เราแก้ตามคู่มือเลยจะเร็วกว่า”

โดยสรุปผู้เข้าอบรมไม่ได้นำความรู้ไปวิเคราะห์และแก้ปัญหาครบถ้วนสมบูรณ์แบบ แม้จะตอบว่านำความรู้บางส่วนไปใช้บ้าง ซึ่งจากการประเมินพบว่าความรู้ที่นำไปใช้นั้นเป็นความรู้เดิมซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความรู้ใหม่อยู่บ้างก็จริง แต่ยังคงใช้ไม่ได้ไม่สมบูรณ์เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการใช้อย่างถูกต้องของความรู้ใหม่ โดยผู้เข้าอบรมแสดงพฤติกรรมเน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น แก้ตามคู่มือซ่อมเครื่องจักร หรือแก้ตามคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน ย่อมหมายถึงการแก้ปัญหาตามอาการที่ปรากฏ (Effect) ไม่ได้แก้ปัญหารากสาเหตุ (Root Cause) หรืออาจกล่าวอีกมุมหนึ่งว่าผู้เข้าอบรมไม่มีความพยายามในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อค้นหาสาเหตุก่อนลงมือแก้ปัญหาอย่างจริงจัง นอกจากนี้ลักษณะการแก้ปัญหาดังกล่าวยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล 8 ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 8 - ฝ่ายสนับสนุน) “เบื้องต้นมองเห็นตรงกันคือมีข้อจำกัดด้านเวลา แต่สิ่งที่มองเห็นมากขึ้นคือ ความเคยชินในการแก้ปัญหา บางครั้งการแก้ปัญหามีลักษณะซ้ำ ๆ กัน แก้ไปแล้วกลับมาแก้อีก แต่ไม่ได้มาวิเคราะห์ลึก ๆ ว่าสาเหตุคืออะไรกันแน่เพื่อหาทางป้องกัน ซึ่งเข้าใจอยู่ว่ามีเวลาน้อยจึงทำให้คิดวิเคราะห์ได้ไม่ดีพอ”

นอกจากนี้แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ยังเป็นปัจจัยด้านลบของผู้เข้าอบรมที่เป็นฝ่ายสนับสนุนอีกด้วย หรือมีแรงจูงใจต่อการนำความรู้ไปใช้ ดังปรากฏในคำสัมภาษณ์ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 5 - ฝ่ายสนับสนุน) “ไม่ได้นำความรู้ไปใช้โดยตรง แต่ใช้ความรู้บางส่วนในการจัดลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนของปัญหา ปัญหาเฉพาะหน้าที่ช่างต้องเข้าไปแก้ไข ในส่วนของการทำงานนั้นตนเองไม่ต้องวิเคราะห์หารากสาเหตุ แต่เมื่ออบรมแล้วเข้าใจสิ่งที่ช่างต้องวิเคราะห์มากขึ้น”

“แต่ถ้าในระยะยาวแล้ว น่าจะนำความรู้ไปปรับใช้กับปัญหาการราคาซึ่งได้ในมิติของการค้นหาวิธีการแก้ปัญหามากกว่า เช่น ปัญหาสต็อก”

(ผู้ให้ข้อมูล 7 - ฝ่ายสนับสนุน) “ใช้ความรู้ในมุมของการจัดลำดับความสำคัญของงานเท่านั้น”

(ผู้ให้ข้อมูล 8 - ฝ่ายสนับสนุน) “ไม่ได้นำความรู้ไปใช้โดยตรง เนื่องจากอยู่ฝ่ายวางแผน โดยข้อเท็จจริงในอดีตการแก้ปัญหาต้องเร่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้ลูกค้าก่อน ไม่มีเวลามากเพียงพอมาวิเคราะห์หารากสาเหตุ แม้ว่าทีมงานจะมีการพูดคุยกันก่อนไปหาลูกค้า แต่โดยส่วนตัวมองว่ายังไม่ได้วิเคราะห์ถึงรากสาเหตุที่แท้จริง”

โดยสรุปผู้เข้าอบรมที่เป็นฝ่ายสนับสนุนไม่ได้นำความรู้ไปใช้ และไม่มีแรงจูงใจในการนำความรู้ไปใช้อย่างแน่นอน แต่การเข้าร่วมอบรมจะเป็นประโยชน์ในด้านเสริมความรู้และเกิดความเข้าใจในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อค้นหาสาเหตุก่อนลงมือแก้ปัญหาว่าควรทำอย่างไร

ปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use) ปัจจัยนี้จะถูกพิจารณา 2 ด้าน ดังนี้ 1) ผู้เข้าอบรมมีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ภายหลังการฝึกอบรมหรือไม่ 2) ผู้จัดการและองค์กรมีระบบสนับสนุนการนำความรู้ไปใช้ภายหลังการฝึกอบรมหรือไม่ ซึ่งหมายถึงองค์กรมีความตั้งใจนำความรู้ไปใช้อย่างจริงจัง จึงสร้างระบบขึ้นมารองรับและสนับสนุน ปัจจัยนี้ต้องได้รับการพิจารณาทั้ง 2 ด้านจึงสามารถคาดหวังให้เกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้เข้าอบรมไม่มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้อย่างจริงจัง ด้วยเหตุผลและคำสัมภาษณ์ที่เหมือนกับปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation) นอกจากนี้ในแง่ของความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้จริง ๆ แม้ผู้เข้าอบรมจะมีข้อจำกัดด้านเวลาเข้ามากระทบ แต่สำหรับผู้ที่ตั้งใจนำความรู้ไปใช้ย่อมจัดสรรหรือบริหารเวลาในการใช้ความรู้ได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ของผู้เข้าอบรมเป็นปัจจัยด้านลบ หรือไม่มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งเป็นไปตามคำสัมภาษณ์ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 1 - หัวหน้าช่าง) “เวลาค่อนข้างน้อยที่จะวิเคราะห์ปัญหา ออกไปทำงานแต่เช้า กลับมาดึก ตื่นเช้าต้องรีบออกอีกแล้ว ทำให้การวิเคราะห์อย่างจริงจังทำได้ยาก ทำได้แค่โทรศัพท์ขอแชร์ความรู้กับเพื่อน ๆ”

(ผู้ให้ข้อมูล 3 - ช่าง) “มีเวลาค่อนข้างน้อยเนื่องจากระยะเวลาในการเดินทางไปหา ลูกค้า เราจึงต้องแก้ปัญหาไปตามขั้นตอนที่วิเคราะห์ไปจากบริษัท เพื่อให้ลูกค้าทำงานได้ ถ้าเป็น ปัญหาใหญ่ ๆ เราจึงกลับมาสำนักงานเพื่อมาแชร์ประสบการณ์ ซึ่งเรามีจัดทุกเดือนอยู่แล้ว”

(ผู้ให้ข้อมูล 6 - ช่าง) “มีข้อจำกัดด้านเวลาเช่นเดียวกัน”

(ผู้ให้ข้อมูล 9 - ช่าง) “เวลาที่กระชั้นชิดทำให้เรานำความรู้ไปใช้เต็มรูปแบบไม่ได้ ใช้ได้ แค่ Why-Why (การถามทำไม 5 ครั้ง) เท่านั้น”

(ผู้ให้ข้อมูล 10&11 - ช่าง) “มีข้อจำกัดด้านเวลาเช่นเดียวกัน”

นอกจากนี้ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ของผู้เข้าอบรมที่เป็นฝ่ายสนับสนุนเป็น ปัจจัยด้านลบ หรือไม่มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งเป็นไปตามคำสัมภาษณ์ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 5 - ฝ่ายสนับสนุน) “ลักษณะของงานเป็นงานที่เร่งด่วน (Urgent Case) และกลายเป็นแรงกดดันจากลูกค้า พร้อมกับมีข้อจำกัดเรื่องเวลาด้วย ดังนั้นการวิเคราะห์หาปัญหาจึง ใช้ได้แค่เบื้องต้น ไม่สามารถวิเคราะห์ได้เต็มรูปแบบ”

(ผู้ให้ข้อมูล 7 - ฝ่ายสนับสนุน) “เวลาที่มีความกระชั้นชิดและลูกค้ามีความต้องการ เร่งด่วน ทำให้การวิเคราะห์ทำได้ยาก”

(ผู้ให้ข้อมูล 8 - ฝ่ายสนับสนุน) “เบื้องต้นมองเห็นตรงกันคือมีข้อจำกัดด้านเวลา แต่สิ่งที่ มองเห็นมากขึ้นคือ ความเคยชินในการแก้ปัญหา บางครั้งการแก้ปัญหาที่มีลักษณะซ้ำ ๆ กัน แก้ไปแล้ว กลับมาแก้อีก แต่ไม่ได้มาวิเคราะห์ลึก ๆ ว่าสาเหตุคืออะไรกันแน่เพื่อหาทางป้องกัน ซึ่งเข้าใจอยู่ว่ามี เวลาลน้อยจึงทำให้คิดวิเคราะห์ได้ไม่ดีพอ”

ในส่วนขององค์กรยังไม่มีความพร้อมในระบบเอกสารที่จะช่วยสนับสนุนการนำความไป ใช้ ดังนั้นความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้เป็นปัจจัยด้านลบ ซึ่งในส่วนขององค์กรมีความสอดคล้อง กับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล 5 ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 5 - ฝ่ายสนับสนุน) “ต้องการให้องค์กรเข้มงวดเรื่องกฎระเบียบ และมีระบบ เอกสารภายในองค์กรทั้งเอกสารการปฏิบัติงานและเอกสารสนับสนุน เช่น ช่างออกไปแก้ปัญหาหน้า งาน เมื่อกลับมาแล้วมีการแชร์ความรู้ รวมถึงต้องมีการทำบันทึกเอกสารวิธีการแก้ปัญหาเพื่อเก็บไว้ เรียนรู้ต่อในอนาคต ซึ่งปัญหาที่ตามมาคือใครจะเป็นผู้รับผิดชอบการทำเอกสารชุดนี้”

โดยสรุปผู้เข้าอบรมไม่มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้งาน ซึ่งสะท้อนพฤติกรรม ออกมาด้วยการใช้ความรู้เดิมแก้ปัญหาและมีข้ออ้างเรื่องข้อจำกัดด้านเวลา ในส่วนขององค์กรต้องการ นำความรู้ไปใช้ แต่มีข้อจำกัดด้านระบบเอกสารที่รองรับและสนับสนุนการนำความรู้ไปใช้ จึงส่งผลกระทบต่อ การถ่ายโอนการเรียนรู้

องค์กรประกอบการด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) ในเบื้องต้นปัจจัย หลายตัวผลักดันให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้และจดจำเนื้อหาสาระได้ และการจดจำได้ผลักดันให้ผู้เข้าอบรม

นำความรู้ไปใช้พร้อมกับการเก็บรักษาความรู้ไว้กับตนเอง ในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรมมีปัจจัยนำเข้า การฝึกอบรมดังนี้

ปัจจัยการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) เป็นปัจจัยที่โครงการฝึกอบรมควรออกแบบ กิจกรรมให้ผู้เข้าอบรมนำสิ่งที่เรียนรู้มาตั้งเป้าหมายแก้ปัญหาอย่างเฉพาะเจาะจง พร้อมกับองค์กรให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่ายังไม่มีการใช้ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) มาช่วยในการถ่ายโอนการเรียนรู้ เมื่อผู้วิจัยใช้คำถามว่าต้องการให้องค์กรสนับสนุนอะไรบ้างเพื่อช่วยให้เรานำความรู้ไปปรับใช้ได้ดีขึ้น ไม่ปรากฏคำตอบใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมาย เช่น การกำหนดปัญหาอย่างเฉพาะเจาะจงในการแก้ไข การทำลายโดยให้รางวัลถ้าสามารถแก้ไขปัญหาได้ภายในกรอบเวลาที่กำหนด เป็นต้น **ดังนั้นการตั้งเป้าหมายเป็นปัจจัยด้านลบ หรือไม่มีการตั้งเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการถ่ายโอนการเรียนรู้**

โดยสรุปผู้เข้าอบรมไม่ได้นำความรู้ไปใช้บางส่วนหรือทั้งหมด เนื่องจากองค์กรไม่ได้ใช้ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายมาช่วยสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้

องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) เป็นตัวผลักดันให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้และจดจำเนื้อหาสาระได้ และยังผลักดันให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้และเก็บรักษาความรู้ไว้กับตนเอง ในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรมมีปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมดังนี้

ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) เป็นปัจจัยที่ผู้จัดการให้การสนับสนุนให้เกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก หรือสนับสนุนให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้ ซึ่งการสนับสนุนทำได้หลายรูปแบบ เช่น การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม การร่วมฝึกอบรม การเป็นผู้สอนด้วยตนเอง การมอบหมายงาน การให้รางวัลเมื่องานสำเร็จ การให้กำลังใจ เป็นต้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าภายหลังการฝึกอบรมประมาณ 10 วัน ผู้จัดการได้สนับสนุนการนำความรู้ไปใช้ด้วยการสรุปและทบทวนความรู้อีกครั้ง โดยนำตัวอย่างปัญหาจริงภายในกระบวนการปฏิบัติงานของลูกค้า นำขึ้นมาแก้ปัญหาพร้อมกันโดยการวิเคราะห์อย่างเต็มรูปแบบด้วยเครื่องมือแผนผังก้างปลาและแผนผังต้นไม้ประเภท How – How Diagram ส่งผลให้ผู้เข้าอบรมได้ทบทวนความรู้อีกครั้งหนึ่งและมีความเข้าใจมากขึ้น **ดังนั้นการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยด้านบวก หรือมีการสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อคาดหวังให้เกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก** ซึ่งเป็นไปตามคำสัมภาษณ์ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 1 - หัวหน้าช่าง) “ผู้จัดการจัดประชุม โดยนำแผนผังก้างปลาไปใช้แก้ปัญหาในตู้อบ Smokehouse เนื่องจากมีปัญหาค่าความชื้นในห้องอบ เราจึงค้นหาสาเหตุว่าทำไมค่าความชื้นไม่ได้ ในอดีตเรามักจะสรุปสาเหตุของปัญหาไปเลย ซึ่งค่อนข้างเกิดความขัดแย้งกันเองในการแก้ปัญหาและแก้ปัญหาไม่ตรงจุด เมื่อเรานำแผนผังก้างปลาไปแก้ปัญหาก็จะให้ทุกคนในทีมร่วมกัน

แชร์ความคิดถึงสาเหตุของปัญหาด้วย แล้วนำมาสร้างเป็นแผนผังก้างปลา ทำให้เราจับจุดปัญหาได้ว่า ส่วนไหนเป็นจริงและส่วนไหนไม่เป็นจริง ซึ่งทำให้เราสามารถสรุปงานได้ง่ายขึ้น ตัดประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป ได้เจอปัญหาจริง ๆ ที่ต้องการแก้ไขคือ ไม่มีน้ำจึงไม่มีความชื้น ค้นหาไปจนเจอรากสาเหตุคือ แรงดันน้ำในระบบของลูกค้าไม่เพียงพอ”

(ผู้ให้ข้อมูล 8) “เมื่อวันจันทร์ที่ผ่านมา (หลังอบรมประมาณ 10 วัน) ผู้จัดการได้ประชุม ทีมงานเพื่อฝึกแก้ปัญหา โดยยกตัวอย่างปัญหาให้ทุกคนร่วมกันระดมสมองค้นหาสาเหตุที่แท้จริง ใช้เทคนิค Why-Why Analysis มาช่วยวิเคราะห์จนได้สาเหตุและแนวทางแก้ไขตามผู้ให้ข้อมูล 1 ได้ บอกกล่าวก่อนหน้า”

โดยสรุปผู้เข้าอบรมได้ทบทวนความรู้และเกิดความเข้าใจในกระบวนการแก้ปัญหาแบบ ครบวงจรมากขึ้นโดยการสนับสนุนจากผู้จัดการ ซึ่งปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีอิทธิพล อย่างสูงต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ สามารถนำไปทำนายหรือคาดหวังผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้

ปัจจัยการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support) ปัจจัยนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ ด้วยแนวคิดของกิจกรรมกลุ่มย่อยแก้ปัญหา (Small Group Activity) โดยจัดตั้งเป็นกลุ่มเล็ก ๆ 3 - 5 คน และองค์กรหรือผู้จัดการกำหนดปัญหาให้กลุ่มไปแก้ไขด้วยความรู้ภายในหลักสูตร ซึ่งปัญหาดังกล่าวต้องมีความสำคัญ ถ้าแก้ไขสำเร็จจะมีผลกระทบเกิดขึ้นสูงต่อองค์กร แนวคิดลักษณะนี้ภายใน กลุ่มกิจกรรมจะมีการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าองค์กรไม่มีกิจกรรมดังกล่าว ส่งผลให้การถ่ายโอนการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาร่วมกันไม่เกิดขึ้น แม้จะมีการปรึกษาหารือในวิธีการ แก้ปัญหาหรือการขอความช่วยเหลือระหว่างช่างบริการด้วยกันก็ตาม แต่ความรู้ในส่วนนั้นเป็นการ แก้ปัญหาด้วยความเคยชินแบบเดิม ไม่มีการพัฒนาใช้ความรู้ใหม่ (ดังกล่าวมาแล้วในปัจจัยแรงจูงใจใน การถ่ายโอนการเรียนรู้) หรือไม่มีการใช้ประโยชน์จากปัจจัยการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานใน ลักษณะของกิจกรรมกลุ่มย่อย ดังนั้นการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยด้านลบ หรือไม่มี กิจกรรมกลุ่มย่อยแก้ปัญหาภายในองค์กรเพื่อสนับสนุนการถ่ายโอนการเรียนรู้

โดยสรุปผู้เข้าอบรมไม่ได้นำความรู้ไปใช้ เนื่องจากองค์กรขาดระบบสนับสนุนการแก้ปัญหา ด้วยแนวคิดกิจกรรมกลุ่มย่อยแก้ปัญหา (Small Group Activity)

ปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) ทักษะที่ผู้เข้าอบรมถูกสอนภายใน ชั้นเรียนกับทักษะที่ผู้เข้าอบรมต้องการใช้ในการปฏิบัติงาน ถ้าทักษะทั้งสองด้านมีการเชื่อมโยงกันสูง การถ่ายโอนการเรียนรู้จะสูงตามไปด้วย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยเชื่อมโยงความรู้กับงาน เกิดขึ้นตลอดกระบวนการฝึกอบรมและเป็นปัจจัยด้านบวกที่ถูกนำไปใส่ลงในกระบวนการ นับตั้งแต่ ในช่วงก่อนการฝึกอบรมคือการออกแบบความรู้และทักษะให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง ใน

ระหว่างการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้จากตัวอย่าง (สิ่งเร้าแตกต่างกัน) และนำความรู้ไปแก้ปัญหาจริงของตนเอง (การตอบสนองเหมือนกัน) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงความรู้กับปัญหาจริง สุดท้ายภายหลังการฝึกอบรมความรู้และทักษะนี้ยังต้องนำไปใช้แก้ปัญหาในงานอีกด้วย **ดังนั้นการเชื่อมโยงความรู้กับงานเป็นปัจจัยด้านบวก หรือผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ทักษะที่ต้องการใช้งาน**

โดยสรุปผู้เข้าอบรมได้ฝึกทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และค้นหาวิธีการกำจัดสาเหตุดังกล่าวภายในห้องเรียน แต่ไม่ได้นำความรู้ไปใช้ภายหลังการฝึกอบรมด้วยเหตุผลและคำสัมภาษณ์ที่เหมือนกับปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation) หรือมีแรงจูงใจในการนำความรู้ไปใช้ต่ำ และไม่มีเจตจำนงในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use)

ปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) วัฒนธรรมที่ปรากฏอยู่ภายในองค์กรมีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ เช่น วัฒนธรรมแบบปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงในความรู้และทักษะใหม่ ซึ่งลักษณะที่ปรากฏของผู้เข้าอบรมคือ ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองในการฝึกฝนและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ต้องมีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันภายในทีม (Team Learning) ทั้งในด้านความสำเร็จและความล้มเหลว

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้เข้าอบรมไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง หรือไม่มีเป้าหมายอย่างเด่นชัดในการพัฒนาตนเองให้เป็นมืออาชีพ เมื่อผู้วิจัยใช้คำถามว่าตนเองควรปรับปรุงอะไรเพื่อให้การคิดแก้ปัญหาดีขึ้น ไม่ปรากฏคำตอบใด ๆ ที่บ่งบอกถึงสิ่งที่กำลังพัฒนาและปรับปรุงอยู่ มีแต่สิ่งที่ต้องการจะพัฒนาเท่านั้น (ยังไม่ได้เริ่มพัฒนา) และมีคำพูดเล่นในห้องประชุมว่าพวกเราควรดื่มห้ำช่วงเย็น และพักผ่อนที่เย็นเย็นให้หน่อยลงในวันหยุด นำเวลาที่เพิ่มขึ้นมาพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใส่ตัวจะดีกว่า

ในประเด็นของการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันภายในทีม (Team Learning) แม้จะมีการปรึกษาหารือในวิธีการแก้ปัญหาระหว่างช่างบริการด้วยกัน หรือมีการประชุมกันเดือนละครั้ง ผู้วิจัยมองว่าเป็นการแบ่งปันความรู้แบบไม่เป็นทางการ กล่าวคือ ไม่มีการบันทึกความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การทบทวนความรู้ที่นั้นซ้ำได้ในอนาคตหรือเพื่อนำไปต่อยอดความรู้ นอกจากนี้การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องปรับปรุงและแก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้ผู้เข้าอบรมดึงศักยภาพของตนเองออกมาใช้ให้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล 5 และ 8 ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 5 - ฝ่ายสนับสนุน) *“ต้องการให้องค์กรเข้มงวดเรื่องกฎระเบียบ และระบบเอกสารภายในองค์กรทั้งเอกสารการปฏิบัติงานและเอกสารสนับสนุน เช่น ช่างออกไปแก้ปัญหาหน้างาน เมื่อกลับมาแล้วมีการแชร์ความรู้ รวมถึงต้องมีการทำบันทึกเอกสารวิธีการแก้ปัญหาเพื่อเก็บไว้เรียนรู้ต่อในอนาคต ซึ่งปัญหาที่ตามมาคือใครจะเป็นผู้รับผิดชอบการทำเอกสารชุดนี้”*

(ผู้ให้ข้อมูล 8 - ฝ่ายสนับสนุน) “ปัจจุบันองค์กรมีการกระตุ้นเชิงบวก โดยการให้รางวัลต่าง ๆ จนพนักงานรู้สึกสบาย ๆ จนเลยไปถึงการไม่ปฏิบัติตามระเบียบในบางข้อ จึงอยากให้องค์กรมีการกระตุ้นเชิงลบเพื่อควบคุมให้ทุกคนปฏิบัติตามระเบียบ จริง ๆ ก็ไม่อยากให้มีข้อกำหนดอะไรแบบนั้น แต่ทุกอย่างขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันของคนในทีม ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งการกระตุ้นเชิงลบก็มีประโยชน์ในการดึงศักยภาพของเราให้สูงขึ้นได้”

ดังนั้นวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยด้านลบ หรือผู้เข้าอบรมไม่มีนิสัยการพัฒนาตนเองอย่างเด่นชัดและการแบ่งปันความรู้ยังไม่เป็นระบบ และอยู่ในภาวะของขอบเขตสบาย (Comfort Zone) จนไม่ยอมพัฒนาตนเอง

โดยสรุปวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรยังไม่มีวิธีประพฤติปฏิบัติจนหล่อหลอมและสร้างให้ผู้เข้าอบรมเกิดแรงกระตุ้นในการพัฒนาตนเอง และยังไม่มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะต้องถูกนำมาใช้จนกลายเป็นวัฒนธรรมการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

ปัจจัยโอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform) เป็นปัจจัยที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้กับการทำงานจริง นอกจากจะส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้แล้วยังเป็นการส่งเสริมให้ผู้เข้าอบรมเก็บรักษาความรู้ไว้กับตนเองอีกด้วย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าองค์กรเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้และทักษะไปใช้กับการปฏิบัติงานจริง แต่ในทางปฏิบัติผู้เข้าอบรมมีความเคยชินในการแก้ปัญหา โดยการใช้ความรู้เดิมที่ไม่ได้มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง (Root Cause) และประเด็นที่สำคัญมากคือ แม้ว่าองค์กรจะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้ แต่ระบบเอกสารสนับสนุนสำหรับใช้วิเคราะห์แก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรมยังไม่มี ส่งผลให้ผู้เข้าอบรมไม่สามารถนำความรู้ไปใช้ได้อย่างเต็มที่ ประกอบกับไม่มีแรงจูงใจและไม่มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้จริง จึงทำให้ไม่มีการถ่ายโอนความรู้เกิดขึ้น ดังนั้นโอกาสในการใช้ความรู้เป็นปัจจัยด้านลบ อันสืบเนื่องมาจากองค์กรไม่มีระบบเอกสารสนับสนุนการวิเคราะห์แก้ปัญหา

โดยสรุปถ้าองค์กรให้โอกาสผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้งาน กล่าวว่างค์กรได้ใส่ปัจจัยด้านบวกเข้าสู่กระบวนการเพื่อให้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก แต่ถ้าองค์กรไม่มีความพร้อมในด้านระบบงานหรือระบบเอกสารที่สนับสนุนการนำความรู้ไปใช้ ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้อาจไม่เกิดขึ้นหรือผลเป็นบวกในระดับต่ำ

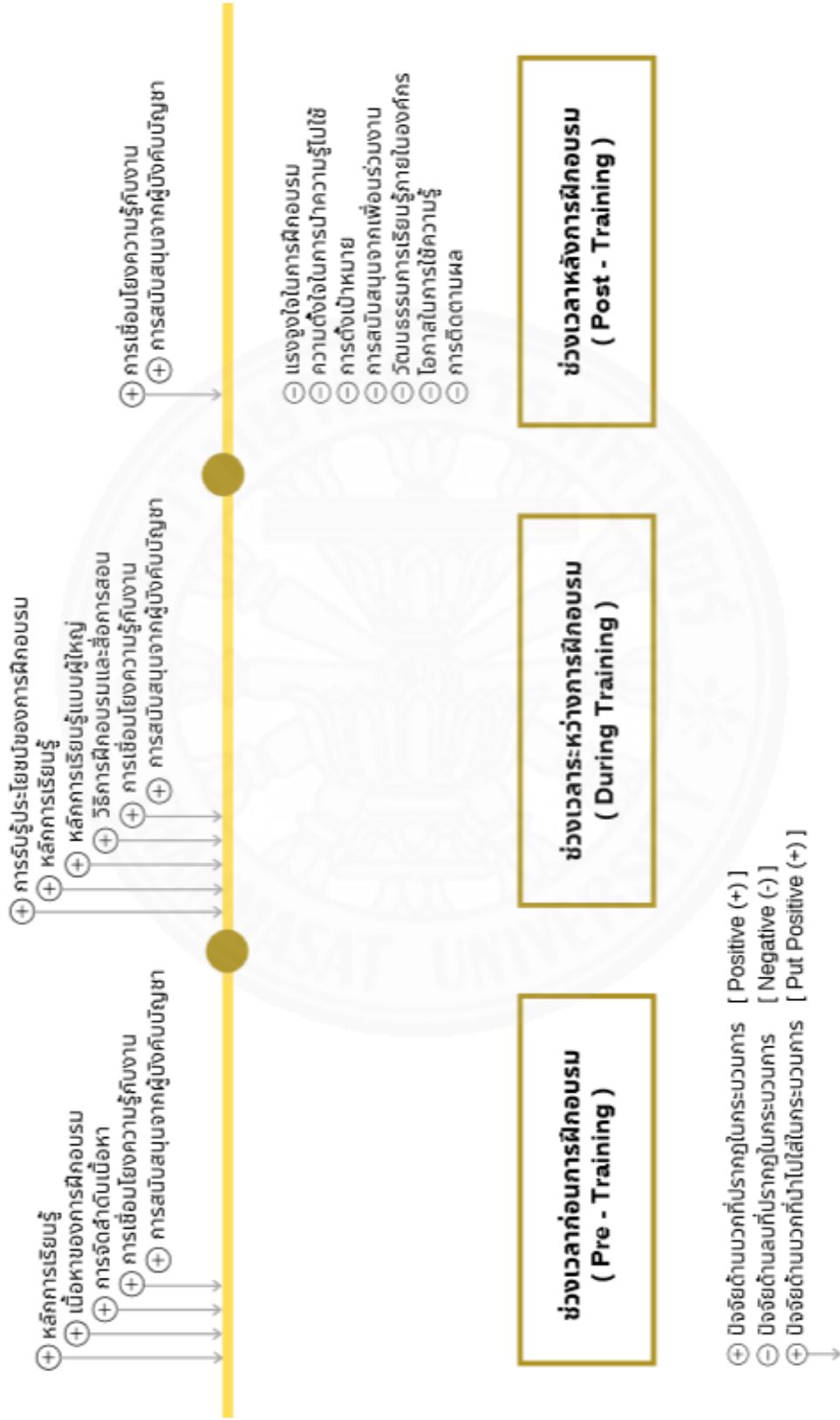
ปัจจัยการติดตามผล (Follow up) การติดตามผลเป็นแนวคิดหนึ่งในการผลักดันให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้การเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมดีขึ้น และสนับสนุนให้ผู้เข้าอบรมรักษาความรู้ไว้กับตนเองนาน ๆ ซึ่งเครื่องมือที่ช่วยในการติดตามผลมีหลายชนิด แต่ละชนิดมีการใช้แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าองค์กรและผู้จัดการไม่มีระบบติดตามผลเพื่อกระตุ้นการนำความรู้ไปใช้ หรือช่วยให้มีการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมได้ดีขึ้น หรือช่วยรักษาความรู้ให้อยู่กับผู้เข้าอบรมได้นาน ๆ องค์กรมีเพียงระบบส่งข้อมูลของปัญหาให้กับช่างบริการ เมื่อช่างบริการไปถึงหน้างานและซ่อมเรียบร้อยแล้ว ให้นำข้อมูลปัญหาที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว เช่น ซ่อมอะไร อะไรคือสาเหตุ ซ่อมอย่างไร รูปภาพการซ่อม เป็นต้น บันทึกลงโปรแกรมในมือถือหรือแอปพลิเคชัน (Application) ซึ่งระบบดังกล่าวใช้แค่ติดตามผลความสำเร็จของงานเท่านั้น ไม่ได้ถูกออกแบบให้ใช้ติดตามผลว่าผู้เข้าอบรม (ช่างบริการ) มีการนำความรู้ไปใช้หรือไม่ อย่างไร **ดังนั้นการติดตามผลเป็นปัจจัยด้านลบ หรือองค์กรไม่มีระบบติดตามผลเพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้หรือไม่ นำไปใช้อะไร และได้ผลลัพธ์อย่างไร**

โดยสรุปองค์กรไม่มีระบบการติดตามผลอย่างเป็นทางการ เช่น การทบทวนประสบการณ์ (After Action Reviews - AAR) ระบบที่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำ หรือแม้กระทั่งการใช้ประโยชน์จากระบบเอกสารสนับสนุนการวิเคราะห์แก้ปัญหา (ที่กล่าวถึงในปัจจัยโอกาสในการใช้ความรู้และปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ในระดับองค์กร) มาช่วยติดตาม ซึ่งองค์กรยังไม่มีเช่นเดียวกัน จึงส่งผลลบหรือไม่มีการถ่ายโอนการเรียนรู้เกิดขึ้น

ปัจจัยทั้งหมดดังที่กล่าวมาในช่วงหลังการฝึกอบรมเป็นปัจจัยด้านบวกและลบที่ปรากฏอยู่ในกระบวนการ ผู้วิจัยไม่ได้ใส่ปัจจัยด้านบวกใด ๆ เพิ่มอีกลงในกระบวนการ (ยกเว้นปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้กับงาน) หรือไม่ได้ให้คำแนะนำใด ๆ ต่อองค์กรภายหลังการฝึกอบรม ดังนั้นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายหลังการฝึกอบรมเป็นตัวทำนายผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้ในระดับหนึ่ง และมีความแตกต่างจากปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏอยู่ในกระบวนการและปัจจัยด้านบวกที่ถูกนำไปใส่ในกระบวนการทั้งในช่วงก่อนและระหว่างการฝึกอบรม โดยปัจจัยก่อนและระหว่างการฝึกอบรมถูกคาดหวังให้เกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

ภายใต้หัวข้อการอธิบายกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ ผู้วิจัยนำปัจจัยมาแสดงบนเส้นช่วงเวลา (Timeline) โดยแสดงปัจจัยด้านบวกและลบที่ปรากฏ และปัจจัยด้านบวกที่นำไปใส่ในกระบวนการ ดังแสดงในภาพที่ 4.1 แสดงปัจจัยบนเส้นช่วงเวลา (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา) และนำปัจจัยทั้งหมด 18 ปัจจัย มาแสดงปัจจัยด้านบวกและลบที่ปรากฏ ปัจจัยด้านบวกที่นำไปใส่ ปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็นหรือไม่ได้ถูกนำมาใส่ในกระบวนการ และปัจจัยที่ไม่จำเป็นต้องมีในกระบวนการ ดังแสดงในตารางที่ 4.8 ปัจจัยด้านบวกและลบที่ปรากฏ ปัจจัยด้านบวกที่นำไปใส่ ปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็นหรือไม่ได้ถูกนำมาใส่ในกระบวนการ และปัจจัยที่ไม่จำเป็นต้องมีในกระบวนการ (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)



ภาพที่ 4.1 แสดงปัจจัยบนเส้นช่วงเวลา (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)

ตารางที่ 4.8

ปัจจัยด้านบวกและลบที่ปรากฏ ปัจจัยด้านบวกที่นำไปใส่ ปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็นหรือไม่ได้นำมาใส่ในกระบวนการ และปัจจัยที่ไม่จำเป็นต้องมีในกระบวนการ (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Determinants of Learning Transfer)	กระบวนการฝึกอบรม (Training Process)		
คุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristic)	ก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training)	ระหว่างการฝึกอบรม (During Training)	หลังการฝึกอบรม (Post-Training)
1) ความสามารถทางสติปัญญา	ไม่ปรากฏ	ไม่ปรากฏ	ไม่ปรากฏ
2) ความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตน	ไม่ปรากฏ	ไม่ปรากฏ	ไม่ปรากฏ
3) แรงจูงใจในการฝึกอบรม	ไม่ปรากฏ	ไม่ปรากฏ	Negative (-)
4) การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม	ไม่ปรากฏ	Put Positive (+)	ไม่จำเป็น
5) ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้	ไม่ปรากฏ	ไม่ปรากฏ	Negative (-)
6) การวางแผนเป้าหมายทางอาชีพ	ไม่ปรากฏ	ไม่ปรากฏ	ไม่ปรากฏ
การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design)	ก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training)	ระหว่างการฝึกอบรม (During Training)	หลังการฝึกอบรม (Post-Training)
7) หลักการเรียนรู้	Put Positive (+)	Put Positive (+)	ไม่จำเป็น
8) เนื้อหาของการฝึกอบรม	Put Positive (+)	ไม่จำเป็น	ไม่จำเป็น
9) การจัดลำดับเนื้อหา	Put Positive (+)	ไม่จำเป็น	ไม่จำเป็น
10) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่	ไม่ปรากฏ	Put Positive (+)	ไม่ปรากฏ
11) วิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน	ไม่จำเป็น	Put Positive (+)	ไม่จำเป็น
12) การตั้งเป้าหมาย	ไม่จำเป็น	ไม่จำเป็น	Negative (-)
สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment)	ก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training)	ระหว่างการฝึกอบรม (During Training)	หลังการฝึกอบรม (Post-Training)
13) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา	Positive (+)	Positive (+)	Positive (+)
14) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน	ไม่ปรากฏ	ไม่ปรากฏ	Negative (-)
15) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน	Put Positive (+)	Put Positive (+)	Put Positive (+)
16) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร	ไม่ปรากฏ	ไม่ปรากฏ	Negative (-)
17) โอกาสในการใช้ความรู้	ไม่จำเป็น	ไม่จำเป็น	Negative (-)
18) การติดตามผล	ไม่จำเป็น	ไม่จำเป็น	Negative (-)

ในกระบวนการฝึกอบรม (Training Process) มี 3 ช่วงเวลา (Timeline) อันได้แก่ ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) และ

ช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) การอธิบายกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ถูกพิจารณาใน 3 ช่วงเวลาดังกล่าวเช่นเดียวกัน โดยปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) ถูกนำไปใช้ในแต่ละช่วงเวลาแตกต่างกัน บางปัจจัยควรใช้เฉพาะบางช่วงเวลา บางปัจจัยต้องใช้ทุกช่วงเวลา สำหรับหลักสูตร การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหาปัจจัยอยู่ 4 ประเภท ที่ต้องถูกนำมาอธิบาย ดังนี้ 1) ปัจจัย ด้านบวกหรือลบที่ปรากฏให้เห็นอยู่ในกระบวนการ [Positive (+) or Negative (-)] ซึ่งส่งผลให้เกิด การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก เป็นลบ หรือไม่มีถ่ายโอนเกิดขึ้น 2) ปัจจัยด้านบวกที่ถูกนำไปใส่ ในกระบวนการ [Put Positive (+)] เพื่อคาดหวังให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก 3) ปัจจัยที่ไม่ ปรากฏให้เห็นหรือไม่ได้ถูกนำไปใส่ในกระบวนการ (ไม่ปรากฏ) ย่อมหมายถึงปัจจัยนั้นสามารถเป็นไปได้ ทั้งด้านบวกหรือด้านลบในกระบวนการ ซึ่งไม่สามารถระบุได้ในขณะก่อนการฝึกอบรม ระหว่าง ฝึกอบรม และหลังฝึกอบรม 4) ปัจจัยนั้นไม่จำเป็นต้องมีในบางช่วงของกระบวนการ (ไม่จำเป็น)

โดยการยกตัวอย่างเพื่ออธิบายให้เกิดความเข้าใจในปัจจัยแต่ละประเภท เช่น 1) ปัจจัย ความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive Ability) ถ้าผู้เข้าอบรมมีความสามารถทางสติปัญญาสูงจะมี อิทธิพลต่อผลการฝึกอบรม และมีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้สูงเช่นกัน ซึ่งปัจจัยนี้ไม่ปรากฏตลอด กระบวนการฝึกอบรม (ไม่ปรากฏ) เนื่องจากผู้วิจัยไม่สามารถระบุได้ว่าผู้เข้าอบรมแต่ละท่านมีระดับ ความสามารถทางสติปัญญาในระดับใดและแตกต่างกันอย่างไร 2) ปัจจัยแรงจูงใจในการฝึกอบรม (Motivation) ก่อนการฝึกอบรมผู้วิจัยไม่อาจรับรู้ได้ว่าผู้เข้าอบรมอยากเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ (ไม่ ปรากฏ) มีความเต็มใจ (ปัจจัยด้านบวก) หรือโดนบังคับมา (ปัจจัยด้านลบ) ถ้าเต็มใจหรือผู้เข้าอบรมมี แรงจูงใจสูงในการเรียนรู้ มีแนวโน้มว่าเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก ระหว่างการฝึกอบรมก็ วิเคราะห์เช่นเดียวกัน สุดท้ายภายหลังการฝึกอบรม ปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ปรากฏ เป็นปัจจัยด้านลบ [Negative(-)] ในกระบวนการ หมายถึงผู้เข้าอบรมไม่มีแรงจูงใจหรือไม่มีความ พยายามในการนำความรู้ไปใช้ 3) ปัจจัยการรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of Utility of Training) ก่อนการฝึกอบรมผู้วิจัยไม่อาจทราบได้ว่าองค์กรได้สื่อสารถึงความจำเป็นของหลักสูตรฝึกอบรม นี้หรือไม่ (ไม่ปรากฏ) ดังนั้นระหว่างการฝึกอบรมผู้วิจัยได้ใส่ปัจจัยด้านบวกนี้ [Put Positive (+)] ลงไปใน กระบวนการเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมอยากเรียนรู้ ตั้งใจเรียนรู้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการถ่ายโอนการ เรียนรู้ต่อไป สุดท้ายภายหลังการฝึกอบรมปัจจัยการรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรมไม่จำเป็นต้องนำไปใส่ใน กระบวนการ (ไม่จำเป็น) 4) ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) การสนับสนุน ของหัวหน้ามีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยนี้ปรากฏเป็นปัจจัยด้านบวกตลอดกระบวนการ ฝึกอบรม [Positive (+)] ก่อนการฝึกอบรมผู้จัดการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม โดยสนับสนุนให้ ช่างบริการทุกคนเข้าฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรมผู้จัดการร่วมเรียนรู้ด้วย สุดท้ายภายหลังการ ฝึกอบรมผู้จัดการสรุปความรู้อีกครั้งหนึ่ง (ประมาณ 10 วัน ภายหลังการฝึกอบรม)

โดยสรุปกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ของหลักสูตร “การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา” มีกระบวนการเกิดขึ้น 3 ช่วงเวลา (Timeline) ภายใต้แนวคิดของกระบวนการฝึกอบรม (Training Process) อันได้แก่ ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) และช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) ซึ่งในแต่ละช่วงเวลามีปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) ปรากฏให้เห็นแตกต่างกันดังแสดงในตารางที่ 4.8 และการสรุปกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้มีการอ้างอิงกับแบบจำลองกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Learning Transfer Model) ดังแสดงในภาพที่ 2.1 ร่วมด้วย

เงื่อนไขของการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Condition of Transfer) เป็นประเด็นสำคัญมาก (ภาพที่ 2.1) ถ้าผู้เข้าอบรมไม่นำความรู้ไปใช้ (Generalization of Knowledge) การอบรมนับเป็นความสูญเปล่า (Zero Transfer) ซึ่งผู้เข้าอบรมจะนำความรู้ไปปรับใช้ได้ ผู้เข้าอบรมต้องได้เรียนรู้เนื้อหาสาระและจดจำสิ่งที่เรียนรู้ (Learning and Retention) จึงจะสามารถดึงสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้งานได้ และการจดจำสิ่งที่เรียนรู้ได้ต้องเกิดจากปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมในช่วงเวลาก่อนและระหว่างการฝึกอบรม (Pre-Training and During Training) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อเงื่อนไขของการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยปัจจัยทั้งหมดในช่วงเวลาก่อนและระหว่างการฝึกอบรมนำมาแสดงเป็น 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristic) ปัจจัยในองค์ประกอบนี้เป็นปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็น (ไม่ปรากฏ) ทั้งหมด ยกเว้นปัจจัยการรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of Utility of Training) ผู้วิจัยตั้งใจใส่ให้เป็นปัจจัยด้านบวกลงไปในกระบวนการในระหว่างการฝึกอบรม [Put Positive (+)] เพื่อจูงใจให้ผู้เข้าอบรมตั้งใจเรียนรู้ การใส่ปัจจัยด้านบวกลงในกระบวนการ [Put Positive (+)] มีวัตถุประสงค์เพื่อคาดหวังให้ผลการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ (Training Outcomes) และคาดหวังให้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

2) องค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) ผู้วิจัยตั้งใจใส่ปัจจัยด้านบวกลงไปในกระบวนการ [Put Positive (+)] อันได้แก่ หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) เนื้อหาของการฝึกอบรม (Training Content) การจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle) และวิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน (Instructional Method and Media) พร้อมกับใส่ปัจจัยด้านความสามารถในการถ่ายทอดของวิทยากร (Trainer Capability) และใส่ปัจจัยด้านบวกเพื่อแก้ไขปัจจัยที่ไม่ปรากฏ (ไม่ปรากฏ) นั่นคือการใส่ปัจจัยหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่นั่นเอง (Adult Learning Principle) ส่วนปัจจัยที่ไม่จำเป็นต้องมีในกระบวนการ (ไม่จำเป็น) ผู้วิจัยไม่ได้ดำเนินการอะไร ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) เช่นเดียวกันการใส่ปัจจัยด้านบวกลงในกระบวนการ [Put Positive (+)] มีวัตถุประสงค์เพื่อคาดหวังให้ผลการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ

(Training Outcomes) และคาดหวังให้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer) โดยปัจจัยทั้งหมดในองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม มีอิทธิพลสูงมากต่อการเรียนรู้และจดจำสิ่งที่เรียนรู้ได้

3) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment) ปัจจัยในองค์ประกอบนี้เป็นปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏ [Positive (+)] และปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็น (ไม่ปรากฏ) ซึ่งเป็นได้ทั้งปัจจัยด้านบวกและด้านลบ ปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับปัจจัยเนื้อหาของการฝึกอบรม (Training Content) ในองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยผู้วิจัยต้องออกแบบเนื้อหาฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความรู้และทักษะที่ผู้เข้าอบรมต้องการ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำงานร่วมกับผู้จัดการในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ดังนั้นปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้กับงานเป็นปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงไปในกระบวนการ [Put Positive (+)] ส่วนปัจจัยที่เหลือในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นปัจจัยตามธรรมชาติในกระบวนการ อันได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) เป็นปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏ [Positive (+)] ปัจจัยไม่ปรากฏ ได้แก่ การสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน (Peer Support) และวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) สุดท้ายคือปัจจัยไม่จำเป็น ได้แก่ โอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform) และการติดตามผล (Follow up) เช่นเดียวกันการใส่ปัจจัยด้านบวกลงในกระบวนการ [Put Positive (+)] มีวัตถุประสงค์เพื่อคาดหวังให้ผลการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ (Training Outcomes) และคาดหวังให้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

จากการอธิบายดังกล่าวข้างต้น สรุปว่าในช่วงเวลาก่อนและระหว่างการฝึกอบรม (Pre-Training and During Training) ความตั้งใจในการใส่ปัจจัยด้านบวกลงในกระบวนการ [Put Positive (+)] มีวัตถุประสงค์เพื่อคาดหวังให้ผลการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ (Training Outcomes) ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้และจดจำสิ่งที่เรียนรู้ได้ (Learning and Retention) และคาดหวังให้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

เงื่อนไขของการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Condition of Transfer) เป็นประเด็นสำคัญมาก (ภาพที่ 2.1) ถ้าผู้เข้าอบรมไม่นำความรู้ไปใช้ (Generalization of Knowledge) การอบรมนับเป็นความสูญเปล่า (Zero Transfer) ซึ่งผู้เข้าอบรมจะนำความรู้ไปปรับใช้ได้ ผู้เข้าอบรมต้องได้เรียนรู้เนื้อหาสาระและจดจำสิ่งที่เรียนรู้ (Learning and Retention) จึงจะสามารถดึงสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้งานได้ และการนำความรู้ไปใช้งานเกิดจากปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมทุกปัจจัยประกอบกัน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อเงื่อนไขของการถ่ายโอนการเรียนรู้ ในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) ปัจจัยทั้งหมดที่ปรากฏภายหลังการฝึกอบรม ซึ่งเกิดจากการสัมภาษณ์ เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในกระบวนการ และสามารถนำมาวิเคราะห์และทำนายผลการถ่าย

โอนการเรียนรู้ได้ ผู้วิจัยไม่ได้ใส่ปัจจัยด้านบวกใด ๆ เพิ่มอีกลงในกระบวนการ (ยกเว้นปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้กับงาน) หรือไม่ได้ให้คำแนะนำใด ๆ ต่อองค์กรภายหลังการฝึกอบรม ประเภทของปัจจัยที่ปรากฏขึ้นเกิดจากการรับรู้ของผู้วิจัยที่มาจากการสัมภาษณ์ โดยปัจจัยทั้งหมดในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรมนำมาแสดงเป็น 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristic) ผลจากการสัมภาษณ์ ปัจจัยในองค์ประกอบนี้เป็นปัจจัยด้านลบที่ปรากฏ [Negative (-)] อันได้แก่ แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation to Transfer) และความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use) และปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็น (ไม่ปรากฏ) ซึ่งเป็นได้ทั้งปัจจัยด้านบวกและด้านลบ อันได้แก่ ความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive Ability) ความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตน (Self-efficacy Beliefs) และการวางเป้าหมายอาชีพ (Career Goal Alignment) สุดท้ายคือปัจจัยไม่จำเป็นในกระบวนการ ได้แก่ การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of Utility of Training) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทำให้ค้นพบปัจจัยด้านบวกในกระบวนการ [Positive (-)] และปัจจัยด้านลบในกระบวนการ [Negative (-)] โดยปัจจัยด้านบวกในห้องกรรักษาไว้ และปัจจัยด้านลบในห้องกรพัฒนาหรือปรับปรุงให้เป็นด้านบวก ซึ่งการรักษาและพัฒนาหรือปรับปรุงปัจจัยทั้งหมด มีเป้าหมายหลักคือ ความต้องการให้การฝึกอบรมเกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

2) องค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) ผลจากการสัมภาษณ์ ปัจจัยในองค์ประกอบนี้เป็นปัจจัยที่ไม่จำเป็นเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นมีปัจจัยที่ไม่ปรากฏ ได้แก่ หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle) และปัจจัยด้านลบที่ปรากฏ [Negative (-)] ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) เช่นเดียวกันผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทำให้ค้นพบปัจจัยด้านบวกในกระบวนการ [Positive (-)] และปัจจัยด้านลบในกระบวนการ [Negative (-)] โดยปัจจัยด้านบวกในห้องกรรักษาไว้ และปัจจัยด้านลบในห้องกรพัฒนาหรือปรับปรุงให้เป็นด้านบวก ซึ่งการรักษาและพัฒนาหรือปรับปรุงปัจจัยทั้งหมด มีเป้าหมายหลักคือ ความต้องการให้การฝึกอบรมเกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

3) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment) ผลจากการสัมภาษณ์ ปัจจัยในองค์ประกอบนี้เป็นปัจจัยด้านลบที่ปรากฏ [Negative (-)] อันได้แก่ การสนับสนุนจากร่วมงาน (Peer Support) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) โอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform) และการติดตามผล (Follow up) ปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏ [Positive (+)] ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) สำหรับปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงไปในกระบวนการ [Put Positive (+)] ได้แก่ การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) ซึ่งปรากฏตลอดกระบวนการ เช่นเดียวกันผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทำให้ค้นพบปัจจัยด้านบวกในกระบวนการ [Positive (-)] และปัจจัยด้านลบในกระบวนการ [Negative (-)]

โดยปัจจัยด้านบวกให้องค์กรรักษาไว้ และปัจจัยด้านลบให้องค์กรพัฒนาหรือปรับปรุงให้เป็นด้านบวก ซึ่งการรักษาและพัฒนาหรือปรับปรุงปัจจัยทั้งหมด มีเป้าหมายหลักคือ ความต้องการให้การฝึกอบรมเกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

จากการอธิบายดังกล่าวข้างต้น สรุปว่าในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อช่วยให้ผู้วิจัยรู้ว่าผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นอย่างไรใน 3 ประเด็นคือ เกิดผลการถ่ายโอนทางบวก (Positive Transfer) เกิดผลการถ่ายโอนทางลบ (Negative Transfer) หรือไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น (Zero Transfer) 2) เพื่อช่วยให้ผู้วิจัยค้นพบปัจจัยด้านบวกในกระบวนการ [Positive (-)] และปัจจัยด้านลบในกระบวนการ [Negative (-)] ที่มีอิทธิพลต่อผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Transfer Outcomes) โดยปัจจัยด้านบวกให้องค์กรรักษาไว้ และปัจจัยด้านลบให้องค์กรพัฒนาหรือปรับปรุงให้เป็นปัจจัยด้านบวก ซึ่งการรักษาและพัฒนาหรือปรับปรุงปัจจัยทั้งหมด มีเป้าหมายหลักคือ ความต้องการให้การฝึกอบรมเกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer) 3) เพื่อเปรียบเทียบได้ว่าปัจจัยแต่ละตัวมีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้มากน้อยแตกต่างกันอย่างไร และมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างไร

สุดท้ายนี้การวิเคราะห์และอธิบายกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติของการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก เนื่องจากองค์กรลงทุนฝึกอบรมย่อมคาดหวังให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้งานและมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น (Positive Transfer) ดังนั้นถ้าองค์กรทราบว่าปัจจัยตัวใดบ้างภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Determinants of Learning Transfer) ย่อมส่งผลให้ผู้บริหารนำข้อมูลมาใช้วางแผนและจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับพัฒนาระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร ให้เกิดมีประสิทธิภาพและมีทิศทางการพัฒนาที่ถูกต้อง

การอธิบายผลการถ่ายโอนการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ทั้ง 3 ช่วงเวลา อันได้แก่ ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) และช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) ซึ่งในแต่ละช่วงเวลามีปัจจัยเข้าไปเกี่ยวข้องแตกต่างกัน และสามารถแบ่งปัจจัยที่เข้าไปเกี่ยวข้องได้ 4 ประเภท คือ 1) ปัจจัยด้านบวกหรือด้านลบที่ปรากฏให้เห็นในกระบวนการ [Positive (+) or Negative (-)] 2) ปัจจัยด้านบวกที่ถูกนำไปใส่ในกระบวนการ [Put Positive (+)] 3) ปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็นหรือไม่ได้ถูกนำไปใส่ในกระบวนการ (ไม่ปรากฏ) 4) ปัจจัยที่ไม่จำเป็นต้องมีในกระบวนการ (ไม่จำเป็น)

ในช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) 1) มีปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏให้เห็นในกระบวนการ [Positive (+)] ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) โดยผู้จัดการให้การสนับสนุนและความสำคัญกับการฝึกอบรม โดยการบอกกล่าวถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและกำหนดความต้องการด้านเนื้อหาภายในหลักสูตร เพื่อให้ความรู้และทักษะสามารถ

นำไปใช้กับการปฏิบัติงานได้ 2) ปัจจัยด้านบวกที่ถูกนำไปใส่ในกระบวนการ [Put Positive (+)] ได้แก่ หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) เนื้อหาของการฝึกอบรม (Training Content) การจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing) และการเชื่อมโยงความรู้กับงาน (job Connection) ผู้วิจัยได้ใส่ปัจจัยดังกล่าวในองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรมและด้านสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน และออกแบบเนื้อหาสาระต่าง ๆ ให้สอดคล้องหรือเชื่อมโยงกับความต้องการใช้งานจริงของผู้เข้าอบรม ดังนั้นช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรมมีปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏและที่นำไปใส่ในกระบวนการ ซึ่งคาดหวังให้ผู้เข้าอบรมจดจำเนื้อหาสาระได้และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน แต่ในช่วงเวลาดังกล่าวยังมีปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็นหรือไม่ได้ถูกนำไปใส่ในกระบวนการ (ไม่ปรากฏ) ซึ่งเป็นไปได้ทั้งด้านบวกหรือด้านลบ ซึ่งส่งผลต่อการจดจำเนื้อหาสาระได้และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน ส่วนปัจจัยไม่จำเป็นต้องมีในกระบวนการ (ไม่จำเป็น) ไม่มีผลต่อการจดจำเนื้อหาสาระได้และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน

ในช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) 1) มีปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏให้เห็นในกระบวนการ [Positive (+)] ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) โดยผู้จัดการแสดงพฤติกรรมสนับสนุนการฝึกอบรมด้วยการเข้าร่วมเรียนรู้ด้วย 2) ปัจจัยด้านบวกที่ถูกนำไปใส่ในกระบวนการ [Put Positive (+)] ได้แก่ การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of Utility of Training) หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle) วิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน (Instructional Method and Media) และการเชื่อมโยงความรู้กับงาน (job Connection) ผู้วิจัยได้ใส่ปัจจัยดังกล่าวในองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม ด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม และด้านสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ดังนั้นช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรมมีปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏและที่นำไปใส่ในกระบวนการ ซึ่งคาดหวังให้ผู้เข้าอบรมจดจำเนื้อหาสาระได้และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน แต่ในช่วงเวลาดังกล่าวยังมีปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็นหรือไม่ได้ถูกนำไปใส่ในกระบวนการ (ไม่ปรากฏ) ซึ่งเป็นไปได้ทั้งด้านบวกหรือด้านลบ ซึ่งส่งผลต่อการจดจำเนื้อหาสาระได้และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน ส่วนปัจจัยไม่จำเป็นต้องมีในกระบวนการ (ไม่จำเป็น) ไม่มีผลต่อการจดจำเนื้อหาสาระได้และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน

ในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) 1) มีปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏให้เห็นในกระบวนการ [Positive (+)] ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) โดยผู้จัดการให้การสนับสนุนด้วยการสรุปความรู้ภายหลังการฝึกอบรมอีกครั้ง 2) มีปัจจัยด้านลบที่ปรากฏให้เห็นในกระบวนการ [Negative (-)] ได้แก่ แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation to Transfer) ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) โอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform) และการติดตามผล (Follow-up) 3) ปัจจัยด้านบวกที่ถูกนำไปใส่ในกระบวนการ [Put Positive (+)] ได้แก่ การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (job Connection)

นอกเหนือจากนี้ผู้วิจัยไม่ได้ใส่ปัจจัยด้านบวกใด ๆ อีกลงในกระบวนการ และในช่วงเวลาดังกล่าวยังมีปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็นหรือไม่ได้ถูกนำไปใส่ในกระบวนการ (ไม่ปรากฏ) ซึ่งเป็นไปได้ทั้งด้านบวกหรือด้านลบ ซึ่งส่งผลต่อการจดจำเนื้อหาสาระได้และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยไม่จำเป็นต้องมีในกระบวนการ (ไม่จำเป็น) ไม่มีผลต่อการจดจำเนื้อหาสาระได้และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ข้างต้น สรุปว่าผลการถ่ายโอนการเรียนรู้คือ ไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น (Zero Transfer) วิเคราะห์จนถึงวันที่ผู้วิจัยได้เข้าไปสัมภาษณ์ ทั้งในส่วนของการนำความรู้ไปใช้บางส่วนหรือนำความรู้ไปใช้ทั้งหมด โดยเฉพาะภายหลังการฝึกอบรมปรากฏปัจจัยด้านลบที่ก่อให้เกิดผลดังกล่าวกระจายอยู่ในทั้ง 3 องค์ประกอบใหญ่ ในความคิดเห็นของผู้วิจัยปัจจัยด้านลบที่มีอิทธิพลสูงต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้คือ ปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ ปัจจัยการตั้งเป้าหมาย ปัจจัยโอกาสในการใช้ความรู้ และปัจจัยการติดตามผล ดังแสดงเหตุผลในตารางที่ 4.9 ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรมและการแสดงพฤติกรรม (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)

ตารางที่ 4.9

ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรมและการแสดงพฤติกรรม (การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา)

ปัจจัยด้านลบ	การแสดงพฤติกรรม
1) แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้	แรงจูงใจต่ำและไม่พยายามพยายามนำความรู้ไปใช้วิเคราะห์ปัญหา เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และการแก้ปัญหาอย่างไม่ถึงรากของสาเหตุ
2) ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้	1) ผู้เข้าอบรมไม่มีความพยายามนำความรู้ไปใช้วิเคราะห์ปัญหา โดยมีข้ออ้างเรื่องเวลา 2) องค์กรมีความตั้งใจในนำความรู้ไปใช้ แต่ยังไม่มีความพร้อมในเรื่องระบบเอกสารสนับสนุน จึงส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้
3) การตั้งเป้าหมาย	องค์กรไม่ตั้งเป้าหมายให้ผู้เข้าอบรม หมายถึงไม่มีการท้าทายผู้เข้าอบรมในการนำความรู้ไปใช้ พร้อมกับให้รางวัลถ้าวิเคราะห์ปัญหาด้วยองค์ความรู้ภายในห้องเรียนได้
4) โอกาสในการใช้ความรู้	องค์กรเปิดโอกาสในการใช้ความรู้ แต่ยังไม่มีความพร้อมในเรื่องระบบเอกสารสนับสนุน
5) การติดตามผล	องค์กรไม่มีระบบติดตามผลเพื่อกระตุ้นการนำความรู้ไปใช้หรือช่วยให้การเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมดีขึ้น และประเด็นสำคัญคือการขาดระบบเอกสารสนับสนุน ซึ่งนำมาใช้ประกอบการติดตามผลได้

ในส่วนของปัจจัยด้านลบที่ปรากฏภายหลังการฝึกอบรมที่เหลือ ได้แก่ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า แม้องค์กรยังไม่ได้นำแนวคิดของกิจกรรมกลุ่มย่อยแก้ปัญหา (Small Group Activity) มาจัดตั้งเป็นกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อแก้ปัญหา แต่การนำความรู้ไปใช้วิเคราะห์แก้ปัญหายังคงทำได้อยู่ เพียงแต่การแก้ปัญหาแบบกิจกรรมกลุ่มย่อยจะได้มุมมองที่หลากหลายขึ้น ทั้งในส่วนการหารากสาเหตุและวิธีการกำจัดรากสาเหตุ นอกจากนี้ปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งสะท้อนว่าผู้เข้าอบรมไม่มีนิสัยพัฒนาตนเองให้เป็นมืออาชีพ และการแบ่งปันความรู้ภายในทีมยังไม่เป็นระบบ (Team Learning) แต่ปัจจัยนี้สามารถแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาระบบเอกสารสนับสนุนดังที่ได้กล่าวในตารางที่ 4.9 นั้นเอง และระบบเอกสารสนับสนุนสามารถนำแนวคิด A3 Report มาช่วยพัฒนาได้

ในส่วนช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม ปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 4 ประเภท แม้ว่าทุกปัจจัยมีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ ยกเว้นปัจจัยที่ไม่จำเป็น แต่ผู้วิจัยยังไม่สามารถทำนายผลการถ่ายโอนได้อย่างชัดเจน เพียงแค่คาดหวังให้เกิดผลการถ่ายโอนเป็นบวก ในส่วนช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรมก็เช่นเดียวกัน ผู้วิจัยไม่สามารถทำนายผลการถ่ายโอนได้ สิ่งที่สามารถทำได้คือการใส่ปัจจัยด้านบวก [Put Positive (+)] ลงสู่กระบวนการและตั้งใจถ่ายทอดความรู้ให้เต็มที่ และคาดหวังให้เกิดผลการถ่ายโอนเป็นบวก

โดยสรุปผลการถ่ายโอนการเรียนรู้คือ ไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น (Zero Transfer) เนื่องจากปัจจัยด้านลบที่มีอิทธิพลสูงต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้คือ ปัจจัยแรงจูงใจในการฝึกอบรม ปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ ปัจจัยการตั้งเป้าหมาย ปัจจัยโอกาสในการใช้ความรู้ และปัจจัยการติดตามผล และปัจจัยด้านลบที่มีอิทธิพลรองลงมาคือ ปัจจัยการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งในหลายปัจจัยมีความสัมพันธ์เชื่อมกันอยู่ดังข้อมูลในตารางที่ 4.9 นอกจากนี้แล้วปัจจัยด้านลบที่ปรากฏขึ้นภายหลังการฝึกอบรมและมาจากการสัมภาษณ์สามารถนำไปประเมินได้ว่าปัจจัยดังกล่าวในช่วงก่อนและระหว่างฝึกอบรมน่าจะเป็นปัจจัยด้านลบเช่นเดียวกัน ยกเว้นปัจจัยนั้นไม่จำเป็นในช่วงก่อนและระหว่างฝึกอบรม

สำหรับปัจจัยที่ไม่ปรากฏเลยตลอดกระบวนการ (ไม่ปรากฏ) ได้แก่ ความสามารถทางสติปัญญา ความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพแห่งตน และการวางเป้าหมายทางอาชีพ อาจเป็นปัจจัยด้านบวกหรือด้านลบก็ได้ ถ้าเป็นปัจจัยด้านลบถือว่าต่อกรย้ายผลการถ่ายโอนที่เกิดขึ้น แต่ถ้าเป็นปัจจัยด้านบวกแสดงว่าปัจจัยด้านลบอื่น ๆ [Negative (-)] ที่ปรากฏให้เห็นมีอิทธิพลสูงกว่า

สำหรับปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏตลอดกระบวนการ [Positive (+)] ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านบวกที่ใส่ในกระบวนการ [Put Positive (+)] ได้แก่ หลักการเรียนรู้ เนื้อหาของการฝึกอบรม การจัดลำดับเนื้อหา การเชื่อมโยงความรู้กับงาน และการรับรู้ประโยชน์ของ

การฝึกอบรม ถูกนำไปใส่เพื่อคาดหวังให้เกิดผลการถ่ายโอนเป็นบวก มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้น้อยกว่าปัจจัยด้านลบอื่น ๆ [Negative (-)] อันสืบเนื่องจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น

การอธิบายผลการถ่ายโอนการเรียนรู้มาจากการวิเคราะห์กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ ถ้าองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงผลการถ่ายโอนให้บวกตามที่ต้องการ องค์กรควรนำปัจจัยต่าง ๆ ที่มีระดับของอิทธิพลต่อการถ่ายโอนแตกต่างกัน มาสังเคราะห์ร่วมกัน (Synthesis) เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติของการฝึกอบรม โดยกลยุทธ์ดังกล่าวต้องส่งเสริมให้เกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกภายหลังการฝึกอบรม

4.2 กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้และผลการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา (Developing the 360 degree Leader)

งานวิจัยกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม สำหรับหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา ทำการฝึกอบรมวันที่ 20 มีนาคม 2562 และสัมภาษณ์วันที่ 27 มีนาคม 2562 ใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) โดยมีรายละเอียดของหลักสูตรและผู้ถูกสัมภาษณ์ดังนี้

หลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา มีระยะเวลาการฝึกอบรม 1 วัน โดยมีวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมดังนี้ 1) เพื่อให้ผู้เรียนมีความเชื่อที่ถูกต้องต่อการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Mindset) 2) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจความหมายของผู้นำ 360 องศา 3) เพื่อให้ผู้เรียนมีตัวอย่างพฤติกรรมสำคัญที่เหมาะสมของผู้นำ 360 องศา (Key Behaviors) ในการแสดงออกแก่ผู้คนระดับต่าง ๆ ซึ่งคาดหวังให้เกิดความเชื่อมั่น ยอมรับ และให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจ 4) เพื่อจูงใจให้ผู้เรียนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้านการแสดงออกทางภาวะผู้นำ 360 องศา ดังนั้นการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม (Training Design) มีเนื้อหาหลัก (หัวข้อ) ที่เป็นประเด็นสำคัญและนำไปสู่การตอบสนองวัตถุประสงค์ดังแสดงในตารางที่ 4.10 หัวข้อของหลักสูตรและวัตถุประสงค์ย่อย (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)

ตารางที่ 4.10

หัวข้อของหลักสูตรและวัตถุประสงค์ย่อย (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)

หัวข้อ (ประเด็นสำคัญ)	วัตถุประสงค์ย่อย
1) แนวทางการฝึกอบรม	เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนมองเห็นความจำเป็นของการฝึกอบรมและเข้าใจวิธีการฝึกอบรมของวิทยากร
2) กิจกรรมที่ 1 สํารวจแนวความคิดด้านภาวะความเป็นผู้นำของผู้เรียน	เพื่อให้ผู้เรียนได้สำรวจความคิดของตนเองในเรื่องภาวะความเป็นผู้นำ (Coaching Process)
3) ความเชื่อที่ผิดของการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ	เพื่อปรับให้ผู้เรียนมีความเชื่อที่ถูกต้องในการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Mindset)
4) กิจกรรมที่ 2 ทบทวนความเชื่อด้านการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำในอดีต	เพื่อให้ผู้เรียนได้ทบทวนความเชื่อด้านการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำของตนเองในอดีต (Coaching Process - Mirror Model) และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเชื่อเหล่านั้น
5) เรียนรู้ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง	เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเกิดมาจากการมองเห็น การยอมรับ และการอยากเปลี่ยนแปลง (พฤติกรรม) ด้วยตนเอง
6) เป้าหมายที่แท้จริงของการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ	เพื่อให้ผู้เรียนมองเห็นความสำคัญของการเรียนรู้คือ เป้าหมายต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ถ้าไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมถือว่าไม่มีการเรียนรู้
7) ความหมายของผู้นำ 360 องศา	เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจความหมายที่ถูกต้องของผู้นำ 360 องศา
8) พฤติกรรม “การเป็นผู้นำ...นำคนระดับบน”	เพื่อให้ผู้เรียนมีตัวอย่างพฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors) ที่ควรแสดงออกต่อผู้บังคับบัญชาของตนเอง
9) พฤติกรรม “การเป็นผู้นำ...นำคนระดับเดียวกัน”	เพื่อให้ผู้เรียนมีตัวอย่างพฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors) ที่ควรแสดงออกต่อเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกับของตนเอง
10) พฤติกรรม “การเป็นผู้นำ...นำคนระดับล่าง”	เพื่อให้ผู้เรียนมีตัวอย่างพฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors) ที่ควรแสดงออกต่อลูกน้องของตนเอง
11) กิจกรรมที่ 3 การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา	เพื่อให้ผู้เรียนทบทวนพฤติกรรมของตนเองที่อยากเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้น เพื่อให้บุคคลทั้ง 3 ระดับ เกิดความเชื่อมั่น ยอมรับ และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่
12) คุณซึ่จักรยานครันนี้ไ้หรือไม?	เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเห็นความสำคัญของการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องด้วยแนวคิด “Knowledge is not Understanding”
13) ข้อคิดฝากไว้	เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนนำความรู้ไปใช้งาน โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองด้วยหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning)

ผู้เข้าอบรมหรือผู้เรียนอยู่ในองค์กรเอกชนแห่งหนึ่งที่ประกอบกิจการด้านการพัฒนาเขตอุตสาหกรรมของประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.11 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)

ตารางที่ 4.11

รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)

ลำดับ	องค์กร	ฝ่าย / แผนก	ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	ประสบการณ์ทำงานในองค์กร B (ปี)	วุฒิการศึกษา
ผู้ให้ข้อมูล 1	B	บริหาร	ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	54	29	ปริญญาโท
ผู้ให้ข้อมูล 2	B	การเงิน	ผู้จัดการแผนกการเงิน	48	23	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 3	B	สิ่งแวดล้อม	หัวหน้าส่วนสิ่งแวดล้อม	34	8	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 4	B	รักษาความปลอดภัยและการจราจร	หัวหน้าส่วนรักษาความปลอดภัยและการจราจร	39	15	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 5	B	ฝ่ายขายและธุรการ	หัวหน้าส่วนขายและธุรการ (โครงการนครราชสีมา)	39	14	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 6	B	สิ่งแวดล้อม	วิศวกรสิ่งแวดล้อม (โครงการนครราชสีมา)	37	8	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 7	B	สิ่งแวดล้อม	หัวหน้าส่วนซ่อมบำรุงเครื่องจักรกล	48	14	ปวส.
ผู้ให้ข้อมูล 8	B	ธุรการ	หัวหน้าส่วนธุรการ	42	17	ปริญญาตรี
ผู้ให้ข้อมูล 9	B	บัญชี	ผู้จัดการแผนกบัญชี	50	14	ปริญญาโท

เนื่องจากหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา มีความรู้ที่สามารถนำไปปรับใช้ได้หลายบทบาทและหลายพฤติกรรม ดังนั้นแนวคิดที่ใช้ประเมินผลการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมคือ ผู้เข้าอบรมมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หรือพัฒนาพฤติกรรมเป็นเชิงบวก ทั้งพฤติกรรมคำพูด ความคิด และการกระทำที่แสดงออกต่อบุคคลรอบข้างทั้ง 3 ระดับ (ระดับบน ระดับเดียวกัน ระดับล่าง) เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเกิดความเชื่อมั่น ยอมรับ และให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มใจ และผลการถ่ายโอนเกิดขึ้นในระดับบุคคล ดังแสดงในตารางที่ 4.12 พฤติกรรมที่ต้องการพัฒนาและผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)

ตารางที่ 4.12

พฤติกรรมที่ต้องการพัฒนาและผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)

ลำดับ	พฤติกรรมที่ต้องการพัฒนา	ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้
ผู้ให้ข้อมูล 1	ต้องการเรียนรู้งานบุคคลเพิ่มเติม	ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 2	ลดความคิดของตนเองเป็นใหญ่และรับฟังคนรอบข้างให้มากขึ้น	การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 3	- การควบคุมอารมณ์ขณะสอนงานลูกน้อง - การสอนงานที่สร้างพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงานให้กับลูกน้อง	การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 4	พัฒนาวิธีปฏิบัติงานของลูกน้องให้มีความสุภาพมากขึ้น	การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 5	เรียนรู้งานธุรการและเคลียร์ความชัดเจนของขอบเขตงานกับลูกน้อง	การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 6	สร้างความพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน	การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 7	ไม่มีความชัดเจนว่าต้องการพัฒนาพฤติกรรมอะไรให้ดีขึ้น	ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 8	ไม่มีความชัดเจนว่าต้องการพัฒนาพฤติกรรมอะไรให้ดีขึ้น	ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 9	- พัฒนาลูกน้องให้สามารถคิดแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ - พุดคุยกับเพื่อนร่วมงานให้มากขึ้น	การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer)

ปัจจัยสำหรับการวิเคราะห์ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้และกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ อยู่ภายใน 3 องค์ประกอบใหญ่ และมีทั้งหมด 18 ปัจจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee characteristics) ประกอบไปด้วยปัจจัย 1.1) ความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive ability) 1.2) ความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตน (Self-efficacy Beliefs) 1.3) แรงจูงใจ (Motivation) 1.4) การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of utility of training) 1.5) ความตั้งใจที่จะนำความรู้ไปใช้ (Intent to use) 1.6) การวางเป้าหมายทางอาชีพ (Career goal alignment) 2) องค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training design) ประกอบไปด้วยปัจจัย 2.1) หลักการเรียนรู้ (Learning principle) 2.2) เนื้อหาของการฝึกอบรม (Training content) 2.3) การจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing) 2.4) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult learning) 2.5) วิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน (Instructional method and media) 2.6) การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) 3) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment) ประกอบไปด้วยปัจจัย 3.1) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager support) 3.2) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer support) 3.3) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job connection) 3.4) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning culture) 3.5) โอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to perform) 3.6) การติดตามผล (Follow up) ดังแสดงในตารางที่ 4.13 ปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)

ตารางที่ 4.13

ปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)

ลำดับ	องค์ประกอบ	ปัจจัย	ความหมาย
1	Trainee Characteristics (คุณลักษณะของผู้เข้าอบรม)	Cognitive Ability (ความสามารถทางสติปัญญา)	ความสามารถในการใส่ใจกับเนื้อหาสาระต่าง ๆ และเก็บรักษาทักษะต่าง ๆ ที่ฝึกฝนไว้เป็นอย่างดี (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 169)
2		Self-efficacy Beliefs (ความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตน)	ความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับความสามารถของตนเองในการกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งได้สำเร็จ (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 128 และ 171)
3		Motivation (แรงจูงใจในการฝึกอบรม)	ภาวะที่ผู้เข้าอบรมมีความทุ่มเทความพยายามและความยืนหยัดในการฝึกอบรมทั้งช่วงก่อนระหว่าง และหลังการฝึกอบรม (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 170)

ตารางที่ 4.13

ปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา) (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบ	ปัจจัย	ความหมาย
4		Perceived of Utility of Training (การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม)	การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรมสามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพที่องค์กรต้องการกับผลงานที่ผลิตออกมา (Grossman & Salas, 2011, p. 110)
5		Intent to Use (ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้)	การมุ่งช่วยให้ผู้เข้าอบรมรวบรวมความรู้นำไปใช้ในสถานที่ทำงานและกระตุ้นให้ฝึกทักษะที่ได้เรียนมา (Leimbach & Maringka, 2019, p. 5)
6		Career Goal Alignment (การวางเป้าหมายทางอาชีพ)	ความรู้ ทักษะ ความสามารถ (KSA) ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าทางอาชีพ ย่อมส่งผลต่อการนำไปใช้งานหรือการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Leimbach & Maringka, 2019, p. 5)
7	Training Design (การออกแบบโครงการฝึกอบรม)	Learning Principle (หลักการเรียนรู้)	หลักการสำหรับใช้ออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยให้มีรูปแบบการฝึกอบรมที่ทำให้การถ่ายโอนการเรียนรู้มีโอกาสเกิดขึ้นสูงสุด โดยหลักการเรียนรู้อยู่บนพื้นฐาน 3 ทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน (Theory of Identical Elements) 2) ทฤษฎีหลักการทั่วไป (Stimulus Generalization) และ 3) ทฤษฎีการรู้คิด (Cognitive Theory) (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 171-177)
8		Training Content (เนื้อหาของโครงการฝึกอบรม)	เนื้อหาหรือรายละเอียดต่าง ๆ ที่นำไปบรรจุในหลักสูตรฝึกอบรม ควรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ตารางที่ 4.13

ปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา) (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบ	ปัจจัย	ความหมาย
9		Sequencing (การจัดลำดับเนื้อหา)	การวางเนื้อหาที่ผู้เรียนควรรู้อย่างเป็นลำดับขั้นตอน เพื่อหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน ในขณะที่ความรู้พื้นฐานยังไม่ดีพอ (ใช้กับหมวดหลักสูตร Productivity) หรือเพื่อสร้างพื้นฐานความรู้ก่อนนำไปสู่การกำหนดพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (ใช้กับหมวดหลักสูตร Leadership)
10		Adult Learning Principle (หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่)	การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (วัยทำงาน) มีลักษณะสำคัญที่ควรตระหนักถึงในการออกแบบโครงการฝึกอบรม ดังนี้ 1) ผู้ใหญ่ต้องการทราบเหตุผลของการเรียนรู้ 2) ผู้ใหญ่มีอิสระและควบคุมตนเองได้ 3) ผู้ใหญ่มีประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับชีวิต 4) ผู้ใหญ่สนใจการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา 5) ผู้ใหญ่เกิดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic) (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 147-148)
11		Instructional Method and Media (วิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน)	เครื่องมือหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ถ่ายทอดความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างผู้ฝึกอบรมกับผู้เข้าอบรม และระหว่างผู้เข้าอบรมด้วยกันเอง เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ (KSAA) ตรงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 236)
12		Goal Setting (การตั้งเป้าหมาย)	หลักสูตรฝึกอบรมออกแบบกิจกรรมให้ผู้เรียนนำสิ่งที่เรียนรู้มาตั้งเป้าหมายอย่างเฉพาะเจาะจงเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Behavioral or Performance Goal) (Leimbach & Maringka, 2019, p. 5)

ตารางที่ 4.13

ปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา) (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบ	ปัจจัย	ความหมาย
13	Work Environment (สภาพแวดล้อมของการทำงาน)	Manager Support (การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา)	การให้ความสำคัญของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการฝึกอบรม แสดงออกโดยการเน้นย้ำความสำคัญของการเข้าฝึกอบรม และการประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงานจริง เช่น ให้ผู้เข้าอบรมทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 177)
14		Peer Support (การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน)	การสนับสนุนในรูปแบบของการให้คำแนะนำ การสนทนา หรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยอาจจัดอยู่ในรูปแบบกลุ่มไค เช่น กิจกรรมกลุ่มย่อยแก้ปัญหา (Small Group Activity) หรือกลุ่มสนับสนุน (Support Group)
15		Job Connection (การเชื่อมโยงความรู้กับงาน)	ทักษะที่ถูกสอนกับทักษะที่ต้องการใช้ในงาน ถูกลำมาเชื่อมโยงกันชัดเจน ยิ่งทักษะเชื่อมโยงกันมากขึ้นจะส่งผลให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้มากขึ้นเช่นกัน (Leimbach & Maringka, 2019, p. 5)
16		Learning Culture (วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร)	องค์กรมีวัฒนธรรมปรับตัวและส่งเสริมการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งส่งเสริมการใช้ทักษะ ความรู้ใหม่ ซึ่งระดับของการส่งเสริมขององค์กรมีผลต่อการถ่ายโอนความรู้ (Leimbach & Maringka, 2019, p. 5)
17		Opportunity to Perform (โอกาสในการใช้ความรู้)	ผู้เข้าอบรมได้รับโอกาสให้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงในมิติของขอบเขต (Breadth) ความถี่ของการใช้ความรู้ (Activity Level) และประเภทงาน (Task Type) (ชูชัย สมितिไกร, 2556, น. 184)

ตารางที่ 4.13

ปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา) (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบ	ปัจจัย	ความหมาย
18		Follow up (การติดตามผล)	การติดตามผลหลังการอบรมเพื่อเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การทบทวนประสบการณ์ (After Action Review) การให้ข้อเสนอแนะ (Feedback) หรือการโค้ชจากหัวหน้างาน (Coaching) เป็นต้น (Grossman & Salas, 2011, p. 114)

ปัจจัยในกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้

กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นสามารถนำมาอธิบายได้ 3 ช่วงเวลา (Timeline) ภายใต้แนวคิดของกระบวนการฝึกอบรม (Training Process) อันได้แก่ ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) และช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) ซึ่งในแต่ละช่วงเวลาก็จะถูกพิจารณาว่ามีปัจจัยใดปรากฏอยู่และปัจจัยใดถูกนำไปใส่ในกระบวนการ โดยแต่ละปัจจัยนั้นเป็นได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งมีผลกระทบหรืออิทธิพลต่อการเกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ (ผลการถ่ายโอนเป็นบวก เป็นลบ หรือไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น)

1) ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) มีปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) ซึ่งเป็นปัจจัยด้านบวก เช่น การเพิ่มเติมเนื้อหาบางประเด็นให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า (Training Content) เป็นต้น และมีปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในกระบวนการ เช่น ผู้จัดหลักสูตรเพียงแค่งำหนดการไปยังผู้เข้าอบรมว่ามีการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-House Training) ในหัวข้อ “การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา” เท่านั้น และบังคับทุกคนในระดับหัวหน้าถึงผู้จัดการต้องเข้าอบรม โดยไม่ได้ให้ข้อมูลใด ๆ เพิ่มเติมเพื่อเป็นการจูงใจให้รับรู้ประโยชน์ของการเข้าอบรม (Perceived of Utility of Training) เป็นต้น มูลเหตุจูงใจขององค์กรในการเลือกจัดหลักสูตรนี้คือผู้จัดการท่านหนึ่งปิดความรับผิดชอบที่อยู่ในหน้าที่ของตนเอง และกล่าวหาว่าเป็นความผิดพลาดที่เกิดจากลูกน้องฝ่ายเดียว ดังนั้นปัจจัยด้านบวกและด้านลบที่ปรากฏในช่วงก่อนการฝึกอบรม และปัจจัยด้านบวกที่ใส่ในช่วงก่อนการฝึกอบรมมีดังนี้ 1) คุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristics) ประกอบด้วยปัจจัยด้านลบ 1.1) การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of Utility of Training) 2) การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) ประกอบด้วยปัจจัยด้านบวกที่ใส่ในกระบวนการ 2.1) หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) 2.2) เนื้อหาของการฝึกอบรม

(Training Content) 2.3) การจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing) 3) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) ประกอบด้วยปัจจัยด้านบวก 3.1) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) 3.2) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) โดยแต่ละปัจจัยถูกอธิบายเพิ่มเติมดังแสดงในตารางที่ 4.14 คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)

ตารางที่ 4.14

คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)

องค์ประกอบ	ปัจจัย	คำอธิบาย
1) คุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristic)	1.1) การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of Utility of Training)	ผู้เข้าอบรมได้รับคำสั่งให้เข้าฝึกอบรม โดยผู้จัดหลักสูตรไม่สื่อสารถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม - ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในกระบวนการ
2) การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design)	2.1) หลักการเรียนรู้ (Learning Principle)	ใช้ทฤษฎีหลักการทั่วไป (Stimulus Generalization) นำมาออกแบบเนื้อหาภายในหลักสูตร เช่น การแสดงพฤติกรรมเพื่อนำคนในระดับต่าง ๆ (หัวข้อ 8-10 ตารางที่ 4.10 หัวข้อของหลักสูตรและวัตถุประสงค์ย่อย) โดยความรู้และทักษะเน้นการสอนหลักการหรือคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำ และให้ผู้เข้าอบรมนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของตนเอง - ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการ
	2.2) เนื้อหาของการฝึกอบรม (Training Content)	เนื้อหาของการฝึกอบรมถูกออกแบบตามแนวคิดหนังสือมองโลก 360 องศา (The 360 degree Leader) และภาวะผู้นำ 5 ระดับ (The 5 Levels of Leadership) ซึ่งตอบสนองความจำเป็นในการฝึกอบรมในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างาน นอกจากนี้ยังได้เพิ่มเนื้อหาตามความต้องการของลูกค้าอีกด้วย - ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการ

ตารางที่ 4.14

คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา) (ต่อ)

องค์ประกอบ	ปัจจัย	คำอธิบาย
	2.3) การจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing)	การจัดลำดับเนื้อหาเป็นไปตามหัวข้อในตารางที่ 4.10 หัวข้อของหลักสูตรและวัตถุประสงค์ย่อย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างความเชื่อที่ถูกต้องของการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ - ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการ
3) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment)	3.1) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support)	กรรมการผู้จัดการให้การสนับสนุนในการจัดฝึกอบรม และให้ระดับหัวหน้างานถึงระดับผู้จัดการเข้าฝึกอบรม - ปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏในกระบวนการ
	3.2) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection)	ความรู้และทักษะที่ถูกสอนเป็นตัวอย่างของ “พฤติกรรมสำคัญ” (Key Behaviors) ที่ควรแสดงออกเพื่อนำคนในแต่ละระดับ ซึ่งผู้เข้าอบรมสามารถนำทักษะหรือพฤติกรรมสำคัญดังกล่าวไปปรับใช้หรือเชื่อมโยงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ โดยเกิดเป็นลักษณะของการถ่ายโอนการเรียนรู้แบบไกล (Far Transfer) - ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการ

2) ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) มีปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) เช่น การใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มากระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมรับรู้ถึงความจำเป็นและออกแบบหลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหา (Task-Oriented) นอกจากนี้วิทยากรแสดงบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) เพื่อกระตุ้นความต้องการแสดงความรู้รับผิดชอบจากตัวผู้ใหญ่ พร้อมกับการผสมผสานของวิธีการฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อให้มีประสิทธิภาพการเรียนรู้และส่งเสริมการถ่ายโอนการเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏและใส่ในช่วงระหว่างการฝึกอบรมมีดังนี้ 1) คุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristics) ประกอบด้วยปัจจัย 1.1) การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of utility of training) 2) การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) ประกอบด้วยปัจจัย 2.1) หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) 2.2) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle) 2.3) วิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน

(Instruction Method and Media) 3) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบวก 3.1) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) 3.2) การเชื่อมโยงความรู้ออกไปทำงาน (Job Connection) โดยแต่ละปัจจัยถูกอธิบายเพิ่มเติมดังแสดงในตารางที่ 4.15 คำอธิบาย ปัจจัยของช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)

ตารางที่ 4.15

คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)

องค์ประกอบ	ปัจจัย	คำอธิบาย
1) คุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristic)	1.1) การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of utility of training)	ก่อนการบรรยายวิทยากรได้กล่าวถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมรับรู้ประโยชน์และคุณค่าที่เกิดขึ้น - ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการ
2) การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design)	2.1) หลักการเรียนรู้ (Learning Principle)	ใช้ทฤษฎีการรู้คิด (Cognitive Theory) นำมาออกแบบกิจกรรมภายในหลักสูตร (หัวข้อ 2, 4 & 11 ตารางที่ 4.10 หัวข้อของหลักสูตรและวัตถุประสงค์ย่อย) เพื่อให้ผู้เรียนสำรวจความคิดในด้านภาวะผู้นำก่อนการเรียนรู้ ทบทวนความเชื่อของการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ และทบทวนพฤติกรรมของตนเองที่อยากเปลี่ยนแปลง โดยใช้ความสามารถในการดึงข้อมูลที่ได้เรียนรู้จากการฟังบรรยายและจากตัวอย่างของพฤติกรรมสำคัญภายในหลักสูตร - ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการ
	2.2) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle)	ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มากระตุ้นให้เห็นความจำเป็นของการเรียนรู้ การให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้พฤติกรรมของผู้นำ 360 องศา ทบทวนและประเมินพฤติกรรมของตนเอง แสดงความคิดเห็นในพฤติกรรมต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้ตนเองพัฒนาพฤติกรรมใหม่ ๆ นอกจากนี้วิทยากรเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) - ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการ

ตารางที่ 4.15

คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา) (ต่อ)

องค์ประกอบ	ปัจจัย	คำอธิบาย
	2.3) วิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน (Instruction Method and Media)	วิธีการสอนมีการผสมผสานหลากหลายรูปแบบเพื่อสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ ได้แก่ การบรรยาย การใช้คำถามเพื่อสำรวจความคิดเห็น การระดมสมอง และเรื่องเล่าต่างประกอบการเรียนรู้ - ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการ
3) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment)	3.1) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support)	กรรมการผู้จัดการให้การสนับสนุนในการจัดฝึกอบรม และให้ระดับหัวหน้างานถึงระดับผู้จัดการเข้าฝึกอบรม - ปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏในกระบวนการ
	3.2) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection)	ความรู้และทักษะที่ถูกสอนเป็นตัวอย่างของ “พฤติกรรมสำคัญ” (Key Behaviors) ที่ควรแสดงออกเพื่อนำคนในแต่ละระดับ ซึ่งผู้เข้าอบรมสามารถนำทักษะหรือพฤติกรรมสำคัญดังกล่าวไปปรับใช้หรือเชื่อมโยงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ โดยเกิดเป็นลักษณะของการถ่ายโอนการเรียนรู้แบบไกล (Far Transfer) ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการ

3) ช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ ภายหลังกการฝึกอบรม มีปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) ที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดผลการถ่ายโอนทางบวก ทางลบ หรือไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น ดังนี้ ปัจจัยด้านบวก เช่น การเปิดโอกาสให้ทุกคนนำความรู้ไปใช้ ปัจจัยด้านลบ เช่น ไม่มีการตั้งเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นต้น ดังนั้น ปัจจัยด้านบวกและลบที่ปรากฏในช่วงหลังการฝึกอบรมมีดังนี้ 1) คุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristics) ประกอบด้วยปัจจัย 1.1) แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation) 1.2) ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use) 2) การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) ประกอบด้วยปัจจัย 2.1) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) 3) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) ประกอบด้วยปัจจัย 3.1) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support)

3.2) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) 3.3) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) 3.4) โอกาสในการนำความรู้ไปใช้ (Opportunity to Perform) 3.5) การติดตามผล (Follow up) โดยแต่ละปัจจัยถูกอธิบายเพิ่มเติมดังแสดงในตารางที่ 4.16 คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)

ตารางที่ 4.16

คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)

องค์ประกอบ	ปัจจัย	คำอธิบาย
1) คุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristic)	1.1) แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation to Transfer)	ผู้เข้าอบรมแต่ละคนมีแรงจูงใจในการปรับปรุงพฤติกรรมแตกต่างกัน จึงปรากฏปัจจัยด้านบวกหรือด้านลบในแต่ละคน – ปัจจัยด้านบวกหรือด้านลบ (ส่วนตัว) ที่ปรากฏในกระบวนการ
	1.2) ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use)	1) ผู้เข้าอบรมแต่ละคนมีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้แตกต่างกัน และความตั้งใจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมีความสอดคล้องกับแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ – ปัจจัยด้านบวกหรือด้านลบ (ส่วนตัว) ที่ปรากฏในกระบวนการ 2) องค์กรมีความตั้งใจให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้ แต่ระบบงานบางอย่างและสภาพแวดล้อมไม่จูงใจและสนับสนุนการนำความรู้ไปใช้ จึงส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ - ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในกระบวนการ
2) การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design)	2.1) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)	ภายหลังการฝึกอบรม ผู้เข้าอบรมจะได้พฤติกรรมที่อยากปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงของตนเองจากกิจกรรมที่ 3 แต่องค์กรไม่มีแนวทางการใช้ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายมา กำหนดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม - ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในกระบวนการ

ตารางที่ 4.16

คำอธิบายปัจจัยของช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา) (ต่อ)

องค์ประกอบ	ปัจจัย	คำอธิบาย
3) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment)	3.1) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support)	องค์กรไม่มีการจัดตั้งกลุ่มสนับสนุน (Group Support) เพื่อช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ในการปรับปรุงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ - ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในกระบวนการ
	3.2) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection)	ความรู้และทักษะที่ถูกลองเป็นตัวอย่างของ “พฤติกรรมสำคัญ” (Key Behaviors) ที่ควรแสดงออกเพื่อนำคนในแต่ละระดับ ซึ่งผู้เข้าอบรมสามารถนำทักษะหรือพฤติกรรมสำคัญดังกล่าวไปปรับใช้หรือเชื่อมโยงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ โดยเกิดเป็นลักษณะของการถ่ายโอนการเรียนรู้แบบไกล (Far Transfer) - ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการ
	3.3) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture)	ถูกพิจารณาแยกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้ 1) บุคลากรในระดับหัวหน้างานอาจไม่มีนิสัยรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 2) องค์กรไม่มีระบบและโครงสร้างที่สนับสนุนช่วยเหลือ กระตุ้น และจูงใจให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง - ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในกระบวนการ
	3.4) โอกาสในการนำความรู้ไปใช้ (Opportunity to Perform)	องค์กรเปิดโอกาสให้นำความรู้ไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แต่องค์กรไม่มีระบบสนับสนุนเพื่อรักษาแรงจูงใจในการใช้ความรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจส่งผลให้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้อาจไม่เกิดขึ้นหรือผลเป็นบวกในระดับต่ำ- ปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏในกระบวนการ
	3.5) การติดตามผล (Follow up)	ไม่มีระบบติดตามผลเพื่อกระตุ้นการนำความรู้ไปใช้ หรือช่วยให้มีการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมได้ดีขึ้น หรือช่วยรักษาความรู้ให้อยู่กับผู้เข้าอบรมได้นาน ๆ - ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในกระบวนการ

การอธิบายกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้

การอธิบายกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม สามารถอธิบายได้ในแต่ละช่วงเวลา อันได้แก่ ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) และช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) โดยมีปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Input) ที่ส่งผลกระทบต่อผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเข้าไปเกี่ยวข้องกับแต่ละช่วงเวลาแตกต่างกัน และการวิเคราะห์ใช้กรอบแนวคิดของแบบจำลองกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ตามภาพที่ 2.1 ซึ่งอธิบายกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้ดังต่อไปนี้

1) ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม ผู้วิจัยไม่สามารถรับรู้ได้ว่ามีปัจจัยด้านบวกและ/หรือปัจจัยด้านลบใดบ้างปรากฏอยู่ในองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม ยกเว้นปัจจัยการรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of Utility of Training) ซึ่งเป็นปัจจัยด้านลบที่ปรากฏอยู่ในกระบวนการ โดยผู้จัดหลักสูตรเพียงแค่แจ้งกำหนดการไปยังผู้เข้าอบรมว่ามีการฝึกอบรมเท่านั้น และบังคับทุกคนในระดับหัวหน้าถึงผู้จัดการต้องเข้าอบรม โดยไม่ได้ให้ข้อมูลใด ๆ ที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติมเพื่อจูงใจผู้เข้าอบรม สำหรับองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรมนั้นผู้วิจัยได้ใส่ปัจจัยด้านบวก 3 ปัจจัย ที่ส่งผลให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้และจดจำได้ (Learning and Retention) อันได้แก่ 1) ปัจจัยหลักการเรียนรู้ (Learning Principle) ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีหลักการทั่วไป (Stimulus Generalization) นำมาออกแบบเนื้อหาภายในหลักสูตร ซึ่งเนื้อหาที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors) ที่ผู้เข้าอบรมควรแสดงออกเพื่อนำคนในระดับต่าง ๆ สิ่งที่สำคัญคือการถ่ายทอดความรู้หรือทักษะเน้นการถ่ายทอดหลักการหรือคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำ และให้ผู้เข้าอบรมนำหลักการหรือคุณลักษณะดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของตนเอง 2) ปัจจัยเนื้อหาของการฝึกอบรม (Training Content) เนื้อหาของการฝึกอบรมถูกออกแบบตามแนวคิดของหนังสือมองโลก 360 องศา (The 360 degree Leader) และภาวะผู้นำ 5 ระดับ (The 5 Levels of Leadership) ของจอห์น ซี แมกซ์เวลล์ (John C. Maxwell) ซึ่งตอบสนองความจำเป็นในการฝึกอบรมในเรื่องการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา นอกจากนี้ยังได้เพิ่มเนื้อหาตามความจำเป็นของลูกค้ายกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบของหัวหน้างาน โดยไม่โยนความผิดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานทั้งหมดให้ลูกน้อง 3) ปัจจัยการจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing) มีการจัดลำดับเนื้อหาในการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน ตั้งแต่การสำรวจแนวคิดความเป็นผู้นำ สร้างความเชื่อที่ถูกต้องของการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ การแสดงตัวอย่างพฤติกรรมสำคัญที่ต้องแสดงออกต่อผู้คนระดับต่าง ๆ และสุดท้ายคือจูงใจให้ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง และในองค์ประกอบสุดท้ายด้านสภาพแวดล้อมการทำงานพบว่ามีปัจจัยด้านบวก อันได้แก่ 1) ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) เป็นปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏในกระบวนการ โดยผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในการจัดฝึกอบรมและให้ระดับหัวหน้าจนถึงระดับผู้จัดการเข้าฝึกอบรม 2) ปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้

กับงาน (Job Connection) เป็นปัจจัยด้านบวกที่ใส่เข้าไปในกระบวนการ ความรู้และทักษะที่ถูกสอนเป็นตัวอย่างของ “พฤติกรรมสำคัญ” (Key Behaviors) ที่ควรแสดงออกเพื่อนำคนในแต่ละระดับซึ่งผู้เข้าอบรมสามารถนำทักษะหรือพฤติกรรมสำคัญดังกล่าวไปปรับใช้และเชื่อมโยงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ ดังนั้นความรู้ที่ถูกถ่ายทอดจะเป็นความรู้ที่ผู้เข้าอบรมจำเป็นต้องใช้ แต่ความรู้จะอยู่ในรูปของหลักการมากกว่าความรู้เฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นลักษณะของการถ่ายโอนการเรียนรู้แบบไกล (Far Transfer) แต่ประเด็นสำคัญของการใส่ปัจจัยนี้ลงในกระบวนการคือ บางพฤติกรรมอาจไม่มีความจำเป็นต่อผู้เข้าอบรมโดยตรง และมีอีกหลายพฤติกรรมไม่ได้ถูกนำมาถ่ายทอดให้ตรงกับความต้องการของผู้เข้าอบรม ซึ่งมีผลทำให้การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกในระดับต่ำได้ โดยสรุปในช่วงก่อนการฝึกอบรมมีปัจจัยด้านลบที่ปรากฏอยู่เพียงหนึ่งปัจจัย ปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏหนึ่งปัจจัย และปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการอีก 4 ปัจจัย ซึ่งคาดหวังให้เกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

2) ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม เช่นเดียวกันผู้วิจัยไม่สามารถรับรู้ได้ว่ามีปัจจัยด้านบวกและ/หรือปัจจัยด้านลบใดบ้างปรากฏอยู่ในองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม แม้เป็นที่รับรู้กันว่าปัจจัยความสามารถทางสติปัญญาของผู้เข้าอบรม (Cognitive Ability) จะมีอิทธิพลต่อผลการฝึกอบรม แต่ในระหว่างการฝึกอบรม ผู้วิจัยไม่สามารถระบุได้ว่าผู้เข้าอบรมแต่ละท่านมีระดับความสามารถทางสติปัญญาในระดับใดและแตกต่างกันอย่างไร โดยเฉพาะสติปัญญาที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) ที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำค่อนข้างสูง ดังนั้นสิ่งที่ผู้วิจัยทำได้คือการใส่ปัจจัยด้านบวกลงในกระบวนการ เพื่อคาดหวังได้รับผลการฝึกอบรมเป็นบวกและสร้างแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวคือการบอกกล่าวให้ผู้เข้าอบรมรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of utility of training) แต่ประโยชน์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำถือว่าการพัฒนาทักษะด้านอ่อน (Soft Skill) มีลักษณะจับต้องได้ยากกว่า ซึ่งแตกต่างจากประโยชน์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะแก้ปัญหาเชิงอุตสาหกรรม (Hard Skill) อันมีลักษณะจับต้องได้ง่ายกว่า สำหรับองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรมนั้นผู้วิจัยได้ใส่ปัจจัยด้านบวก 3 ปัจจัย ที่ส่งผลให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้และจดจำได้ (Learning and Retention) อันได้แก่ 1) ปัจจัยหลักการเรียนรู้ (Learning Principle) ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการรู้คิด (Cognitive Theory) นำมาออกแบบกิจกรรมภายในหลักสูตร เพื่อให้ผู้เรียนสำรวจความคิดในด้านภาวะผู้นำก่อนการเรียนรู้ ทบทวนความเชื่อของการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ และทบทวนพฤติกรรมของตนเองที่อยากเปลี่ยนแปลง โดยใช้ความสามารถในการดึงข้อมูลที่ได้เรียนรู้จากการฟังบรรยายและจากตัวอย่างของพฤติกรรมสำคัญภายในหลักสูตร ซึ่งเนื้อหาหลักสูตรได้รับการออกแบบจากทฤษฎีหลักการทั่วไป (Stimulus Generalization) และพฤติกรรมสำคัญในปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้กับงานในช่วงก่อนการฝึกอบรม 2) ปัจจัยหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle) ผู้วิจัยนำแนวคิดหลักการเรียนรู้

แบบผู้ใหญ่มากระตุ้นให้เห็นความจำเป็นของการเรียนรู้ การให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้พฤติกรรมของผู้นำ 360 องศา ทบทวนและประเมินพฤติกรรมของตนเอง แสดงความคิดเห็นในพฤติกรรมต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้ตนเองพัฒนาพฤติกรรมใหม่ ๆ (ผู้ใหญ่ต้องการแสดงความรับผิดชอบ) นอกจากนี้วิทยากรแสดงบทบาทเป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) มากกว่านักบรรยายหรืออาจารย์

3) ปัจจัยวิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน (Instructional Method and Media) ผู้วิจัยใช้วิธีการสอนแบบผสมผสานหลากหลายรูปแบบ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ อันได้แก่ วิธีการสอนมีการผสมผสานหลากหลายรูปแบบเพื่อสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ ได้แก่ การบรรยาย การใช้คำถามเพื่อสำรวจความคิดเห็น การระดมสมอง เรื่องเล่าต่างประกอบการเรียนรู้ และคลิปวิดีโอ และในองค์ประกอบสุดท้ายด้านสภาพแวดล้อมการทำงานพบว่าปัจจัยด้านบวก อันได้แก่ 1) ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) 2) ปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) มีลักษณะเช่นเดียวกับช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม โดยสรุปปัจจัยทั้งหมดตั้งที่กล่าวมาเป็นปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏและใส่ลงในกระบวนการระหว่างการฝึกอบรม ซึ่งคาดหวังให้เกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

ในปัจจุบันนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) ทั้ง 6 ตัว ในองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม ผู้วิจัยไม่ได้นำปัจจัยด้านความสามารถในการถ่ายทอดของวิทยากร (Trainer Capability) มาใส่ในองค์ประกอบดังกล่าว ซึ่งปัจจัยด้านความสามารถในการถ่ายทอดของวิทยากร ส่งผลโดยตรงให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้และจดจำเนื้อหาสาระได้ (Learning and Retention) ก่อนที่ผู้เข้าอบรมจะนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป (Generalization of Knowledge) โดยความสามารถของวิทยากรนี้ได้รับการประเมินด้วยแบบประเมินปฏิกริยาที่มีต่อการสอนของวิทยากร (Reacting Evaluation Form) สำหรับหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา วิทยากร (ผู้วิจัย) ได้รับการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งหมายความว่ามีความสามารถในการถ่ายทอดในระดับดี ดังนั้นปัจจัยด้านความสามารถในการถ่ายทอดของวิทยากรเป็นปัจจัยด้านบวก ซึ่งคาดหวังให้ผลการฝึกอบรมเป็นบวก (Training Outputs) และเกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

3) ช่วงเวลาหลังฝึกอบรม ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และนำมาสรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristic) เป็นตัวผลักดันให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้และจดจำเนื้อหาสาระได้ และยังผลักดันให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้และเก็บรักษาความรู้ไว้กับตนเอง ในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรมมีปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมดังนี้

ปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation to Transfer) เป็นปัจจัยของผู้เข้าอบรมที่บ่งบอกถึงระดับของแรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรมว่ามีความพยายามในการนำความรู้ไปใช้กับสถานการณ์ของตนเองหรือไม่ หรือมีความพยายามในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ

ตนเอง เพื่อให้บุคคลรอบข้างเกิดความเชื่อมั่น ยอมรับ และให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งแรงจูงใจนี้สามารถทำนายการถ่ายโอนการเรียนรู้ของบุคคลได้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สามารถนำมาสรุปว่าผู้เข้าอบรมแต่ละคนมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้แตกต่างกันดังแสดงในตารางที่ 4.17 แสดงแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้

ตารางที่ 4.17

แสดงแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้

ลำดับ	แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้
ผู้ให้ข้อมูล 1	ไม่ปรากฏแรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรม
ผู้ให้ข้อมูล 2	ปรากฏแรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรม
ผู้ให้ข้อมูล 3	ปรากฏและไม่ปรากฏแรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรม
ผู้ให้ข้อมูล 4	ปรากฏแรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรม
ผู้ให้ข้อมูล 5	ปรากฏแรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรม
ผู้ให้ข้อมูล 6	ปรากฏแรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรม
ผู้ให้ข้อมูล 7	ไม่ปรากฏแรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรม
ผู้ให้ข้อมูล 8	ไม่ปรากฏแรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรม
ผู้ให้ข้อมูล 9	ปรากฏแรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ - ผู้ให้ข้อมูล 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูล 1 ไม่มีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ หรือไม่มีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่าง กล่าวได้ว่าผู้ให้ข้อมูลอยู่ในขอบเขตความสบาย (Comfort Zone) ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ที่เกิดจากคำถามว่า “เราควรปรับปรุงพฤติกรรมอะไรที่ทำให้ความเป็นผู้นำ 360 องศา ดีขึ้น” ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 1) “มันมีหลายเรื่องนะ หลาย ๆ งานต้องไปศึกษาเพิ่ม เนื่องจากเรารับรายงานจากลูกน้องและดูความถูกต้องเพียงอย่างเดียว ซึ่งหลาย ๆ เรื่องสามารถพัฒนาได้มากกว่านั้น ปัจจุบันนี้ทำงานทุกอย่างแบบروتิน (Routine) ไม่ได้พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ให้มันดีขึ้นหรือเร็วขึ้น หรืออาจจะเห็นว่าเราทำงานหลายอย่าง การพัฒนาก็อาจช้าลงไป”

ผู้ให้ข้อมูล 1 มีอายุค่อนข้างจะมากและอยู่ในวัยใกล้เกษียณ ไม่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาระบบงานภายใต้การปกครอง สะท้อนถึงไม่มีความพยายามในการพัฒนาตนเองให้มีความ

เป็นผู้นำเพื่อนำคนระดับล่าง ดังนั้นในเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูล 1 ไม่มีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ และเป็นปัจจัยด้านลบ (ส่วนตัว) ที่ปรากฏในกระบวนการ

การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ - ผู้ให้ข้อมูล 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูล 2 มีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ หรือมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่าง ซึ่งผู้ให้ข้อมูล 2 มีบุคลิกภาพคือมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 2) “ในอดีตเราจบบริหารการตลาด ไม่ได้จบบัญชีสายตรง ตอนที่เรได้รับการโปรโมทเป็นหัวหน้าสายบัญชี แต่ลูกน้องเราจบบัญชีสายตรง จึงเกิดความกังวลใจ เราจึงไปเรียนบัญชีเพิ่มเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง”

“ในช่วง 10 ที่ผ่านมา เราสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้อง จนลูกน้องเกิดความเชื่อมั่น เมื่อมีปัญหาจะปรึกษาเรา”

“ตอนที่เรได้รับการโปรโมทให้เป็นผู้จัดการฝ่ายการเงิน เราบอกกับองค์กรว่าถ้าจะสนับสนุนเราต้องสนับสนุนให้เต็มที่นะ นอกจากนี้เราแก้ปัญหาความไม่รู้ของเราโดยการอบรมเพิ่มเติม แม้ว่าในบางหลักสูตรองค์กรไม่จ่ายเงินค่าอบรมให้เรา เราก็ต้อออกค่าใช้จ่ายเอง”

ผู้ให้ข้อมูล 2 แสดงพฤติกรรมดังกล่าวออกมาสะท้อนว่าเป็นคนมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง มีความพยายามในการเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ และยังมีความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตนอีกด้วย (Self-Efficacy Belief) เหตุการณ์ที่พิสูจน์คือ การได้รับตำแหน่งใหม่โดยตนเองไม่ได้จบบัญชีสายตรง และการได้รับตำแหน่งเป็นผู้จัดการฝ่ายการเงิน

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูล 2 ยังสะท้อนความพยายามในการพัฒนาตนเองให้มีความเป็นผู้นำเพื่อนำคนระดับล่าง โดยกล่าวถึงเหตุการณ์ในอดีตดังแสดงในคำสัมภาษณ์ดังนี้

“ตอนนี้เรามีการปรับบางอย่างแล้ว เช่น โปรแกรมระบบบัญชีใหม่ ซึ่งเราต้องศึกษาให้เข้าใจก่อนลูกน้อง และนำไปสอนลูกน้อง และภายในสิ้นปีนี้เราต้องเปลี่ยนระบบ”

ดังนั้นในเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูล 2 มีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยมีลักษณะความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเป็นแรงกระตุ้น และเป็นปัจจัยด้านบวก (ส่วนตัว) ที่ปรากฏในกระบวนการ

การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ - ผู้ให้ข้อมูล 3

การวิเคราะห์แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ของผู้ให้ข้อมูล 3 สามารถแยกได้วิเคราะห์ได้ 2 กรณี ดังนี้ 1) แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนำคนระดับบน 2) แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนำคนระดับล่าง

กรณีที่ 1 แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนำคนระดับบน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูล 3 ไม่มีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ หรือไม่มีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่าง ซึ่งประเด็นสำคัญของการขาดแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อาจมาจากสัมพันธภาพกับหัวหน้าไม่เป็นเชิงบวกเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ที่เกิดจากคำถามว่า “อะไรเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ” และ “ความไม่ยุติธรรมของหัวหน้ามีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของเราหรือไม่ อย่างไร” ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 3) “เมื่อมีความผิดประเภทเดียวกันเกิดขึ้น การลงโทษจะมีความแตกต่างกัน อย่างเห็นได้ชัด เราารู้สึกว่ามันไม่แฟร์ (unfair) เราอยากให้หัวหน้ามีความเท่าเทียมกันในการลงโทษ”

“จริง ๆ แล้วความไม่ยุติธรรมของหัวหน้าไม่มีผลกับเราเท่าไรนะ เรายังคงทำงานของเราปกติ แต่เรากับหัวหน้าจะคุยกันน้อยลง ทั้ง ๆ ที่ในอดีตคุยเล่นกันบ้าง ปัจจุบันจะคุยแต่เรื่องงาน จริง ๆ แล้วพี่ (หัวหน้า) เขาอาจไม่มีอะไรเลยก็ได้ เราอาจรู้สึกแย่ ๆ (fail) ในสถานการณ์บางช่วง”

“สิ๊ก ๆ แล้วบางครั้งเราก็รู้สึกน้อยใจหัวหน้า เช่น เราคุยเล่นด้วยแล้วหัวหน้าไม่คุย ถ้าอย่างนั้นก็คุยกันเฉพาะงานแล้วกัน”

ผู้ให้ข้อมูล 3 มีความรู้สึกไม่ค่อยดีกับกับหัวหน้าในเรื่องของความไม่ยุติธรรมในการลงโทษผู้กระทำความผิด โดยความผิดประเภทเดียวกัน คนหนึ่งลงโทษตามระเบียบ ซึ่งเป็นลูกน้องสายตรงของผู้ให้ข้อมูล แต่ลงโทษอีกคนเบากว่า ซึ่งไม่ใช่ลูกน้องสายตรงของผู้ให้ข้อมูล นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ข้อมูลกับหัวหน้าไม่เป็นไปในเชิงบวกเท่าที่ควร ไม่ค่อยสนทนาแบบคุยเล่นกันเหมือนในอดีต เน้นการสนทนาแต่ในเรื่องงานเท่านั้น ดังนั้นในเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูล 3 ขาดแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยเฉพาะในเรื่องการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้า และเป็นปัจจัยด้านลบ (ส่วนตัว) ที่ปรากฏในกระบวนการ

กรณีที่ 2 แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนำคนระดับล่าง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูล 3 มีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ หรือมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่าง ซึ่งประเด็นสำคัญคือความต้องการปรับปรุงพฤติกรรมชี้หุ้ดหิด ชี้โมโห (การควบคุมอารมณ์) ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ที่เกิดจากคำถามว่า “ภายหลังการฝึกอบรมมีการนำความรู้ไปปรับใช้หรือไม่ อย่างไร” ดังนี้

“เด็กจบใหม่การทำงานมักจะไม่ละเอียดรอบคอบ งานของเราคือการวิเคราะห์ภายในห้องแล็บ (Laboratory) ซึ่งต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบในการเก็บข้อมูลและตัวอย่างต่าง ๆ ช่วงแรกใช้การสอนงานโดยการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง ลูกน้องก็ทำได้ดี แต่พอผ่านไปนานวันเข้าลูกน้องก็ปล่อยปะละเลยในวิธีการทำงานที่ได้สอนไป เราจึงต้องลงไปสังเกตการทำงาน เราจำเป็นต้องเชี่ยวชาญ (เข้มงวด) กับลูกน้องโดยที่ลูกน้องต้องไม่รู้สึกรู้ว่าไปจับผิดการทำงานของเขา”

“การแก้ปัญหาความเข้าใจผิดของลูกน้อง (การจับผิด) เราใช้วิธีการคุยเล่น สอบถามถึงปัญหาการทำงานเพื่อช่วยกันแก้ไข จะพยายามไม่ใช้การตำหนิ แต่ลูกน้องมักจะไม่ค่อยพูด เราจึงคิดไปเองว่าลูกน้องกลัวเราเพราะว่าเราเป็นหัวหน้าหรือไม่ แต่ความรู้สึกของเราคือมองว่าน้องคือน้อง ไม่ใช่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา”

“พฤติกรรมที่อยากปรับปรุงของตนเองคือ ลดความซีหุดหงิด ซีโมโห (การควบคุมอารมณ์) หลาย ๆ ครั้ง ต้องการให้น้องช่วยตรวจสอบงานภายใต้ความรับผิดชอบก่อนส่ง ให้มีความละเอียดรอบคอบมากขึ้น ถือว่าเป็นการแบ่งเบาภาระงานของเราด้วย เราจะได้ไม่เสียเวลามาตรวจสอบซ้ำ เมื่อเราเจองานผิดพลาดมักจะทำหนี แต่ไม่ได้ตำหนิรุนแรง เมื่อตำหนิไปแล้วเกิดความกังวลว่าการรับรู้ของน้องจะแปลความหมายไปเป็นเชิงลบ จึงอยากเปลี่ยนพฤติกรรมซีหุดหงิดและการตำหนิเป็นการพัฒนาวิธีการ (การสอนงาน) ที่สร้างพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงานให้เกิดกับลูกน้องแบบถาวรแทน”

ผู้ให้ข้อมูล 3 มองเห็นข้อบกพร่องของตนเองและอยากปรับปรุง พร้อมกับพัฒนาวิธีการสอนงานที่สร้างให้ลูกน้องมีพฤติกรรมเชิงบวกในการปฏิบัติงาน (มีความละเอียดรอบคอบขึ้น) ซึ่งย่อมเป็นสัญญาณว่าผู้ให้ข้อมูลมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ดังนั้นในเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูล 3 มีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยมีแนวคิดของการพัฒนาวิธีการสอนงานโดยไม่หุดหงิดเป็นแรงกระตุ้น และเป็นปัจจัยด้านบวก (ส่วนตัว) ที่ปรากฏในกระบวนการ

การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ - ผู้ให้ข้อมูล 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูล 4 มีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ หรือมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่าง เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลเป็นหัวหน้าดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยทุกอย่างภายในนิคมอุตสาหกรรม และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารระดับสูงโดยตรง โดยลักษณะงานต้องเกี่ยวข้องกับหลายแผนกภายในองค์กร รวมไปถึงการดูแลลูกค้าภายในนิคมอุตสาหกรรมอีกด้วย ซึ่งอาจทำให้เกิดการกระทบกระทั่งกันได้ง่าย ดังนั้นการนำความรู้ไปปรับใช้จึงมีความจำเป็น โดยเฉพาะการแสดงพฤติกรรมของภาวะความเป็นผู้นำเพื่อนำคนระดับเดียวกันและนำระดับล่าง นอกจากนี้เสียงสะท้อนที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมภายในห้องอบรม ยังเป็นการส่งสัญญาณที่ดีให้แก่ผู้ให้ข้อมูลในการปรับพฤติกรรมอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 4) “การฝึกอบรมได้เห็นข้อบกพร่องของตัวเอง เหมือนกระจกสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมด้านผู้นำของเรา นอกจากนี้ยังได้ฟังความคิดที่สะท้อนออกมาจากกิจกรรมที่กลุ่มอื่น ๆ ทำอีกด้วย”

ดังนั้นในเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูล 4 มีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยมีเสียงสะท้อนจากบุคคลรอบข้างจากกิจกรรมภายในห้องอบรมเป็นแรงกระตุ้น และเป็นปัจจัยด้านบวก (ส่วนตัว) ที่ปรากฏในกระบวนการ

การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ - ผู้ให้ข้อมูล 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูล 5 มีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ หรือมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่าง เนื่องจากองค์กรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและผู้ให้ข้อมูลได้รับการโปรโมทเป็นหัวหน้า ดังนั้นการนำความรู้ไปปรับใช้จึงมีความจำเป็น โดยเฉพาะการแสดงพฤติกรรมของภาวะความเป็นผู้นำเพื่อนำคนระดับล่าง ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 5) “ในอดีตมีแต่หัวหน้า ไม่มีลูกน้อง ปัจจุบันมีการปรับโครงสร้างใหม่ ได้รับการโปรโมทเป็นหัวหน้าและมีลูกน้อง 3 คน โดยในส่วนของงานธุรการนั้นเป็นสิ่งใหม่สำหรับเรา”

“ตอนนี้เราอยากรวบรวมงานของลูกน้องแต่ละคน แล้วมานั่งคุยกันแชร์กันเพื่อกำหนดขอบเขตงานให้ชัดเจน โดยเฉพาะในส่วนของงานธุรการ ลูกน้องยังมีความเคยชินเก่า ๆ ในอดีต จริง ๆ แล้วเรื่องงานธุรการไม่ค่อยกังวลเท่าไร แต่วิดกเรื่องคนมากกว่า (กลัวการถูกไม่ยอมรับจากลูกน้อง)”

ดังนั้นในเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูล 5 มีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยมีบทบาทใหม่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นแรงกระตุ้น และเป็นปัจจัยด้านบวก (ส่วนตัว) ที่ปรากฏในกระบวนการ

การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ - ผู้ให้ข้อมูล 6

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูล 6 มีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ หรือมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่าง เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลแสดงความเป็นผู้นำเพื่อนำคนระดับเดียวกันและระดับล่างได้ดี แต่การแสดงพฤติกรรมเพื่อนำคนระดับบนเป็นสิ่งที่ถูกมองข้ามไป ดังนั้นการนำความรู้ไปปรับใช้จึงมีความจำเป็น โดยเฉพาะการแสดงพฤติกรรมของภาวะความเป็นผู้นำเพื่อนำคนระดับบน ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 6) “เนื้อหาที่เรียนตรงกับประสบการณ์ทำงานของผม ผมมีระดับชั้นการทำงานทั้งหัวหน้าและลูกน้อง โดยเฉพาะลูกน้องนั้นผมต้องทำงานคลุกคลีกับเขา ไม่ใช่แค่สั่งให้ไปทำแล้วทิ้งเขา”

“ในส่วนของลูกน้อง ผมมีความเข้ากันได้ดี แต่ในส่วนของผู้บังคับบัญชาของผมนั้นผมมองข้ามไป ไม่แสดงออกเพื่อให้หัวหน้าเชื่อใจและยอมรับเรา”

ดังนั้นในเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูล 6 มีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยมองเห็นความจำเป็นในการนำคนระดับบนเป็นแรงกระตุ้น และเป็นปัจจัยด้านบวก (ส่วนตัว) ที่ปรากฏในกระบวนการ

การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ - ผู้ให้ข้อมูล 7

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูล 7 ไม่มีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ หรือไม่มีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่าง คำสัมภาษณ์ที่เกิดขึ้นเป็นการให้ข้อมูลจากสถานการณ์ที่ตนเองกำลังเผชิญอยู่คือ ลูกน้องไม่รู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง เมื่อผู้วิจัยสอบถามถึงวิธีการแก้ไขที่เคยใช้ในอดีตหรือคิดวิธีการแก้ไขบ้างหรือไม่ ไม่ปรากฏคำตอบที่สอดคล้องกับคำถาม คำตอบยังคงวนเวียนเป็นเรื่องการเล่าปัญหาเดิมหรือพฤติกรรมที่ลูกน้องกระทำ และเช่นเดียวกันเมื่อถามว่าทำไมต้องการให้ลูกน้องรู้หน้าที่และมีความรับผิดชอบ คำตอบยังคงวนเวียนเช่นเดิม ไม่มีการกล่าวถึงผลเสียของงานที่เกิดจากความไม่รับผิดชอบของลูกน้อง เสมือนหนึ่งว่ามองปัญหาไม่กระจ่าง มอบหมายงานให้ลูกน้องไม่ชัดเจน หรือใช้ประโยชน์จากลูกน้องได้ไม่เต็มที่ ดังนั้นในเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูล 7 ขาดแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ และเป็นปัจจัยด้านลบ (ส่วนตัว) ที่ปรากฏในกระบวนการ

การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ - ผู้ให้ข้อมูล 8

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูล 8 ไม่มีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ หรือไม่มีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่าง ซึ่งประเด็นสำคัญของการขาดแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมาจากการมีปัญหากับผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ที่เกิดจากคำถามว่า “อะไรเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ” ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 8) “ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาไม่มีปัญหาอะไร โดยปกติแล้วจะมีปัญหากับผู้บริหาร เช่น เมื่อเราติดปัญหาในงาน เราพยายามแก้แล้ว เมื่อแก้ไม่ได้ก็เข้าไปปรึกษา แต่ไม่ได้ให้คำปรึกษาเรา สุดท้ายเราต้องมาแก้ปัญหาเอง”

“บางครั้งเราต้องไปติดต่อกับผู้บริหารท่านอื่น เราก็อยากให้ผู้บริหารของเราไปประสานงานให้หน่อย เนื่องจากระดับเดียวกันจะคุยง่ายกว่า ถ้าเป็นปัญหาระดับเดียวกันกับเรา เราสามารถแก้ปัญหาได้ง่ายกว่า ถ้าต่างระดับกันจะยุ่งยากกว่า”

ผู้ให้ข้อมูล 8 มีความรู้สึกไม่ค่อยดีกับผู้บริหารในประเด็นที่ต้องการความช่วยเหลือและความใส่ใจจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้นในเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูล 8 ขาดแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ และเป็นปัจจัยด้านลบ (ส่วนตัว) ที่ปรากฏในกระบวนการ

การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ - ผู้ให้ข้อมูล 9

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูล 9 มีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ หรือมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่าง เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลมีความต้องการพัฒนาลูกน้อง สะท้อนถึงการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำเพื่อนำคนระดับล่าง ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 9) “โดยส่วนตัวในเรื่องงานไม่มีปัญหา ลูกน้องยอมรับในตัวเรา ในอดีตเมื่อลูกน้องมาปฏิบัติงาน จะเน้นการสอนทันทีตามแนวทางของเรา ปัจจุบันอยากพัฒนาลูกน้องโดยการให้เขาเสนอแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเองก่อน ก่อนที่เราจะให้คำตอบว่าถูกหรือผิดอย่างไร เพื่อฝึกการคิดให้ลูกน้องด้วย”

ดังนั้นในเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูล 9 มีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้โดยมีความต้องการพัฒนาลูกน้องให้รู้จักคิดแก้ปัญหาก่อนเข้ามาปรึกษาตนเองเป็นแรงกระตุ้น และเป็นปัจจัยด้านบวก (ส่วนตัว) ที่ปรากฏในกระบวนการ

โดยสรุปปัจจัยแรงจูงใจในการฝึกอบรมภายหลังการฝึกอบรมคือปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่งเป็นภาวะความพยายามของผู้เข้าอบรมในการนำความรู้ไปใช้งาน โดยแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในบทบาทต่อบุคคลรอบข้างเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น ยอมรับ และให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่ และผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่มาจากแรงกระตุ้นแตกต่างกัน แรงกระตุ้นมีทั้งภายในและภายนอกตนเอง อาทิเช่น ความต้องการพัฒนาตนเอง ความต้องการพัฒนาลูกน้อง การได้รับตำแหน่งใหม่ การตระหนักถึงความจำเป็น หรือการได้รับเสียงสะท้อนจากคนรอบข้าง เป็นต้น การปรากฏขึ้นของแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้มีแนวโน้มเกิดผลการถ่ายโอนทางบวก (Positive Transfer) แต่ในเบื้องต้นยังไม่สามารถสรุปได้อย่างชัดเจนว่าการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแน่นอน เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง สำหรับผู้ให้ข้อมูลที่ ไม่ปรากฏแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้มีแนวโน้มไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น (Zero Transfer) ค่อนข้างจะแน่นอน

ปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use) ปัจจัยนี้จะถูกพิจารณา 2 ด้าน ดังนี้ 1) ผู้เข้าอบรมมีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ภายหลังการฝึกอบรมหรือไม่ ซึ่งความรู้หรือพฤติกรรมสำคัญต่าง ๆ ที่เรียนรู้ภายในหลักสูตรจะเป็นตัวผลักดันให้ผู้เข้าอบรมคิดทบทวนพฤติกรรมที่ผ่านมาของตนเอง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอะไรบางอย่างภายในตนเอง เพื่อให้บุคคลรอบข้างเกิดความเชื่อมั่น ยอมรับ และให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่ 2) องค์กรควรสร้างสภาพแวดล้อมและระบบสนับสนุนให้เอื้อต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ ดังนั้นปัจจัยนี้ต้องได้รับการพิจารณาทั้ง 2 ด้านจึงสามารถคาดหวังให้เกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สามารถนำมาสรุปว่าผู้เข้าอบรมแต่ละคนมีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้แตกต่างกันดังแสดงในตารางที่ 4.18 แสดงความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้

ตารางที่ 4.18

แสดงความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้

ลำดับ	ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้
ผู้ให้ข้อมูล 1	ไม่มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้
ผู้ให้ข้อมูล 2	มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้
ผู้ให้ข้อมูล 3	มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้
ผู้ให้ข้อมูล 4	มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้
ผู้ให้ข้อมูล 5	มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้
ผู้ให้ข้อมูล 6	มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้
ผู้ให้ข้อมูล 7	ไม่มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้
ผู้ให้ข้อมูล 8	ไม่มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้
ผู้ให้ข้อมูล 9	มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้

การวิเคราะห์ปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ - ผู้ให้ข้อมูล 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูล 1 ไม่มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ที่เกิดจากคำถามว่า “ภายหลังการฝึกอบรมมีการนำความรู้ไปปรับใช้หรือไม่ อย่างไร” ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 1) ใช้เวลานานในการคิดคำตอบ “เนื่องจากระยะเวลาหลังจากอบรมแล้วมันสั้น และช่วงนี้กำลังยุ่ง ๆ ในการจัดทำ KPI ขององค์กร” เวลาที่ใช้ในการตอบและลักษณะของคำตอบสะท้อนว่าผู้ให้ข้อมูลไม่มีความคิดที่จะปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองภายหลังการอบรม จึงพยายามหาข้ออ้างมาเบี่ยงเบนประเด็น นอกจากนี้เมื่อสัมภาษณ์ไปเรื่อย ๆ ความชัดเจนของความไม่ตั้งใจนำความรู้ไปใช้ปรากฏชัดขึ้นจากคำสัมภาษณ์ที่เกิดจากคำถามว่า “เราควรปรับปรุงพฤติกรรมอะไรที่ทำให้ความเป็นผู้นำ 360 องศา ดีขึ้นในแต่ละระดับ” ดังนี้

“มันมีหลายเรื่องนะ หลาย ๆ งานต้องไปศึกษาเพิ่ม เนื่องจากเรารับรายงานจากลูกน้อง และดูความถูกต้องเพียงอย่างเดียว ซึ่งหลาย ๆ เรื่องสามารถพัฒนาได้มากกว่านั้น ปัจจุบันนี้ทำงานทุกอย่างแบบروتิน (Routine) ไม่ได้พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ให้มันดีขึ้นหรือเร็วขึ้น และอาจจะเป็นว่าเราทำงานหลายอย่าง การพัฒนาก็อาจช้าลงไป”

จากคำสัมภาษณ์ที่เกิดจากคำถามต่อเนื่องว่า “ถ้าจำเป็นต้องเลือกพัฒนา คิดว่าจะเลือกพัฒนาอะไรเป็นอันดับแรก” ดังนี้

ใช้เวลาานาคิดคำตอบค่อนข้างนาน “ต้องการพัฒนาตนเองในงานบุคคล ผมคิดว่างานบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญ ปัจจุบันนี้งานด้านบุคคลที่ทีมงานทำได้ค่อนข้างดีอยู่แล้ว เพียงแต่ผมไม่ค่อยได้ช่วยน้อง ๆ มากเท่าที่ควร”

ผู้ให้ข้อมูล 1 จากที่กล่าวข้างต้นในปัจจุบันตั้งใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ผู้ให้ข้อมูลไม่มีแรงจูงใจใด ๆ มาเป็นตัวกระตุ้น และเวลาที่ใช้ในการตอบคำถามต้องครุ่นคิดนาน ต้องพยายามเลือกในสิ่งที่คิดว่าเป็นประเด็นขึ้นมาปรับปรุง สะท้อนว่าอาจไม่เคยตั้งใจปรับปรุงหรือพัฒนางานบุคคลอย่างจริงจังมาก่อน แม้กระทั่งภายหลังการฝึกอบรมจนมาถึงวันสัมภาษณ์ก็ตาม แต่เนื่องจากถูกถามจึงต้องคิดค้นหาคำตอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ดังนั้นในเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูล 1 ไม่มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ และเป็นปัจจัยด้านลบ (ส่วนตัว) ที่ปรากฏในกระบวนการ

การวิเคราะห์ปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ - ผู้ให้ข้อมูล 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูล 2 มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ที่เกิดจากคำถามว่า “ภายหลังการฝึกอบรมเราได้ประเด็นไหนที่จะไปเปลี่ยนแปลงตนเอง” ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 2) “เอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ คิดว่าตนเองเป็นจุดศูนย์กลาง เมื่อไปฟังความคิดเห็นของเด็กรุ่นใหม่ ความคิดของเขาเป็นอีกแบบหนึ่ง มีการมองคนละมุมกับเรา เราจึงมีความคิดว่าควรฟังน้องเขาบ้างด้วย เช่น ถ้าเราต้องการงานอย่างนี้ เราฟังแนวความคิดของเขาว่ามีวิธีการอย่างไร ซึ่งผลของงานได้เหมือนกันและอาจจะเร็วกว่าด้วยซ้ำ”

นอกจากนี้ยังมีประเด็นที่สอดคล้องจากคำถามต่อเนื่องจาก “เราอยากปรับปรุงอะไรในตัวเราเพื่อให้ภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศาสูงขึ้นในสายตาของคนแต่ละระดับ” ดังนี้

“พัฒนาตนเองให้ผู้บริหารยอมรับ”

“ต้องสร้างความสัมพันธ์กับคนระดับเดียวกันให้มากขึ้น ฟังคนรอบข้างให้มากขึ้น พูดคุยเล่นกับคนรอบข้าง”

ผู้ให้ข้อมูล 2 จากที่กล่าวข้างต้นในปัจจุบันตั้งใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ผู้ให้ข้อมูลมีลักษณะความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเป็นแรงกระตุ้น คำตอบจึงสะท้อนว่าต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผู้บริหารยอมรับ ซึ่งประเด็นนี้ถือว่าเป็นเชิงบวกโดยปกติอยู่แล้ว แต่ประเด็นสำคัญคือ ผู้ให้ข้อมูลมองเห็นจุดบกพร่องของตนเองในเรื่องเอาความคิดตนเองเป็นใหญ่ ซึ่งทำให้การรับฟังคนรอบข้างน้อยลง ส่งผลให้สัมพันธ์ภาพกับคนระดับเดียวกันไม่ราบรื่นเท่าที่ควร การที่ผู้ให้ข้อมูลมองเห็นตนเอง ยอมรับในพฤติกรรมของตนเอง ย่อมเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตนเอง ดังนั้นในเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูล 2 มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง และเป็นปัจจัยด้านบวก (ส่วนตัว) ที่ปรากฏในกระบวนการ

การวิเคราะห์ปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ - ผู้ให้ข้อมูล 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูล 3 มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ที่เกิดจากคำถามว่า “อยากปรับปรุงพฤติกรรมอะไรบ้างที่ทำให้ภาวะความเป็นผู้นำของเราดีขึ้นในสายตาเพื่อนร่วมงาน (ผู้คนระดับเดียวกัน) และลูกน้อง” ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 3) “ในส่วนของงานช่างที่เราต้องไปประสานงานด้วย เราจำเป็นต้องสอบถามข้อมูลในส่วนที่เราไม่เข้าใจอยู่บ่อย ๆ พี่ได้ให้ข้อมูลและตอบคำถามโดยไม่แสดงอาการหงุดหงิด เราคิดว่าไม่น่ามีปัญหาอะไร”

“ต้องการอบรมลูกน้องเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความละเอียดรอบคอบในการทำงาน”

ผู้ให้ข้อมูล 3 จากที่กล่าวข้างต้นในปัจจุบันแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ผู้ให้ข้อมูลมีแรงจูงใจในการพัฒนาวิธีการสอนงานโดยไม่หงุดหงิดเป็นแรงกระตุ้น ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ว่า ต้องการอบรมลูกน้องเพิ่มเติม เพื่อให้งานมีความถูกต้องและยังเป็นการแบ่งเบาภาระในการตรวจสอบของตนเองอีกด้วย จากประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์จากคำถามว่า “อยากปรับปรุงพฤติกรรมอะไรบ้างที่ทำให้ภาวะความเป็นผู้นำของเราดีขึ้น” ดังนี้

ใช้เวลาานานคิดคำตอบนาน “อยากพัฒนาตนเองในด้านการอบรม ด้านดูงานห้องแล็บ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการทำงานภายในของเรา เนื่องจากงานของเราเป็นงานอยู่กับที่ ถ้าไม่ดูภายนอกจะไม่เห็นการเปลี่ยนแปลง”

แม้ว่าคำตอบข้างต้นจะใช้เวลาานานคิดคำตอบนาน แต่ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นคำตอบที่มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้จริง ๆ (แตกต่างจากการใช้เวลาคิดนานของผู้ให้ข้อมูล 1) และผู้วิจัยเชื่อว่าผู้ให้ข้อมูลกำลังคิดประมวลผล เพื่อเลือกพฤติกรรมที่ต้องปรับปรุงระหว่างการนำคนระดับบนกับการนำคนระดับล่าง ซึ่งในที่สุดผู้ให้ข้อมูลเลือกเปลี่ยนพฤติกรรมในการนำคนระดับล่างก่อน นั่นคือการพัฒนาตนเองในงานห้องแล็บให้เก่ง และนำไปพัฒนาลูกน้องต่อไปด้วยวิธีการสอนงานที่สร้างให้ลูกน้องมีพฤติกรรมเชิงบวกในการปฏิบัติงาน และไม่มีความหงุดหงิดขณะติดตามงานหรือสอนงาน ดังนั้นในเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูล 3 มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองในด้านการพัฒนาคนระดับล่าง และเป็นปัจจัยด้านบวก (ส่วนตัว) ที่ปรากฏในกระบวนการ

การวิเคราะห์ปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ - ผู้ให้ข้อมูล 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูล 4 มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ที่เกิดจากคำถามว่า “จากความรู้ที่ได้ภายในห้องเรียน เราได้ถูกคิดหรือเรียนรู้อะไรบ้างที่จะนำไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือไม่ อย่างไร” ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 4) “ในการทำงานเราคาดหวังว่าทุกอย่างต้องทำได้ แต่ในบางสถานการณ์การทำให้สำเร็จมันมีความเสี่ยงอยู่ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยปกติแล้วเราจะสอนงานให้ลูกน้อง

ก่อนแล้วให้ลงมือปฏิบัติ เมื่อลงมือปฏิบัติงานอาจถึงเป้าหมายจริง แต่อาจเสี่ยงสร้างความสัมพันธ์ที่ไม่ดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้า โดยส่วนใหญ่ลูกค้ามักจะไม่ค่อยชอบเรามากเท่าไร เนื่องจากเราดูแลเรื่องการจัดระเบียบภายในเขตนิคม ดังนั้นเราคิดว่าจะปรับเรื่องการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย แต่วิธีการที่ใช้ต้องไม่กระทบต่อความสัมพันธ์ด้วย”

“องค์กรของเราให้บริการทางด้านสาธารณูปโภค แต่งานของทีมผมต้องดูแลและจัดระเบียบให้เกิดความเรียบร้อย บางครั้งมันอาจจะขัดกันบ้าง ปกติแล้วผมสั่งลูกน้อง ลูกน้องก็ไปกดดัน รปภ. อีกทอดหนึ่ง และ รปภ. ซึ่งมีพื้นฐานความรู้น้อย การปฏิบัติงานอาจไม่มีความสุภาพ โดยส่วนตัวผมจึงคิดว่าต้องปรับปรุงในส่วนนี้ก่อน”

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลยังมีสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงอีกเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ที่เกิดจากคำถามว่า “ได้เรียนรู้อะไรหรืออยากเปลี่ยนแปลงอะไรเพิ่มเติม” ดังนี้

“แก้ปัญหาเรื่องงานต่อกะผิดพลาด ไม่มีการสื่อสารข้อมูลให้ชัดเจน พร้อมกับการควบคุมการต่อกะไม่ให้ความผิดพลาด”

“ปรับปรุงเรื่องการถ่ายทอดขั้นตอนการทำงานและเสริมแนวคิดจิตสำนึกกรีกองค์กรให้กับลูกน้องทั้ง 5 คน”

ผู้ให้ข้อมูล 4 จากที่กล่าวข้างต้นในปัจจุบันแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ผู้ให้ข้อมูลมีเสียงสะท้อนจากบุคคลรอบข้างจากกิจกรรมภายในห้องอบรมเป็นแรงกระตุ้น นอกจากนี้ยังกล่าวว่าสิ่งที่อยากปรับปรุงดังกล่าวได้เริ่มลงมือทำมาก่อนแล้ว แต่ต้องการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ลูกน้องมีความสุภาพมากขึ้น เข้าทำนองว่างานสำเร็จและคนมีความสุข ดังนั้นในเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูล 4 มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองในด้านการพัฒนาคนระดับล่าง และเป็นปัจจัยด้านบวก (ส่วนตัว) ที่ปรากฏในกระบวนการ

การวิเคราะห์ปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ - ผู้ให้ข้อมูล 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูล 5 มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ที่เกิดจากคำถามว่า “เรามีแนวทางอย่างไรให้ลูกน้องคนนี้ยอมรับในตัวเรา” ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 5) “เคยคุยกันในเบื้องต้นว่าถ้างานมีอะไรต้องบอก ไม่ใช่ไปแสดงอำนาจแค่อยากให้บอกเราให้รับรู้ว่ามีงานอะไรบ้างที่ทำอยู่”

“มันคงต้องคุยกัน ระยะเวลาช่วงที่มาทำงานร่วมกันก็น้อยอยู่ หนูมีความรู้สึกนะช่วงที่เปลี่ยนโครงสร้างองค์กร มีการเปลี่ยนหัวหน้ามาเป็นเรา รู้สึกได้ว่าเขาไม่โอเค”

“การแจกแจงงานธุรการให้ชัดเจน จริง ๆ แล้วน้องธุรการรู้ขอบเขตงานอยู่แล้ว แต่ลึก ๆ น่าจะมีอะไรมากขึ้นความรู้สึกอยู่ หนูจึงอยากเคลียร์ความชัดเจนของงานเพื่อแสดงภาวะผู้นำด้วย จริง ๆ จะเริ่มอาทิตย์นี้ แต่มีงานแทรกเข้ามา น่าจะเริ่มอาทิตย์หน้า”

ผู้ให้ข้อมูล 5 จากที่กล่าวข้างต้นในปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ผู้ให้ข้อมูลมีบทบาทใหม่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นแรงกระตุ้น ประเด็นสำคัญของความตั้งใจเป็นผู้นำคือผู้ให้ข้อมูลพยายามแสดงพฤติกรรมบางอย่าง เช่น การเข้าหาการพูดคุยเรื่องงานหรือการซื้อของฝาก เป็นต้น แต่ผู้ให้ข้อมูลยังรู้สึกลึก ๆ ว่ามีอะไรบางอย่างขวางกั้นอยู่ ซึ่งหมายถึงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความตั้งใจในการพัฒนาตนเองเพื่อนำคนระดับล่างให้ได้ เมื่อได้มาเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรจึงเข้าใจการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำมากขึ้น สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ดังนี้

“เข้าใจความหมายของการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำมากขึ้น มันเป็นเรื่องที่มากกว่าแค่เข้าใจตัวเราเพียงอย่างเดียว”

ผู้วิจัยให้คำแนะนำแก่ผู้ให้ข้อมูลคือ ในกรณีหัวหน้างานใหม่ การจะได้รับการยอมรับจากลูกน้อง หัวหน้าต้องรู้หรือเก่งงานมากกว่าลูกน้อง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลจะเคลียร์ความชัดเจนและเริ่มเรียนรู้งานธุรการอาทิตย์หน้า ดังนั้นในเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูล 5 มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนาตนเองให้คนระดับล่างยอมรับมากขึ้น และเป็นปัจจัยด้านบวก (ส่วนตัว) ที่ปรากฏในกระบวนการ

การวิเคราะห์ปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ - ผู้ให้ข้อมูล 6

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูล 6 มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ที่เกิดจากคำถามว่า “ภายหลังการฝึกอบรมมีการนำความรู้ไปปรับใช้หรือไม่ อย่างไร” ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 6) “เรานำแนวคิดของการเป็นผู้นำเพื่อนำคนระดับบน ไปปรับใช้ในหัวข้อการแบ่งเบาภาระของหัวหน้างาน”

ผู้ให้ข้อมูล 6 จากที่กล่าวข้างต้นในปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ผู้ให้ข้อมูลมองเห็นความจำเป็นในการนำคนระดับบนเป็นแรงกระตุ้น จึงนำแนวคิดการเป็นผู้นำเพื่อนำคนระดับบนไปปรับใช้ โดยเฉพาะเรื่องการจัดการงานส่วนตัวให้เรียบร้อย จนสามารถแบ่งเบาภาระงานเพิ่มอื่น ๆ จากหัวหน้าได้ นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลยังนำความรู้ไปใช้ในการปรับทัศนคติอีกด้วย ซึ่งการมีทัศนคติเชิงบวกลักษณะนี้จะทำให้เกิดความสัมพันธที่ดี ส่งผลดีต่อผู้ให้ข้อมูลเอง ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ที่เกิดจากคำถามว่า “เราควรปรับปรุงอะไรที่ทำให้ภาวะความเป็นผู้นำของเราดีขึ้น” ดังนี้

“การแสดงภาวะความเป็นผู้นำกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องไม่มีปัญหา แต่ในส่วนของการแสดงภาวะผู้นำระดับบนยังไม่ดีพอ ในอดีตอาจมีความเข้าใจไม่ตรงกัน หัวหน้าอาจจะสั่งอย่าง

เดียว ส่วนตัวเรามีความคิดว่านั่นไม่ใช่งานเรา แต่สั่งให้ไปทำ ซึ่งเรามีคิดลบกับหัวหน้าบ้าง สิ่งที่ต้องการปรับปรุงคือ ความเข้าใจหรือทัศนคติต่อหัวหน้าให้มากขึ้น บางครั้งต้องเข้าใจว่าเขาไม่มีลูกน้องนะ มีแต่เราเท่านั้น เราช่วยเขาได้ เขาจึงสั่งเรา”

“ในอดีตเราไม่ค่อยอยากจะไปไหนกับหัวหน้า เนื่องจากเราคิดว่าแกเป็นหัวหน้า เราจึงไปด้วยความเกรงใจ แต่หลังจากนี้จะเปลี่ยนทัศนคติใหม่ เหมือนกับว่าถ้าลูกน้องเรากับเราแบบนี้เช่นกัน เราก็คงไม่พอใจ”

ดังนั้นในเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูล 6 มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองในด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้า และเป็นปัจจัยด้านบวก (ส่วนตัว) ที่ปรากฏในกระบวนการ

การวิเคราะห์ปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ - ผู้ให้ข้อมูล 7

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูล 7 ไม่มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้อย่างจริงจังด้วยเหตุผลเดียวกับปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้

การวิเคราะห์ปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ - ผู้ให้ข้อมูล 8

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูล 8 ไม่มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ที่เกิดจากคำถามว่า “ภายหลังการฝึกอบรมมีการนำความรู้ไปปรับใช้หรือไม่ อย่างไร” ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 8) “ยังไม่ได้มีการนำไปปรับใช้เท่าที่ควร”

ผู้ให้ข้อมูล 8 จากที่กล่าวข้างต้นในปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ผู้ให้ข้อมูลมีความรู้สึกไม่ค่อยดีกับผู้บริหารในประเด็นที่ต้องการความช่วยเหลือและความใส่ใจจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจเป็นประเด็นสำคัญที่กระทบถึงความไม่ตั้งใจนำความรู้ไปปรับใช้ และไม่ปรากฏคำตอบใด ๆ จากคำถาม “เราควรปรับปรุงอะไรที่ทำให้ภาวะความเป็นผู้นำของเราดีขึ้น” สะท้อนว่าผู้ให้ข้อมูล 8 ไม่มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ และเป็นปัจจัยด้านลบ (ส่วนตัว) ที่ปรากฏในกระบวนการ

การวิเคราะห์ปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ - ผู้ให้ข้อมูล 9

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูล 9 มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ที่เกิดจากคำถามว่า “เราควรปรับปรุงอะไรที่ทำให้ภาวะความเป็นผู้นำของเราดีขึ้น” ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 9) “พัฒนาลูกน้องให้เก่งขึ้น สร้างให้ลูกน้องคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาเรา”

“ต้องการจะปรับปรุงเรื่องการพูดคุยเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน”

ผู้ให้ข้อมูล 9 จากที่กล่าวข้างต้นในปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ผู้ให้ข้อมูลมีความต้องการพัฒนาลูกน้องให้รู้จักคิดแก้ปัญหาก่อนเข้ามาปรึกษาตนเองเป็นแรงกระตุ้น และมีความ

สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการปรับปรุงคือการพัฒนาลูกน้อง นอกจากนี้ยังต้องการพูดคุยมากขึ้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอีกด้วย ดังนั้นในเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูล 9 มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองในด้านพัฒนาลูกน้องและการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และเป็นปัจจัยด้านบวก (ส่วนตัว) ที่ปรากฏในกระบวนการ

โดยสรุปปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้เป็นการตั้งใจของแต่ละบุคคล มีลักษณะแตกต่างกันตามแต่ละบุคคลเช่นเดียวกับปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ และความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองจะมีความสอดคล้องกับแรงกระตุ้นของแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ การสื่อสารถึงความจำเป็นหรือประโยชน์ในการฝึกอบรมจะไม่มีประโยชน์อันใดเลย ถ้าผู้ให้ข้อมูลไม่มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้หรือไม่มีความตั้งใจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง เพื่อแสดงให้บุคคลรอบข้างเกิดความเชื่อมั่น ยอมรับ และให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มใจ การปรากฏขึ้นของความตั้งใจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมีแนวโน้มเกิดผลการถ่ายโอนทางบวก (Positive Transfer) แต่ในเบื้องต้นยังไม่สามารถสรุปได้อย่างชัดเจนว่าการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแน่นอน เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง สำหรับผู้ให้ข้อมูลที่ปรากฏความตั้งใจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีแนวโน้มไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น (Zero Transfer) ค่อนข้างจะแน่นอน

การวิเคราะห์ปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ - องค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ในส่วนขององค์กร ผู้วิจัยพิจารณาในประเด็นที่องค์กรต้องมีสภาพแวดล้อมหรือระบบงานมาช่วยส่งเสริมและจูงใจในการนำความรู้ไปใช้อาทิเช่น ระบบพัฒนาบุคลากร ระบบพัฒนาอาชีพ โครงสร้างเงินเดือน โครงสร้างองค์กร ฯลฯ ผู้วิจัยสรุปว่าองค์กรอาจจะไม่พร้อมในระบบงานดังกล่าว โดยเฉพาะระบบพัฒนาบุคลากร ซึ่งระบบต่าง ๆ เหล่านี้ถูกนำไปอธิบายในปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร และปรากฏอยู่บ้างในปัจจัยตัวอื่น

โดยสรุปความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ในส่วนขององค์กรเป็นปัจจัยด้านลบ แม้ว่าองค์กรมีความตั้งใจให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้ แต่ระบบงานบางอย่างและสภาพแวดล้อมไม่จูงใจและเอื้ออำนวยต่อการนำความรู้ไปใช้ จึงส่งผลกระทบต่อผลการถ่ายโอนการเรียนรู้

องค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) ในเบื้องต้นปัจจัยหลายตัวผลักดันให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้และจดจำเนื้อหาสาระได้ และการจดจำได้ผลักดันให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้พร้อมกับการเก็บรักษาความรู้ไว้กับตนเอง ในเวลาหลังการฝึกอบรมมีปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมดังนี้

ปัจจัยการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) เป็นปัจจัยที่โครงการฝึกอบรมควรออกแบบกิจกรรมให้ผู้เข้าอบรมนำสิ่งที่เรียนรู้มาตั้งเป้าหมายแก้ปัญหาอย่างเฉพาะเจาะจง เพื่อส่งเสริมให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเอง พร้อมกับองค์กรให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่ายังไม่มีการใช้ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) มาช่วยในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ออกแบบกิจกรรมที่ 3 ซึ่งเป็นกิจกรรมสุดท้ายของหลักสูตร โดยให้ผู้เข้าอบรมได้ทบทวนพฤติกรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หรือพัฒนาให้ดีขึ้น ถือว่าให้ผู้เรียนระบุพฤติกรรมหรือสิ่งที่อยากพัฒนาอย่างเฉพาะเจาะจง (Specific Goal) แต่ไม่ได้ให้ผู้เข้าอบรมกำหนดกรอบเวลา (Time Bound) และหลังจากนั้นเป็นหน้าที่ของผู้เข้าอบรมต้องรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง องค์กรอาจนำทฤษฎีการตั้งเป้าหมายไปปรับใช้ได้ยาก ถ้าต้องประเมินผลความสำเร็จพร้อมกับการให้รางวัลแก่เป้าหมายที่จับต้องได้ยาก เช่น การไม่เอาความคิดตนเองเป็นใหญ่ การควบคุมอารมณ์ ทักษะคิดเชิงบวก เป็นต้น แต่อาจนำทฤษฎีการตั้งเป้าหมายไปปรับใช้ได้ง่ายขึ้นในสิ่งที่จับต้องได้ โดยการวัดผลทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การร้องเรียนถึงความไม่สุภาพของพนักงานดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในนิคมอุตสาหกรรมลดลง หรือการได้รับคำชมเชยในการให้บริการมากขึ้น ซึ่งเป็นการวัดทางอ้อมถึงความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนาคนระดับล่างของผู้ให้ข้อมูล 4 เป็นต้น ในส่วนของการใช้ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายไปปรับใช้กับการเปลี่ยนแปลงนิสัยหรือพฤติกรรมด้านอ่อน (Soft Skill) ฝ่ายบุคคลอาจต้องคิดสร้างสรรค์กิจกรรมบางอย่างเพื่อส่งเสริมให้เกิดนิสัยดังกล่าว เช่น คลิปปวีดีโอการเรียนรู้แบบหน่วยย่อย (Micro Learning) ให้ความรู้ด้านการสื่อสารสร้างสัมพันธ์แบบง่าย ๆ แต่ได้ความร่วมมือ หรือความรู้อื่น ๆ ที่มีผลกระทบกว้างภายในองค์กร หรือกิจกรรมที่คอยย้ำเตือนให้ผู้เข้าอบรมคำนึงถึงเป้าหมาย โดยกิจกรรมทั้งหมดต้องทำอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถใช้แนวคิดการตั้งเป้าหมายร่วมกับกลุ่มสนับสนุนได้ด้วย (Support Group) ซึ่งจะขยายความในปัจจัยการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support) และหลังจากนั้นฝ่ายบุคคลจึงหาวิธีประเมินผลการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เข้าอบรมต่อไป ดังนั้นการตั้งเป้าหมายเป็นปัจจัยด้านลบ โดยองค์กรไม่มีการปรับใช้แนวคิดการเป้าหมาย และไม่มีกิจกรรมใด ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้การถ่ายโอนการเรียนรู้บรรลุเป้าหมาย

โดยสรุปไม่มีการใช้ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายมาช่วยสนับสนุนการถ่ายโอนการเรียนรู้ และมีแนวโน้มว่าผู้เข้าอบรมจะถูกความเคยชินของตนเองหรือและสภาพแวดล้อมเดิม ๆ ดึงรั้งจนไม่สามารถแสดงพฤติกรรมใหม่ ๆ ที่อยากเปลี่ยนแปลงได้

องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) เป็นตัวผลักดันให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้และจดจำเนื้อหาสาระได้ และยังผลักดันให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้และเก็บรักษาความรู้ไว้กับตนเอง ในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรมมีปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมดังนี้

ปัจจัยการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support) ปัจจัยนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ด้วยแนวคิดของกลุ่มสนับสนุน (Support Group) และการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) โดยจัดตั้งเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ไม่เกิน 10 คน ภายหลังจากฝึกอบรมเสร็จสิ้น ผู้จัดฝึกอบรมทำหน้าที่ประสานงานและชี้แจงแนวคิดของกลุ่มสนับสนุน และสนับสนุนให้ทุกคนเข้าร่วมกลุ่มโดยสมัครใจ เมื่อ

ทุกคนเข้าใจแนวคิดของกลุ่มสนับสนุนและแนวคิดการตั้งเป้าหมายอย่างชัดเจนแล้ว จึงเริ่มดำเนินการประชุมกันทุกอาทิตย์ เพื่อปรึกษาหารือ ให้คำแนะนำ และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ในประเด็นการพัฒนาพฤติกรรมเพื่อให้ภาวะความเป็นผู้นำดีขึ้น โดยมีเครื่องมือที่ช่วยตรวจสอบพฤติกรรมของตนเอง เช่น แผ่นตรวจสอบ (Checklist) ช่วยตรวจสอบว่าพฤติกรรมมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีความก้าวหน้าไปมากน้อยแค่ไหน โดยกิจกรรมควรมีระยะเวลาที่เหมาะสม เช่น 2 เดือน และหลังจากนั้นจึงมีการติดตามผลและประเมินผลความสำเร็จ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าองค์กรไม่มีกลุ่มกิจกรรมดังกล่าวที่ช่วยส่งเสริมการปรับปรุงพฤติกรรมหรือช่วยในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ประโยชน์ที่เกิดจากกลุ่มสนับสนุนคือ 1) สมาชิกถูกกระตุ้นให้คิดพร้อมกับรับข้อมูลใหม่ ๆ จากสมาชิกภายในกลุ่ม 2) สมาชิกจะได้รับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงที่เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับความเป็นจริง เนื่องจากทุกคนอยู่ในองค์กรเดียวกันจึงเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ดี 3) สมาชิกจะได้รับความรู้สึกเอื้ออาทรและจะไม่รู้สึกว่าตนเองทำงานอย่างโดดเดี่ยว เมื่อท้อแท้จะมีคนให้กำลังใจ เมื่อสำเร็จจะได้รับคำชื่นชม ซึ่งประโยชน์สองข้อสุดท้ายจะส่งผลดีอย่างมากต่อผู้ให้ข้อมูล 3 ที่รู้สึกน้อยใจหัวหน้าจนทำให้ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นไม่ดี (ความรู้สึกของผู้วิจัย) **ดังนั้นการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยด้านลบ หรือไม่มีกลุ่มสนับสนุนเพื่อส่งเสริมการถ่ายโอนการเรียนรู้**

โดยสรุปผู้เข้าอบรมอาจไม่ได้นำความรู้ไปใช้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างเต็มที่ และมีแนวโน้มว่าผู้เข้าอบรมจะถูกความเคยชินของตนเองหรือสภาพแวดล้อมเดิม ๆ ดึงรั้งจนไม่สามารถแสดงพฤติกรรมใหม่ ๆ ที่อยากเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากองค์กรขาดการใช้ประโยชน์จากกลุ่มสนับสนุน (Support Group)

ปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) ทักษะที่ผู้เข้าอบรมถูกสอนภายในชั้นเรียนกับทักษะที่ผู้เข้าอบรมต้องการใช้ในการปฏิบัติงาน ถ้าทักษะทั้งสองด้านมีการเชื่อมโยงกันสูง การถ่ายโอนการเรียนรู้จะสูงตามไปด้วย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยเชื่อมโยงความรู้กับงานเกิดขึ้นตลอดกระบวนการฝึกอบรมและเป็นปัจจัยด้านบวกตลอดกระบวนการเช่นเดียวกัน ความรู้และทักษะที่ถูกสอนเป็นตัวอย่างของ “พฤติกรรมสำคัญ” (Key Behaviors) ที่ควรแสดงออกเพื่อนำคนในแต่ละระดับ โดยผู้เข้าอบรมเลือกพฤติกรรมสำคัญดังกล่าวไปปรับใช้และเชื่อมโยงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ความเป็นผู้นำของตนเอง แต่ประเด็นสำคัญของปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้กับงานคือ บางพฤติกรรมอาจไม่มีความจำเป็นต่อผู้เข้าอบรม และอาจมีอีกหลายพฤติกรรมที่ไม่ได้ถูกบรรจุอยู่ในเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการของผู้เข้าอบรม เนื่องจากปัญหาด้านภาวะความเป็นผู้นำของบุคลากรภายในองค์กรมีหลากหลายปัญหา ดังนั้นในประเด็นนี้อาจส่งผลให้การถ่ายโอนการเรียนรู้ อาจไม่เกิดขึ้นหรือผลเป็นบวกในระดับต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 8) “อยากให้มีตัวอย่างเรียนรู้เยอะกว่านี้ เนื่องจากปัญหาภายในองค์กรของเราเยอะมาก อยากให้ยกตัวอย่างพฤติกรรมเยอะ ๆ ในแต่ละหัวข้อ ยิ่งตัวอย่างตรงกับปัญหาจะยิ่งดี”

แต่ในความคิดเห็นของผู้วิจัยพิจารณาว่า แม้ว่าบางพฤติกรรมอาจไม่มีความจำเป็นต่อผู้เข้าอบรม หรือไม่มีอีกหลายพฤติกรรมสำคัญที่บรรจุอยู่ในหลักสูตร แต่ปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้กับงานยังคงเป็นบวกตลอดกระบวนการ เนื่องจากความหมายของผู้นำ 360 องศา มีข้อความดังนี้

ผู้นำ 360 องศา หมายถึง “บุคลากรภายในองค์กรที่ปรารถนาพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Potential) โดยไม่ยึดติดว่าตนเองมีตำแหน่งอะไร และอาศัยการเรียนรู้พฤติกรรมที่ดีของผู้นำ พร้อมกับความเต็มใจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อโน้มน้าวคนรอบข้างทุกระดับให้มีความเชื่อมั่น ยอมรับ และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ อันนำไปสู่การสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นร่วมกัน (Team Performance)”

จากความหมายข้างต้น ผู้เข้าอบรมซึ่งมีลักษณะของความเป็นผู้ใหญ่ย่อมตระหนักได้ถึงพฤติกรรมเหมาะสมที่ควรแสดงออก เพื่อตอบสนองความหมายของผู้นำ 360 องศา เพียงแต่การเรียนรู้จากตัวอย่างพฤติกรรมมากขึ้นจะทำให้การแก้ปัญหาความเป็นผู้นำได้ความรู้หลากหลายขึ้น หรือการเรียนรู้ตัวอย่างพฤติกรรมที่ตรงประเด็นกับปัญหาภายในองค์กรจะทำให้เกิดอาการจุกจุก ซึ่งในประเด็นหลังนี้วิทยากรต้องมีความระมัดระวังในการถ่ายทอดให้มาก ต้องยกตัวอย่างให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับปัญหาภายในองค์กร โดยไม่ทำให้ผู้เข้าอบรมรู้สึกว่ามีการเตรียมการพูดถึงปัญหานี้อย่างเฉพาะเจาะจง สุดท้ายผู้เข้าอบรมควรนึกคิดเสมอว่า พฤติกรรมของตนเองที่แสดงออกส่งผลให้คนรอบข้างทุกระดับมีความเชื่อมั่น ยอมรับ และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ อันนำไปสู่การสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นร่วมกันหรือไม่ ดังนั้นการเชื่อมโยงความรู้กับงานเป็นปัจจัยด้านบวก หรือผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้พฤติกรรมที่จำเป็นของผู้นำในการทำงานร่วมกับคนรอบข้าง

โดยสรุปผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยความรู้ถูกถ่ายทอดในรูปแบบของหลักการหรือคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำ และให้ผู้เข้าอบรมนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ความเป็นผู้นำของตนเอง

ปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) วัฒนธรรมที่ปรากฏอยู่ภายในองค์กรมีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ เช่น วัฒนธรรมแบบปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงในความรู้และทักษะใหม่ ซึ่งลักษณะที่ปรากฏของผู้เข้าอบรมคือ ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองในการฝึกฝนและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ต้องมีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันภายในทีม (Team Learning) ทั้งในด้านความสำเร็จและความล้มเหลว ในลักษณะที่ปรากฏขององค์กรคือ ระบบพัฒนาบุคลากร ระบบพัฒนาอาชีพ โครงสร้างเงินเดือน โครงสร้างองค์กร ฯลฯ องค์กรต้องพัฒนาเพื่อให้ระบบและโครงสร้างข้างต้นสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หรือพัฒนาระบบและโครงสร้างเพื่อจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าองค์กรมีประเด็นเกี่ยวกับระบบ และโครงสร้างที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ ดังนี้ 1) ระบบการพัฒนาศายอาชีพอาจจะไม่ชัดเจนในบางตำแหน่ง โดยปรากฏและมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างเงินเดือน (Job Grade) ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองไปสู่ Job Grade ในระดับสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 8 & 9) “กระบอกเงินเดือนไม่มีความชัดเจน เช่น ตำแหน่งเดียวกันแต่เงินเดือนต้นไม่เท่ากัน และไม่มีความชัดเจนในการกำหนดตำแหน่งบัญชีระหว่างระดับ S1 กับ S2 และผู้บริหารไม่สามารถตอบได้ว่า ถ้าต้องการพัฒนาพนักงานบัญชีระดับ S1 เป็นระดับ S2 ต้องทำอย่างไร”

ในเรื่องโครงสร้างเงินเดือนยังถูกสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูล 2 และ 9 ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 2) “ในปัจจุบันขวัญและกำลังใจของพนักงานตกต่ำ พนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรทำงานมานานมาก จนเกิดความเบื่อได้เต็มกระบอกเงินเดือนแล้ว ไม่มีแรงจูงใจให้พัฒนาอะไรเพิ่มเติม ทำเยอะ ๆ รายได้ก็ไม่เพิ่ม บางทีตัวเรายังแอบคิดเลยว่าทำไปก็ได้แค่นี้”

“ตอนนี้ไม่มีการปรับเงินเดือนแล้วให้ลูกน้องแล้ว รวมทั้งตัวดิฉันด้วย เนื่องจากเต็มกระบอกเงินเดือนแล้ว”

(ผู้ให้ข้อมูล 9) “ความรู้สึกรู้ว่าโดนระบบการประเมินด้วย KPI ไปกระทบเรื่องการจ่ายโบนัส ทั้ง ๆ ที่ KPI ไม่มีผลอะไรกับฐานเงินเดือนของเราแล้ว เนื่องจากเงินเดือนเราตันแล้ว”

ประเด็นเกี่ยวกับระบบและโครงสร้างที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ข้อ 2) การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่เป็นอุปสรรคของการแสดงภาวะความเป็นผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 6) “โครงสร้างองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงทำให้ความรับผิดชอบงานในบางส่วนมีความไม่ชัดเจนเกิดขึ้น ทำให้เรา Action ได้ไม่เต็มที่”

“อยากให้องค์กรมีความชัดเจนในการจัดสรรคนในแผนกน้ำดีและน้ำเสีย เนื่องจากการแสดงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำให้เกิดความชัดเจนควรแยกทีมงานให้ชัดเจน ปัจจุบันลูกน้องที่ดูแลทั้งระบบน้ำดีและน้ำเสียต้องรับคำสั่งจากหัวหน้า 2 คน”

ในเรื่องโครงสร้างองค์กรมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และขอบเขตงาน ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 5) “ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ในการให้บริการผู้บุคคลภายนอกที่มาใช้บริการห้องประชุม เนื่องจากในอดีตการสั่งงานเกิดจากผู้อำนวยการคนเก่า ซึ่งทุกคนก็จะปฏิบัติตามแต่ในปัจจุบันเป็นเราดูแล และหลาย ๆ คนไม่ใช้ลูกน้องเราเพราะอยู่กันคนละฝ่าย เราจึงไม่กล้าสั่ง แต่ข้อเท็จจริงเป็นงานที่ต้องร่วมกันรับผิดชอบ”

ประเด็นเกี่ยวกับระบบและโครงสร้างที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ข้อ 3) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการทำโทษ ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 5) “ประเด็น KPI บางตัว โดยเฉพาะระดับบุคคลบางตำแหน่ง คิดว่าไม่จำเป็นต้องมี KPI ก็ได้ เนื่องจากต้องทำงานเป็นฝ่ายสนับสนุนอยู่แล้ว มี KPI มันแปลก ๆ เสียเวลาในการทำงานอีก”

(ผู้ให้ข้อมูล 8) “อยากให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีความยุติธรรมมากกว่านี้”

(ผู้ให้ข้อมูล 9) “ความรู้สึกว่าโดนระบบการประเมินด้วย KPI ไปกระทบเรื่องการจ่ายโบนัส ทั้ง ๆ ที่ KPI ไม่มีผลอะไรกับฐานเงินเดือนของเราแล้ว เนื่องจากเงินเดือนเราตันแล้ว”

ในประเด็นของการทำโทษเมื่อบุคลากรกระทำความผิดขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูล 3) “เมื่อมีความผิดประเภทเดียวกันเกิดขึ้น การลงโทษจะมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด เรารู้สึกว่ามันไม่แฟร์ (unfair) เราอยากให้หัวหน้ามีความเท่าเทียมกันในการลงโทษ”

(ผู้ให้ข้อมูล 7) “อยากให้มียุทธศาสตร์การประเมินผลหรือการลงโทษมีความชัดเจน”

จากประเด็นต่าง ๆ ข้างต้น อันได้แก่ 1) ระบบการพัฒนาสายอาชีพ 2) การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ และ 3) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการทำโทษ ในเบื้องต้นผู้วิจัยมองว่าอาจยังไม่สามารถสรุปได้อย่างชัดเจนว่าส่งผลกระทบต่อปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร เนื่องจากตัวแทนผู้ให้ข้อมูลในเรื่องเดียวกัน อาจมีปริมาณคำตอบที่เหมือนกันน้อยเกินไป ทำให้การวิเคราะห์ข้ามกรณีอาจยังไม่ถูกต้องมากนัก (Cross – Case Analysis) แต่กระนั้นก็ตามผู้วิจัยจึงวิเคราะห์และพิจารณาจากคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลทุกคนอีกครั้งหนึ่ง เพื่อค้นหาข้อความที่เป็นตัวสะท้อนสภาพความเป็นจริงเชิงลึกที่เกิดขึ้นภายในองค์กรว่ามีวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยเชิงบวกหรือไม่ ซึ่งปรากฏคำสัมภาษณ์ดังนี้

(ผู้ให้ข้อมูล 1) “มันมีหลายเรื่องนะ หลาย ๆ งานต้องไปศึกษาเพิ่ม เนื่องจากเรารับรายงานจากลูกน้องและดูความถูกต้องเพียงอย่างเดียว ซึ่งหลาย ๆ เรื่องสามารถพัฒนาได้มากกว่านี้ ปัจจุบันนี้ทำงานทุกอย่างแบบروتิน (Routine) ไม่ได้พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ให้มันดีขึ้นหรือเร็วขึ้น และอาจจะเห็นว่าเราทำงานหลายอย่าง การพัฒนาก็อาจช้าลงไป”

ผู้ให้ข้อมูล 1 เป็นผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ซึ่งอยู่ในฐานะผู้นำคนหนึ่งขององค์กร ไม่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ย่อมขาดแรงกระตุ้นให้ลูกน้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองเช่นเดียวกัน

(ผู้ให้ข้อมูล 2) “ในหลักสูตรอยากให้มีเนื้อหาที่กระตุ้นหัวหน้าให้มีความเชื่อมั่นในตนเองสามารถสอนงานลูกน้องได้”

ผู้ให้ข้อมูล 2 เป็นผู้จัดการแผนการเงินและอยู่ในองค์กรนี้มา 23 ปี เริ่มทำงานตั้งแต่เรียนจบในตำแหน่งพนักงานบัญชี จนเป็นหัวหน้าบัญชี และตำแหน่งปัจจุบันคือผู้จัดการฝ่ายการเงิน ย่อมมองเห็นและรับรู้ว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้นกับหัวหน้างาน โดยเฉพาะเรื่องการสอนงานให้กับลูกน้อง การสอนงานไม่มีประสิทธิภาพย่อมหมายความว่า 1) หัวหน้างานโดยส่วนใหญ่อาจไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองในการฝึกฝนและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนเป็นผู้นำที่ดีและมีความสามารถในการทำงาน 2) ระบบพัฒนาบุคลากรขององค์กรอาจยังไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝึกอบรมพบว่าการฝึกอบรมแค่ปีละ 1 ครั้งเท่านั้น

(ผู้ให้ข้อมูล 3) “เราจบการศึกษามานานแล้ว ปัจจุบันอาจมีวิธีการทำงานใหม่ ๆ หรือมีความทันสมัย อยากให้องค์กรพิจารณาและให้การสนับสนุนวิธีการดังกล่าว เนื่องจากลงทุนแล้วระยะยาวจะมีความคุ้มค่ามากกว่า เราเข้าใจถึงข้อจำกัดของงบประมาณ แต่อยากให้ผู้บริหารพิจารณาในประเด็นส่วนนี้ แม้ว่าจะลงทุนมากในช่วงแรก แต่ระยะยาวจะประหยัดได้มากกว่า”

“อยากให้องค์กรสนับสนุนให้พนักงานได้ฝึกอบรมในวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถมากขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูล 3 เป็นหัวหน้าส่วนสิ่งแวดล้อม สะท้อนถึงระบบการทำงานด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งสถานการณ์ที่เป็นอยู่ไม่สนับสนุนและจูงใจให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เพิ่มเติม

(ผู้ให้ข้อมูล 4) “อยากให้ทุกคนออกมาแสดงความคิดเห็นให้มากขึ้น ให้ใช้ Class เป็นการฝึกนำเสนอความคิดเห็นด้วย เนื่องจากหัวหน้าหลาย ๆ คนใช้การเขียนให้ลูกน้องรับทราบเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถนำเสนอหรือสอนงานลูกน้องได้”

ผู้ให้ข้อมูล 4 เป็นหัวหน้าส่วนรักษาความปลอดภัยและการจราจร และอยู่ในองค์กรนี้มา 15 ปี มองเห็นปัญหาด้วยแนวคิดแบบเดียวกับผู้ให้ข้อมูล 2

(ผู้ให้ข้อมูล 8) “ปัญหาภายในองค์กรคือ ขาดการสื่อสารกันในทุกระดับ ส่งผลให้งานซ้ำผิด และสูญหาย”

“ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีปัญหาอะไร โดยปกติแล้วจะมีปัญหากับผู้บริหาร เช่น เมื่อเราติดปัญหาในงาน เราพยายามแก้แล้ว เมื่อแก้ไม่ได้ก็เข้าไปปรึกษา แต่ไม่ได้ให้คำปรึกษาเรา สุดท้ายเราต้องมาแก้ปัญหาเอง”

ผู้ให้ข้อมูล 8 เป็นหัวหน้าส่วนธุรการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีปัญหากับผู้บริหารในเรื่องความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้บริหาร (ดังปรากฏในคำสัมภาษณ์) ได้ให้ข้อมูลถึงการสื่อสารภายในองค์กรว่ามีปัญหาทุกระดับ ส่งผลให้การทำงานล่าช้า งานผิดพลาด และงานสูญหาย สะท้อนว่าบุคลากรภายในองค์กรขาดการตระหนักถึงการคิดเชิงระบบ (System Thinking) และไม่สามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นว่าจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ อย่างไร นอกจากนี้แล้วปัญหาการสื่อสาร

ภายในองค์กรยังสะท้อนถึงการทำงานแบบไม่เป็นทีมเดียวกัน ซึ่งส่งผลให้ขาดความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือมีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งหมด ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยด้านลบ โดยถูกพิจารณาแยกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้ 1) บุคลากรในระดับหัวหน้างานอาจไม่มีนิสัยรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 2) องค์กรไม่มีระบบและโครงสร้างที่สนับสนุน ช่วยเหลือ กระตุ้น และจูงใจให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุปวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรมีค่านิยม ระบบ และโครงสร้างปรากฏขึ้นให้เห็นค่อนข้างชัดเจน ซึ่งส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้

ปัจจัยโอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform) เป็นปัจจัยที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้กับการทำงานจริง นอกจากจะส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้แล้วยังเป็นการส่งเสริมให้ผู้เข้าอบรมเก็บรักษาความรู้ไว้กับตนเองอีกด้วย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าองค์กรเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของตนเอง ไม่ปรากฏคำพูดใด ๆ จากผู้เข้าอบรมถึงการปิดกั้นการแสดงภาวะความเป็นผู้นำในระดับต่าง ๆ มีแต่คำพูดกล่าวโทษหรือไม่พอใจหัวหน้ามากกว่า ดังปรากฏข้อมูลคำพูดในปัจจัยก่อน ๆ แต่สิ่งที่น่ากังวลใจสำหรับปัจจัยการเปิดโอกาสในการใช้ความรู้คือ องค์กรไม่มีวิธีการสร้างและรักษาแรงจูงใจของผู้เข้าอบรมอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แม้ว่าในปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้จะปรากฏแรงกระตุ้นในบางบุคคล แต่แรงกระตุ้นจูงใจดังกล่าวอาจอยู่ไม่นาน และอาจถูกความเคยชินของตนเองหรือสภาพแวดล้อมเดิม ๆ ดึงรั้งจนไม่สามารถแสดงพฤติกรรมใหม่ ๆ ที่อยากเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งการรักษาแรงจูงใจสามารถใช้แนวคิด อาทิเช่น การใช้ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายมาช่วยสนับสนุนการถ่ายโอนการเรียนรู้ หรือองค์กรคิดสร้างสรรค์กิจกรรมสนับสนุนและกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมยังคงนำความรู้ไปใช้อย่างต่อเนื่อง (เช่น คลิปวิดีโอการเรียนรู้แบบหน่วยย่อย (Micro Learning) ให้ความรู้ด้านการสื่อสารสร้างสัมพันธ์แบบง่าย ๆ หรือความรู้อื่น ๆ ที่มีผลกระทบวงกว้างภายในองค์กร) เป็นต้น ดังนั้นโอกาสในการใช้ความรู้ในความคิดเห็นของผู้วิจัยให้เป็นปัจจัยด้านบวก เนื่องจากเปิดโอกาสให้นำความรู้ไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง แต่องค์กรไม่มีระบบสนับสนุนเพื่อรักษาแรงจูงใจในการใช้ความรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจส่งผลให้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้อาจไม่เกิดขึ้นหรือผลเป็นบวกในระดับต่ำ

โดยสรุปองค์กรเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้งาน ซึ่งเป็นปัจจัยด้านบวกเข้าสู่กระบวนการเพื่อให้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก แต่ผู้เข้าอบรมอาจนำความรู้ไปใช้เพื่อ

ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากอาจขาดแรงจูงใจระหว่างทาง ซึ่งเป็นผลมาจากองค์กร ไม่มีวิธีการสร้างและรักษาแรงจูงใจของผู้เข้าอบรมอย่างเป็นระบบ

ปัจจัยการติดตามผล (Follow up) การติดตามผลเป็นแนวคิดหนึ่งในการผลักดันให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้การเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมดีขึ้น และสนับสนุนให้ผู้เข้าอบรมรักษาความรู้ไว้กับตนเองนาน ๆ ซึ่งเครื่องมือที่ช่วยในการติดตามผลมีหลายชนิด แต่ละชนิดมีการใช้แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าองค์กรไม่มีระบบติดตามผลเพื่อกระตุ้นการนำความรู้ไปใช้ หรือช่วยให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายหลังการฝึกอบรมเกิดง่ายขึ้น หรือช่วยรักษาความรู้ให้อยู่กับผู้เข้าอบรมได้นาน ๆ **ดังนั้นการติดตามผลเป็นปัจจัยด้านลบ หรือองค์กรไม่มีระบบติดตามผลเพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้หรือไม่ นำไปใช้อย่างไร และได้ผลลัพธ์อย่างไร** ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ดังนี้

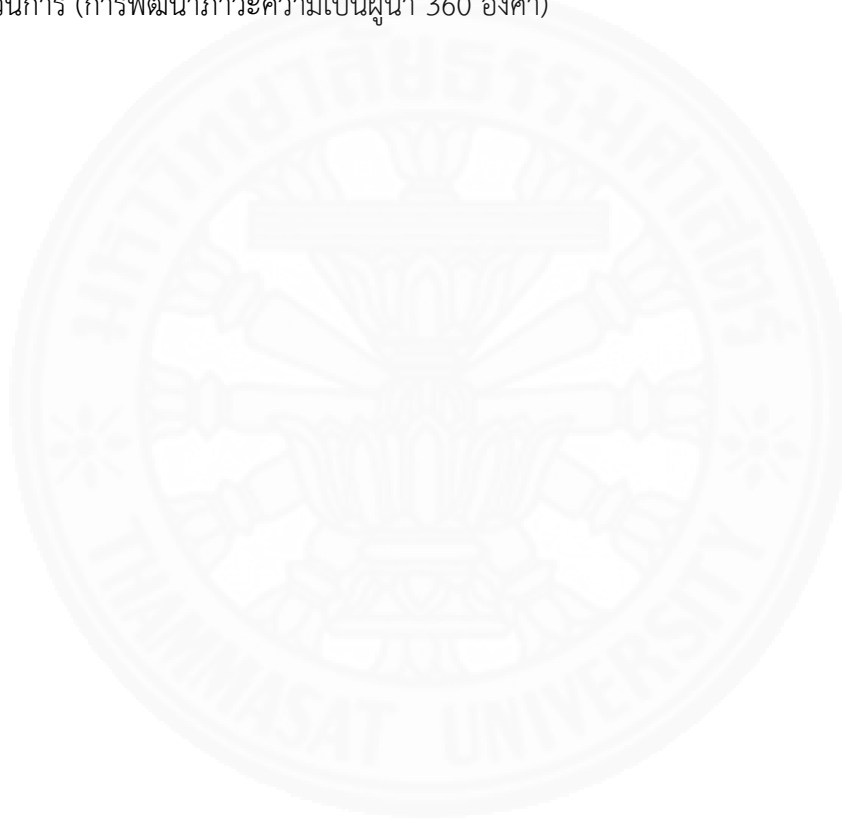
(ผู้ให้ข้อมูล 1) “เนื้อหาการอบรมดีแล้ว แต่ระยะเวลาอบรมค่อนข้างสั้น ควรจะประมาณ 2-3 วัน และต้องมีการติดตามต่อ (Follow-up) ถ้าอบรมแล้วหยุดไปโดยไม่มีการ action อะไรต่อ มันก็จะหายไป โดยเฉพาะเรื่องการติดตามผล (Follow-up) ควรให้ผู้อบรมนำเสนอแนวคิดของเขาเข้ามาเลย ภายในหนึ่งเดือนแรกให้เขียนออกมาเลยว่าต้องการพัฒนาอะไร ถ้าไม่มีการทำ report ออกมา สุดท้ายก็จะเงียบไป”

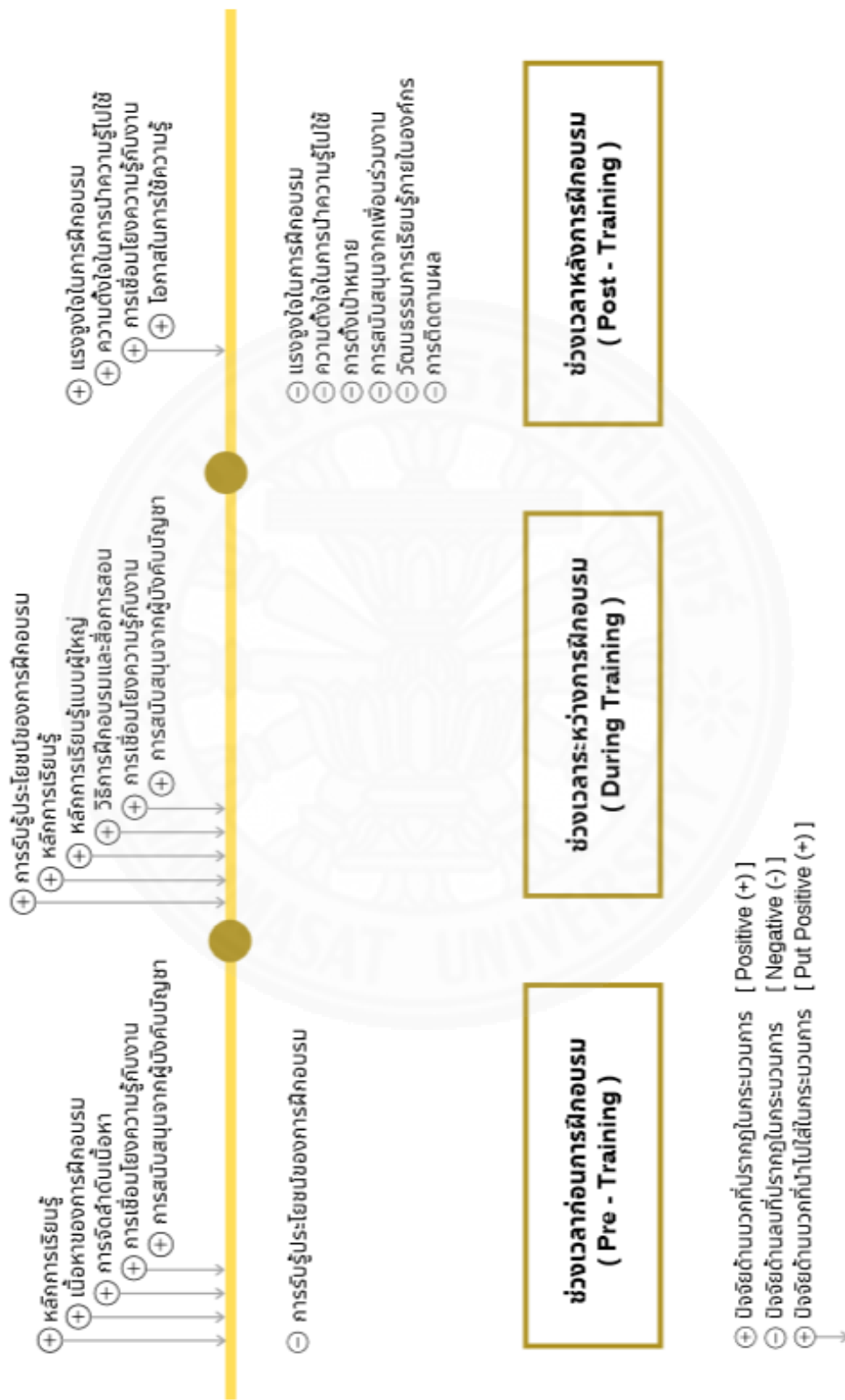
(ผู้ให้ข้อมูล 4) “อาจออกแบบหลักสูตรให้วันแรกเรียนรู้เนื้อหาสาระ วันที่สองให้นำเสนอโครงการหรือการปรับปรุงอะไรบางอย่าง หลังจากนั้นให้มีระบบการติดตามผลต่อไป (Follow-up) และอยากให้การนำเสนอการปรับปรุงทั่วถึงทุกคน เนื่องจากทุกคนที่เข้ามาเป็นระดับหัวหน้างาน”

โดยสรุปองค์กรไม่มีระบบการติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การโค้ชเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Coaching) จึงส่งผลกระทบต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้

ปัจจัยทั้งหมดดังที่กล่าวมาในช่วงหลังการฝึกอบรมเป็นปัจจัยด้านบวกและลบที่ปรากฏอยู่ในกระบวนการ ผู้วิจัยไม่ได้ใส่ปัจจัยด้านบวกใด ๆ เพิ่มอีกลงในกระบวนการ (ยกเว้นปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้กับงาน) หรือไม่ได้ให้คำแนะนำใด ๆ ต่อองค์กรภายหลังการฝึกอบรม ดังนั้นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายหลังการฝึกอบรมเป็นตัวทำนายผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้ในระดับหนึ่ง และมีความแตกต่างจากปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏอยู่ในกระบวนการและปัจจัยด้านบวกที่ถูกนำไปใส่ในกระบวนการทั้งในช่วงก่อนและระหว่างการฝึกอบรม โดยปัจจัยก่อนและระหว่างการฝึกอบรมถูกคาดหวังให้เกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

ภายใต้หัวข้อการอธิบายกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ ผู้วิจัยนำปัจจัยมาแสดงบนเส้น
ช่วงเวลา (Timeline) โดยแสดงปัจจัยด้านบวกและลบที่ปรากฏ และปัจจัยด้านบวกที่นำไปใส่ใน
กระบวนการ ดังแสดงในภาพที่ 4.2 แสดงปัจจัยบนเส้นช่วงเวลา (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360
องศา) และนำปัจจัยทั้งหมด 18 ปัจจัย มาแสดงปัจจัยด้านบวกและลบที่ปรากฏ ปัจจัยด้านบวกที่
นำไปใส่ ปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็นหรือไม่ได้ถูกนำมาใส่ในกระบวนการ และปัจจัยที่ไม่จำเป็นต้องมีใน
กระบวนการ ดังแสดงในตารางที่ 4.19 ปัจจัยด้านบวกและลบที่ปรากฏ ปัจจัยด้านบวกที่นำไปใส่
ปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็นหรือไม่ได้ถูกนำมาใส่ในกระบวนการ และปัจจัยที่ไม่จำเป็นต้องมีใน
กระบวนการ (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)





ภาพที่ 4.2 แสดงปัจจัยบนเส้นช่วงเวลา (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)

ตารางที่ 4.19

ปัจจัยด้านบวกและลบที่ปรากฏ ปัจจัยด้านบวกที่นำไปใส่ ปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็นหรือไม่ได้ถูกนำมาใส่ในกระบวนการ และปัจจัยที่ไม่จำเป็นต้องมีในกระบวนการ (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Determinants of Learning Transfer)	กระบวนการฝึกอบรม (Training Process)		
คุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristic)	ก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training)	ระหว่างการฝึกอบรม (During Training)	หลังการฝึกอบรม (Post-Training)
1) ความสามารถทางสติปัญญา	ไม่ปรากฏ	ไม่ปรากฏ	ไม่ปรากฏ
2) ความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตน	ไม่ปรากฏ	ไม่ปรากฏ	ไม่ปรากฏ
3) แรงจูงใจในการฝึกอบรม	ไม่ปรากฏ	ไม่ปรากฏ	Positive (+) and Negative (-)
4) การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม	Negative (-)	Put Positive (+)	ไม่จำเป็น
5) ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้	ไม่ปรากฏ	ไม่ปรากฏ	Positive (+) and Negative (-)
6) การวางเป้าหมายทางอาชีพ	ไม่ปรากฏ	ไม่ปรากฏ	ไม่ปรากฏ
การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design)	ก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training)	ระหว่างการฝึกอบรม (During Training)	หลังการฝึกอบรม (Post-Training)
7) หลักการเรียนรู้	Put Positive (+)	Put Positive (+)	ไม่จำเป็น
8) เนื้อหาของการฝึกอบรม	Put Positive (+)	ไม่จำเป็น	ไม่จำเป็น
9) การจัดลำดับเนื้อหา	Put Positive (+)	ไม่จำเป็น	ไม่จำเป็น
10) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่	ไม่ปรากฏ	Put Positive (+)	ไม่ปรากฏ
11) วิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน	ไม่จำเป็น	Put Positive (+)	ไม่จำเป็น
12) การตั้งเป้าหมาย	ไม่จำเป็น	ไม่จำเป็น	Negative (-)
สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment)	ก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training)	ระหว่างการฝึกอบรม (During Training)	หลังการฝึกอบรม (Post-Training)
13) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา	Positive (+)	Positive (+)	ไม่ปรากฏ
14) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน	ไม่ปรากฏ	ไม่ปรากฏ	Negative (-)
15) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน	Put Positive (+)	Put Positive (+)	Put Positive (+)
16) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร	ไม่ปรากฏ	ไม่ปรากฏ	Negative (-)
17) โอกาสในการใช้ความรู้	ไม่จำเป็น	ไม่จำเป็น	Positive (+)
18) การติดตามผล	ไม่จำเป็น	ไม่จำเป็น	Negative (-)

ในกระบวนการฝึกอบรม (Training Process) มี 3 ช่วงเวลา (Timeline) อันได้แก่ ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) และ ช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) การอธิบายกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ถูกพิจารณา ใน 3 ช่วงเวลาดังกล่าวเช่นเดียวกัน โดยปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (training Inputs) ถูกนำไปใช้ในแต่ ละช่วงเวลาแตกต่างกัน บางปัจจัยควรใช้เฉพาะบางช่วงเวลา บางปัจจัยต้องใช้ทุกช่วงเวลา สำหรับ หลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา มีปัจจัยอยู่ 4 ประเภท ที่ต้องถูกนำมาอธิบาย ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านบวกหรือลบที่ปรากฏให้เห็นอยู่ในกระบวนการ [Positive (+) or Negative (-)] ซึ่งส่งผล ให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก เป็นลบ หรือไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น 2) ปัจจัยด้านบวกที่ถูก นำไปใส่ในกระบวนการ [Put Positive (+)] เพื่อคาดหวังให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก 3) ปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็นหรือไม่ได้ถูกนำไปใส่ในกระบวนการ (ไม่ปรากฏ) ย่อมหมายถึงปัจจัยนั้น สามารถเป็นไปได้ทั้งด้านบวกหรือด้านลบในกระบวนการ ซึ่งไม่สามารถระบุได้ในขณะก่อนการ ฝึกอบรม ระหว่างฝึกอบรม และหลังฝึกอบรม 4) ปัจจัยนั้นไม่จำเป็นต้องมีในบางช่วงของกระบวนการ (ไม่จำเป็น)

โดยการยกตัวอย่างเพื่ออธิบายให้เกิดความเข้าใจในปัจจัยแต่ละประเภท เช่น 1) ปัจจัย ความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive Ability) ถ้าผู้เข้าอบรมมีความสามารถทางสติปัญญาสูงจะมี อิทธิพลต่อผลการฝึกอบรม และมีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้สูงเช่นกัน ซึ่งปัจจัยนี้ไม่ปรากฏตลอด กระบวนการฝึกอบรม (ไม่ปรากฏ) เนื่องจากผู้วิจัยไม่สามารถระบุได้ว่าผู้เข้าอบรมแต่ละท่านมีระดับ ความสามารถทางสติปัญญาในระดับใดและแตกต่างกันอย่างไร 2) ปัจจัยแรงจูงใจในการฝึกอบรม (Motivation) ก่อนการฝึกอบรมผู้วิจัยไม่อาจรับรู้ได้ว่าผู้เข้าอบรมอยากเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ (ไม่ ปรากฏ) มีความเต็มใจ (ปัจจัยด้านบวก) หรือโดนบังคับมา (ปัจจัยด้านลบ) ถ้าเต็มใจหรือผู้เข้าอบรมมี แรงจูงใจสูงในการเรียนรู้ มีแนวโน้มว่าเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก ระหว่างการฝึกอบรมก็ วิเคราะห์เช่นเดียวกัน สุดท้ายภายหลังการฝึกอบรม ปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ปรากฏ เป็นปัจจัยด้านบวกและด้านลบในกระบวนการ [Positive (+) and Negative (-)] ด้านบวกหมายถึงผู้ เข้าอบรมแต่ละคนมีแรงจูงใจในการนำความรู้ไปใช้แตกต่างกัน และด้านลบหมายถึงผู้เข้าอบรมไม่มี แรงจูงใจหรือไม่มีความพยายามในการนำความรู้ไปใช้ 3) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle) ก่อนการฝึกอบรมผู้วิจัยไม่อาจทราบได้ว่า องค์กรได้ขอความคิดเห็นหรือเปิดโอกาสให้ผู้เข้า อบรมร่วมออกแบบหลักสูตรหรือไม่ (ไม่ปรากฏ) ดังนั้นระหว่างการฝึกอบรมผู้วิจัยได้ใส่ปัจจัยด้านบวก นี้ [Put Positive (+)] ลงไปในกระบวนการเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมเห็นความจำเป็นในการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้ประเมินตนเอง พร้อมกับความสมัครใจในการปรับปรุงพฤติกรรมของตนเอง ซึ่ง ปัจจัยที่นำมาใส่นี้ถูกคาดหวังให้เกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก และสุดท้ายภายหลังการ ฝึกอบรม ปัจจัยหลักการการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ไม่ปรากฏให้ผู้วิจัยเห็นว่าองค์กรได้ใช้ประโยชน์จากหลักการ

นี้อย่างไรบ้าง (ไม่ปรากฏ) 4) ปัจจัยวิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน พบว่าถูกนำไปใช้ในช่องระหว่างการฝึกอบรม [Put Positive (+)] เพื่อคาดหวังให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เนื้อหาสาระและจดจำได้ แต่ไม่มีความจำเป็นใด ๆ เลยในช่วงก่อนและหลังการฝึกอบรม (ไม่จำเป็น)

โดยสรุปกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ของหลักสูตร “การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา” มีกระบวนการเกิดขึ้น 3 ช่วงเวลา (Timeline) ภายใต้แนวคิดของกระบวนการฝึกอบรม (Training Process) อันได้แก่ ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) และช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) ซึ่งในแต่ละช่วงเวลามีปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) ปรากฏให้เห็นแตกต่างกันดังแสดงในตารางที่ 4.19 และการสรุปกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้มีการอ้างอิงกับแบบจำลองกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Learning Transfer Model) ดังแสดงในภาพที่ 2.1 ร่วมด้วย

เงื่อนไขของการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Condition of Transfer) เป็นประเด็นสำคัญมาก (ภาพที่ 2.1) ถ้าผู้เข้าอบรมไม่นำความรู้ไปใช้ (Generalization of Knowledge) การอบรมนับเป็นความสูญเปล่า (Zero Transfer) ซึ่งผู้เข้าอบรมจะนำความรู้ไปปรับใช้ได้ ผู้เข้าอบรมต้องได้เรียนรู้เนื้อหาสาระและจดจำสิ่งที่เรียนรู้ (Learning and Retention) จึงจะสามารถดึงสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้งานได้ และการจดจำสิ่งที่เรียนรู้ได้ต้องเกิดจากปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมในช่วงเวลาก่อนและระหว่างการฝึกอบรม (Pre-Training and During Training) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อเงื่อนไขของการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยปัจจัยทั้งหมดในช่วงเวลาก่อนและระหว่างการฝึกอบรมนำมาแสดงเป็น 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristic) ปัจจัยในองค์ประกอบนี้เป็นปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็น (ไม่ปรากฏ) ทั้งหมด ยกเว้นปัจจัยการรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of Utility of Training) ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรมการรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรมเป็นปัจจัยด้านลบ [Negative (-)] ดังนั้นผู้วิจัยตั้งใจใส่ให้เป็นปัจจัยด้านบวกลงไปในการบวนการในระหว่างการฝึกอบรม [Put Positive (+)] เพื่อจูงใจให้ผู้เข้าอบรมตั้งใจเรียนรู้ การใส่ปัจจัยด้านบวกลงในกระบวนการ [Put Positive (+)] มีวัตถุประสงค์เพื่อคาดหวังให้ผลการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ (Training Outcomes) และคาดหวังให้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

2) องค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) ผู้วิจัยตั้งใจใส่ปัจจัยด้านบวกลงไปในการบวนการ [Put Positive (+)] อันได้แก่ หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) เนื้อหาของการฝึกอบรม (Training Content) การจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle) และวิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน (Instructional Method and Media) พร้อมกับใส่ปัจจัยด้านความสามารถในการถ่ายทอดของ

วิทยากร (Trainer Capability) และใส่ปัจจัยด้านบวกเพื่อแก้ไขปัจจัยที่ไม่ปรากฏ (ไม่ปรากฏ) นั่นคือ การใส่ปัจจัยหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ที่ตนเอง (Adult Learning Principle) ส่วนปัจจัยที่ไม่จำเป็นต้องมีในกระบวนการ (ไม่จำเป็น) ผู้วิจัยไม่ได้ดำเนินการอะไร ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) เช่นเดียวกันการใส่ปัจจัยด้านบวกลงในกระบวนการ [Put Positive (+)] มีวัตถุประสงค์เพื่อคาดหวังให้ผลการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ (Training Outcomes) และคาดหวังให้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer) โดยปัจจัยทั้งหมดในองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม มีอิทธิพลสูงมากต่อการเรียนรู้และจดจำสิ่งที่เรียนรู้ได้

3) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment) ปัจจัยในองค์ประกอบนี้เป็นปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏ [Positive (+)] และปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็น (ไม่ปรากฏ) ซึ่งเป็นได้ทั้งปัจจัยด้านบวกและด้านลบ ปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับปัจจัยเนื้อหาของฝึกอบรม (Training Content) ในองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยผู้วิจัยต้องออกแบบเนื้อหาฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความรู้และทักษะที่ผู้เข้าอบรมต้องการ ซึ่งความรู้และทักษะที่นำเสนอเป็นตัวอย่างของ “พฤติกรรมสำคัญ” (Key Behaviors) ที่ควรแสดงออกเพื่อนำคนในแต่ละระดับ โดยผู้เข้าอบรมเลือกพฤติกรรมสำคัญดังกล่าวไปปรับใช้และเชื่อมโยงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ความเป็นผู้นำของตนเอง ดังนั้นปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้กับงานเป็นปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงไปในกระบวนการ [Put Positive (+)] ส่วนปัจจัยที่เหลือในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นปัจจัยตามธรรมชาติในกระบวนการ อันได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) เป็นปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏ [Positive (+)] ปัจจัยไม่ปรากฏ ได้แก่ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support) และวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) สุดท้ายคือปัจจัยไม่จำเป็น ได้แก่ โอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform) และ การติดตามผล (Follow up) เช่นเดียวกันการใส่ปัจจัยด้านบวกลงในกระบวนการ [Put Positive (+)] มีวัตถุประสงค์เพื่อคาดหวังให้ผลการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ (Training Outcomes) และคาดหวังให้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

จากการอธิบายดังกล่าวข้างต้น สรุปว่าในช่วงเวลาก่อนและระหว่างฝึกอบรม (Pre-Training and During Training) ความตั้งใจในการใส่ปัจจัยด้านบวกลงในกระบวนการ [Put Positive (+)] มีวัตถุประสงค์เพื่อคาดหวังให้ผลการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ (Training Outcomes) ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้และจดจำสิ่งที่เรียนรู้ได้ (Learning and Retention) และคาดหวังให้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

เงื่อนไขของการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Condition of Transfer) เป็นประเด็นสำคัญมาก (ภาพที่ 2.1) ถ้าผู้เข้าอบรมไม่นำความรู้ไปใช้ (Generalization of Knowledge) การอบรมนับเป็นความสูญเปล่า (Zero Transfer) ซึ่งผู้เข้าอบรมจะนำความรู้ไปปรับใช้ได้ ผู้เข้าอบรมต้องได้เรียนรู้

เนื้อหาสาระและจดจำสิ่งที่เรียนรู้ (Learning and Retention) จึงจะสามารถดึงสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้งานได้ และการนำความรู้ไปใช้งานเกิดจากปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมทุกปัจจัยประกอบกัน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อเงื่อนไขของการถ่ายโอนการเรียนรู้ ในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) ปัจจัยทั้งหมดที่ปรากฏภายหลังการฝึกอบรม ซึ่งเกิดจากการสัมภาษณ์ เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในกระบวนการ และสามารถนำมาวิเคราะห์และทำนายผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้ ผู้วิจัยไม่ได้ใส่ปัจจัยด้านบวกใด ๆ เพิ่มอีกลงในกระบวนการ (ยกเว้นปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้กับงาน) หรือไม่ได้ให้คำแนะนำใด ๆ ต่อองค์กรภายหลังการฝึกอบรม ประเภทของปัจจัยที่ปรากฏขึ้นเกิดจากการรับรู้ของผู้วิจัยที่มาจากการสัมภาษณ์ โดยปัจจัยทั้งหมดในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรมนำมาแสดงเป็น 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristic) ผลจากการสัมภาษณ์ ปัจจัยในองค์ประกอบนี้เป็นปัจจัยด้านบวกและด้านลบที่ปรากฏ [Positive (+)] [Negative (-)] อันได้แก่ แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation to Transfer) และความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use) และปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็น (ไม่ปรากฏ) ซึ่งเป็นได้ทั้งปัจจัยด้านบวกและด้านลบ อันได้แก่ ความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive Ability) ความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตน (Self-efficacy Beliefs) และการวางเป้าหมายอาชีพ (Career Goal Alignment) สุดท้ายคือปัจจัยไม่จำเป็นในกระบวนการ ได้แก่ การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of Utility of Training) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทำให้ค้นพบปัจจัยด้านบวกในกระบวนการ [Positive (+)] และปัจจัยด้านลบในกระบวนการ [Negative (-)] โดยปัจจัยด้านบวกให้องค์กรรักษาไว้ และปัจจัยด้านลบให้องค์กรพัฒนาหรือปรับปรุงให้เป็นด้านบวก ซึ่งการรักษาและพัฒนาหรือปรับปรุงปัจจัยทั้งหมด มีเป้าหมายหลักคือ ความต้องการให้การฝึกอบรมเกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

2) องค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) ผลจากการสัมภาษณ์ ปัจจัยในองค์ประกอบนี้เป็นปัจจัยที่ไม่จำเป็นเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นมีปัจจัยที่ไม่ปรากฏ ได้แก่ หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle) และปัจจัยด้านลบที่ปรากฏ [Negative (-)] ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) เช่นเดียวกันผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทำให้ค้นพบปัจจัยด้านบวกในกระบวนการ [Positive (+)] และปัจจัยด้านลบในกระบวนการ [Negative (-)] โดยปัจจัยด้านบวกให้องค์กรรักษาไว้ และปัจจัยด้านลบให้องค์กรพัฒนาหรือปรับปรุงให้เป็นด้านบวก ซึ่งการรักษาและพัฒนาหรือปรับปรุงปัจจัยทั้งหมด มีเป้าหมายหลักคือ ความต้องการให้การฝึกอบรมเกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

3) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment) ผลจากการสัมภาษณ์ ปัจจัยในองค์ประกอบนี้เป็นปัจจัยด้านลบที่ปรากฏ [Negative (-)] อันได้แก่ การสนับสนุน

จากเพื่อร่วมงาน (Peer Support) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) และการติดตามผล (Follow up) ปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏ [Positive (+)] ได้แก่ โอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform) สำหรับปัจจัยด้านบวกที่ส่งไปในกระบวนการ [Put Positive (+)] ได้แก่ การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) ซึ่งปรากฏตลอดกระบวนการ สุดท้ายปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็น (ไม่ปรากฏ) ซึ่งเป็นได้ทั้งปัจจัยด้านบวกและด้านลบ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) เช่นเดียวกันผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทำให้ค้นพบปัจจัยด้านบวกในกระบวนการ [Positive (-)] และปัจจัยด้านลบในกระบวนการ [Negative (-)] โดยปัจจัยด้านบวกในห้องกรศึกษาไว้ และปัจจัยด้านลบในห้องกรพัฒนาหรือปรับปรุงให้เป็นด้านบวก ซึ่งการรักษาและพัฒนาหรือปรับปรุงปัจจัยทั้งหมด มีเป้าหมายหลักคือ ความต้องการให้การฝึกอบรมเกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

จากการอธิบายดังกล่าวข้างต้น สรุปว่าในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อช่วยให้ผู้วิจัยรู้ว่าผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นอย่างไรใน 3 ประเด็นคือ เกิดผลการถ่ายโอนทางบวก (Positive Transfer) เกิดผลการถ่ายโอนทางลบ (Negative Transfer) หรือไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น (Zero Transfer) 2) เพื่อช่วยให้ผู้วิจัยค้นพบปัจจัยด้านบวกในกระบวนการ [Positive (-)] และปัจจัยด้านลบในกระบวนการ [Negative (-)] ที่มีอิทธิพลต่อผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Transfer Outcomes) โดยปัจจัยด้านบวกในห้องกรศึกษาไว้ และปัจจัยด้านลบในห้องกรพัฒนาหรือปรับปรุงให้เป็นปัจจัยด้านบวก ซึ่งการรักษาและพัฒนาหรือปรับปรุงปัจจัยทั้งหมด มีเป้าหมายหลักคือ ความต้องการให้การฝึกอบรมเกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer) 3) เพื่อเปรียบเทียบได้ว่าปัจจัยแต่ละตัวมีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้มากน้อยแตกต่างกันอย่างไร และมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างไร

สุดท้ายนี้การวิเคราะห์และอธิบายกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติของการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก เนื่องจากองค์กรลงทุนฝึกอบรมย่อมคาดหวังให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้งานและมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น (Positive Transfer) ดังนั้นถ้าองค์กรทราบว่าปัจจัยตัวใดบ้างภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Determinants of Learning Transfer) ย่อมส่งผลให้ผู้บริหารนำข้อมูลมาใช้วางแผนและจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับพัฒนาระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร ให้เกิดมีประสิทธิภาพและมีทิศทางการพัฒนาที่ถูกต้อง

การอธิบายผลการถ่ายโอนการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ทั้ง 3 ช่วงเวลา อันได้แก่ ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) และช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) ซึ่งในแต่ละช่วงเวลามีปัจจัยเข้าไปเกี่ยวข้องแตกต่างกัน และสามารถแบ่งปัจจัยที่เข้าไปเกี่ยวข้องได้ 4 ประเภท คือ 1) ปัจจัยด้านบวกหรือด้านลบที่ปรากฏให้เห็นใน

กระบวนการ [Positive (+) or Negative (-)] 2) ปัจจัยด้านบวกที่ถูกนำไปใส่ในกระบวนการ [Put Positive (+)] 3) ปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็นหรือไม่ได้ถูกนำไปใส่ในกระบวนการ (ไม่ปรากฏ) 4) ปัจจัยที่ไม่จำเป็นต้องมีในกระบวนการ (ไม่จำเป็น)

ในช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) 1) มีปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏให้เห็นในกระบวนการ [Positive (+)] ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) โดยกรรมการผู้จัดการให้การสนับสนุนและความสำคัญกับการฝึกอบรม 2) มีปัจจัยด้านลบที่ปรากฏให้เห็นในกระบวนการ [Negative (-)] ได้แก่ การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of Utility of Training) ผู้เข้าอบรมได้รับคำสั่งเชิงบังคับให้เข้าอบรม โดยไม่ให้ข้อมูลหรือประโยชน์ใด ๆ เพื่อจูงใจผู้เข้าอบรม 3) ปัจจัยด้านบวกที่ถูกนำไปใส่ในกระบวนการ [Put Positive (+)] ได้แก่ หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) เนื้อหาของการฝึกอบรม (Training Content) การจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing) และการเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) ผู้วิจัยได้ใส่ปัจจัยดังกล่าวในองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรมและด้านสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน พร้อมการออกแบบเนื้อหาสาระโดยเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors) ที่ควรแสดงออกเพื่อนำคนทั้ง 3 ระดับ และอธิบายให้สอดคล้องหรือเชื่อมโยงกับสถานการณ์การปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรม ดังนั้นช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรมมีปัจจัยด้านบวกและลบที่ปรากฏและที่นำไปใส่ในกระบวนการ ซึ่งคาดหวังให้ผู้เข้าอบรมจดจำเนื้อหาสาระได้และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน แต่ในช่วงเวลาดังกล่าวยังมีปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็นหรือไม่ได้ถูกนำไปใส่ในกระบวนการ (ไม่ปรากฏ) ซึ่งเป็นไปได้ทั้งด้านบวกหรือด้านลบ ซึ่งส่งผลต่อการจดจำเนื้อหาสาระได้และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน ส่วนปัจจัยไม่จำเป็นต้องมีในกระบวนการ (ไม่จำเป็น) ไม่มีผลต่อการจดจำเนื้อหาสาระได้และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน

ในช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) 1) มีปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏให้เห็นในกระบวนการ [Positive (+)] ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) โดยกรรมการผู้จัดการสนับสนุนให้ระดับหัวหน้าขึ้นไปเข้าฝึกอบรมทุกคน 2) ปัจจัยด้านบวกที่ถูกนำไปใส่ในกระบวนการ [Put Positive (+)] ได้แก่ การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of Utility of Training) หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle) วิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน (Instructional Method and Media) และการเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) ผู้วิจัยได้ใส่ปัจจัยดังกล่าวในองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรมด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม และด้านสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ดังนั้นช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรมมีปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏและที่นำไปใส่ในกระบวนการ ซึ่งคาดหวังให้ผู้เข้าอบรมจดจำเนื้อหาสาระได้และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน แต่ในช่วงเวลาดังกล่าวยังมีปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็นหรือไม่ได้ถูกนำไปใส่ในกระบวนการ (ไม่ปรากฏ) ซึ่งเป็นไปได้ทั้งด้านบวกหรือด้านลบ ซึ่งส่งผลต่อ

การจดจำเนื้อหาสาระได้และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน ส่วนปัจจัยไม่จำเป็นต้องมีในกระบวนการ (ไม่จำเป็น) ไม่มีผลต่อการจดจำเนื้อหาสาระได้และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน

ในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) สำหรับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม มีปัจจัยด้านบวกและด้านลบที่ปรากฏให้เห็นในกระบวนการ [Positive (+) and Negative (-)] ได้แก่ แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation to Transfer) ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use) ซึ่งปรากฏกับแต่ละผู้เข้าอบรมแตกต่างกัน ตามการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์รายบุคคล ในองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม มีปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในกระบวนการ [Negative (-)] ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) และองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน มีปัจจัยดังนี้ 1) ปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏให้เห็นในกระบวนการ [Positive (+)] ได้แก่ โอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform) 2) ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏให้เห็นในกระบวนการ [Negative (-)] ได้แก่ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) และการติดตามผล (Follow-up) 3) ปัจจัยด้านบวกที่ถูกนำไปใส่ในกระบวนการ [Put Positive (+)] ได้แก่ การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (job Connection) นอกเหนือจากนี้ผู้วิจัยไม่ได้ใส่ปัจจัยด้านบวกใด ๆ อีกลงในกระบวนการ และในช่วงเวลาดังกล่าวยังมีปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็นหรือไม่ได้ถูกนำไปใส่ในกระบวนการ (ไม่ปรากฏ) ซึ่งเป็นไปได้ทั้งด้านบวกหรือด้านลบ ซึ่งส่งผลต่อการจดจำเนื้อหาสาระได้และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยไม่จำเป็นต้องมีในกระบวนการ (ไม่จำเป็น) ไม่มีผลต่อการจดจำเนื้อหาสาระได้และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ในกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าผลการถ่ายโอนการเรียนรู้โดยภาพรวมคือ ไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น (Zero Transfer) วิเคราะห์จนถึงวันที่ผู้วิจัยได้เข้าไปสัมภาษณ์ แต่ผลการถ่ายโอนของหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา มีความแตกต่างจากหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา (แม้ว่าไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้นเหมือนกัน) คือ หลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์เป็นแนวการใช้เครื่องมือแก้ปัญหา (Hard Skill) ซึ่งผลจากสัมภาษณ์มีความชัดเจนว่าไม่มีการนำความรู้ไปใช้ แต่หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นแนวการพัฒนาพฤติกรรมของตนเอง (Soft Skill) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต้องอาศัยเวลาในการเปลี่ยนแปลง ผู้เข้าอบรมแต่ละคนมีแรงจูงใจภายในหรือภายนอกในการเปลี่ยนแปลงตนเอง โดยอาจเปลี่ยนแปลงด้วยตนเองทันทีภายหลังการฝึกอบรมและมีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือมีความตั้งใจเปลี่ยนแปลงตนเองแต่ถูกความเคยชินดึงรั้งเอาไว้ จนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตนเองได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยเฉพาะปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้และความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ โดยกำหนดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็น 2 ประเภท ดังนี้ 1) ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมทุกคนว่ามีการนำความรู้ไปปรับใช้อย่างไรบ้าง ไม่ปรากฏคำตอบว่าได้เริ่มเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่างแล้ว หรืออยู่ระหว่าง

การเปลี่ยนแปลงตนเอง จึงเป็นที่มาของผลการถ่ายโอนการเรียนรู้โดยภาพรวมคือ ไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น (Zero Transfer) วิเคราะห์จนถึงวันที่ผู้วิจัยได้เข้าไปสัมภาษณ์ และ 2) การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer) ผู้เข้าอบรมตอบได้ว่าต้องการเปลี่ยนแปลงหรืออยากพัฒนาอะไร แต่เป็นคำตอบในอนาคตหรือปัจจุบันยังไม่ได้ลงมือทำ ซึ่งกำหนดเป็นประเด็นการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข และต้องมีการสังเกตอีกในช่วงเวลาหนึ่งหลังจากจบการสัมภาษณ์ไปแล้ว โดยผลการวิเคราะห์จะใช้ข้อมูลในตารางที่ 4.20 และตารางที่ 4.21 ประกอบ

ตารางที่ 4.20

แสดงผลแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้และความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้

ลำดับ	แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้	ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้
ผู้ให้ข้อมูล 1	ไม่ปรากฏแรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรม	ไม่มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้
ผู้ให้ข้อมูล 2	ปรากฏแรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรม	มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้
ผู้ให้ข้อมูล 3	ปรากฏและไม่ปรากฏแรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรม	มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้
ผู้ให้ข้อมูล 4	ปรากฏแรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรม	มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้
ผู้ให้ข้อมูล 5	ปรากฏแรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรม	มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้
ผู้ให้ข้อมูล 6	ปรากฏแรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรม	มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้
ผู้ให้ข้อมูล 7	ไม่ปรากฏแรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรม	ไม่มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้
ผู้ให้ข้อมูล 8	ไม่ปรากฏแรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรม	ไม่มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้
ผู้ให้ข้อมูล 9	ปรากฏแรงจูงใจภายหลังการฝึกอบรม	มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้

ตารางที่ 4.21

พฤติกรรมที่ต้องการพัฒนาและผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)

ลำดับ	พฤติกรรมที่ต้องการพัฒนา	ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้
ผู้ให้ข้อมูล 1	ต้องการเรียนรู้งานบุคคลเพิ่มเติม	ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 2	ลดความคิดของตนเองเป็นใหญ่และรับฟังคนรอบข้างให้มากขึ้น	การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 3	- การควบคุมอารมณ์ขณะสอนงานลูกน้อง - การสอนงานที่สร้างพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงานให้กับลูกน้อง	การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 4	พัฒนาวิธีปฏิบัติงานของลูกน้องให้มีความสุภาพมากขึ้น	การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer)

ตารางที่ 4.21

พฤติกรรมที่ต้องการพัฒนาและผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)
(ต่อ)

ลำดับ	พฤติกรรมที่ต้องการพัฒนา	ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้
ผู้ให้ข้อมูล 5	เรียนรู้งานธุรการและเคลียร์ความชัดเจนของขอบเขตงานกับลูกน้อง	การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 6	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน	การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 7	ไม่มีความชัดเจนว่าต้องการพัฒนาพฤติกรรมอะไรให้ดีขึ้น	ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 8	ไม่มีความชัดเจนว่าต้องการพัฒนาพฤติกรรมอะไรให้ดีขึ้น	ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer)
ผู้ให้ข้อมูล 9	- พัฒนาลูกน้องให้คิดแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง - พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานให้มากขึ้น	การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer)

ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูล 1, 7 และ 8 ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) โดยผู้ให้ข้อมูล 7 และ 8 ไม่มีความชัดเจนในการระบุว่าต้องการจะพัฒนาอะไรเพื่อให้ภาวะความเป็นผู้นำของตนเองดีขึ้น ส่วนผู้ให้ข้อมูล 1 แม้ว่าจะระบุได้ว่าต้องการเรียนรู้งานบุคคลเพิ่มเติม แต่กว่าจะได้คำตอบต้องใช้คำถามต่อเนื่องทั้งหมด 3 คำถาม คำตอบจึงกลายเป็นการค้นออกมา มากกว่าความสนใจ และข้อมูลเชิงลึกพบว่าลูกน้องของผู้ให้ข้อมูล 1 ต้องการผลักดันให้หัวหน้าพัฒนางานบุคคลเพื่อจะได้ช่วยลูกน้องได้มากขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลที่เหลือมีการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer) และต้องมีการสังเกตอีกในช่วงเวลาหนึ่งหลังจากจบการสัมภาษณ์ไปแล้ว ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูล 2 ต้องการลดความคิดของตนเองเป็นใหญ่และรับฟังคนรอบข้างให้มากขึ้น โดยตอบออกมาอย่างรวดเร็ว และมองเห็นพฤติกรรมตนเองอย่างเด่นชัด

ผู้ให้ข้อมูล 3 ต้องการควบคุมอารมณ์ขณะสอนงานลูกน้องและพัฒนาวิธีการสอนงานที่สร้างพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงานให้กับลูกน้อง แม้ว่าจะใช้เวลานานในการคิดคำตอบ แต่คำตอบเกิดจากการเลือกพัฒนาในสิ่งที่ตนเองอยากเปลี่ยนแปลงจริง ๆ

ผู้ให้ข้อมูล 4 ต้องการพัฒนารูปปฏิบัติงานของลูกน้องให้มีความสุขมากขึ้น จากการสัมภาษณ์พบว่าสิ่งที่ต้องการพัฒนาทั้ง 3 เรื่อง (ข้อมูลอยู่ในปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้) ได้มีการลงมือแก้ไขแล้ว แต่ประเด็นพัฒนารูปปฏิบัติงานของลูกน้องให้มีความสุขมากขึ้น ผู้ให้ข้อมูล

จะเร่งปรับปรุงส่วนนี้ก่อน ผู้วิจัยเข้าใจว่าน่าจะเป็นเรื่องที่กำลังพัฒนาอยู่และได้รับคำร้องเรียนมากกว่าเรื่องอื่น

ผู้ให้ข้อมูล 5 ต้องการเรียนรู้งานธุรการและเคลียร์ความชัดเจนของขอบเขตงานกับลูกน้อง ในประเด็นนี้ผู้ให้ข้อมูลมีการลงมือทำแล้ว แต่มีงานเข้ามาแทรกจึงขยับการพัฒนาออกไปอีก 1 สัปดาห์

ผู้ให้ข้อมูล 6 ต้องการสร้างความพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน

ผู้ให้ข้อมูล 9 ต้องการพัฒนาลูกน้องให้คิดแก้ปัญหาด้วยตนเองและพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานให้มากขึ้น

ผู้วิจัยสรุปว่าผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer) ด้วยเหตุผล 2 ประการ ดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่างต้องอาศัยเวลา ต้องละทิ้งความเคยชินเดิมก่อนที่จะเริ่มสร้างความเคยชินใหม่ 2) ช่วงเวลาหลังการอบรมจนถึงวันสัมภาษณ์ประมาณ 7 วัน ซึ่งอาจจะสั้นเกินไปในการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการถ่ายโอนการเรียนรู้ ดังนั้นจึงควรมีการสังเกตอีกในช่วงเวลาหนึ่งหลังจากจบการสัมภาษณ์ไปแล้ว เช่น 1 เดือน ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้น สามารถสรุปได้ว่าไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น (Zero Transfer)

นอกจากนี้ปัจจัยอื่น ๆ ในกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยเฉพาะภายหลังการฝึกอบรมปรากฏปัจจัยด้านลบที่ก่อให้เกิดผลดังกล่าวกระจายอยู่ในทั้ง 3 องค์ประกอบใหญ่ ในความคิดเห็นของผู้วิจัยพบว่าปัจจัยด้านลบที่มีอิทธิพลสูงมากต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้คือ ปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้และปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ ที่อยู่ในองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม โดยปรากฏเป็นปัจจัยด้านลบ (ส่วนตัว) ในกระบวนการ นอกจากนี้ปัจจัยด้านลบที่มีอิทธิพลสูงต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้คือ ปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรและปัจจัยการติดตามผล ดังแสดงเหตุผลในตารางที่ 4.22 ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรมและการแสดงพฤติกรรม (การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา)

ตารางที่ 4.22

ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรมและการแสดงพฤติกรรม

ปัจจัยด้านลบ	การแสดงพฤติกรรม
1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร	1) บุคลากรในระดับหัวหน้างานอาจไม่มีนิสัยรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 2) องค์กรไม่มีระบบและโครงสร้างที่สนับสนุน ช่วยเหลือ กระตุ้น และจูงใจให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
2) การติดตามผล	ไม่มีระบบติดตามผลเพื่อกระตุ้นการนำความรู้ไปใช้ หรือช่วยให้มีการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมได้ดีขึ้น หรือช่วยรักษาความรู้ให้อยู่กับผู้นับถือได้นาน ๆ

ในปัจจัยด้านลบที่มีอิทธิพลสูง 1) ปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่ามีนิสัยรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะการพัฒนาความสามารถในการทำงาน และสอนงานให้กับลูกน้องน่าจะเป็นปัญหา ส่วนประเด็นระบบและโครงสร้างต่าง ๆ ภายในองค์กร น่าจะเป็นประเด็นรองลงมา 2) ปัจจัยการติดตามผล ไม่มีระบบติดตามผลที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรม ยังคงความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลงตนเอง ภายหลังการฝึกอบรมไม่มีใครเป็นเจ้าของติดตามต่ออบรมจบแล้วก็จบกันไป ฝ่ายบุคคลหรือหัวหน้าคาดหวังว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น แต่ไม่รู้ว่า จะต้องทำอย่างไร และบางเรื่องเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบจับต้องยาก ยิ่งยากต่อการติดตามและประเมิน สุดท้ายได้แต่บ่นว่าอบรมไปแล้วไม่เห็นจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรเลย

ในส่วนของปัจจัยด้านลบที่ปรากฏภายหลังการฝึกอบรมที่เหลือ ได้แก่ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและการตั้งเป้าหมาย ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่ามีองค์กรยังไม่ได้นำแนวคิดของกิจกรรมกลุ่มสนับสนุน (Group Support) มาจัดตั้งเป็นกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อแก้ปรับปรุงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ โดยประยุกต์ใช้กับปัจจัยการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ก็ไม่น่าจะมีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้แต่อย่างใด เนื่องจากปัจจัยอื่น ๆ ข้างต้นมีอิทธิพลสูงกว่า และสามารถช่วยปัจจัยการติดตามผลมาทดแทนได้

ในส่วนช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม ปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 4 ประเภท แม้ว่าทุกปัจจัยมีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ ยกเว้นปัจจัยที่ไม่จำเป็น แต่ผู้วิจัยยังไม่สามารถทำนายผลการถ่ายโอนได้อย่างชัดเจน เพียงแค่คาดหวังให้เกิดผลการถ่ายโอนเป็นบวก ในส่วนช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรมก็เช่นเดียวกัน ผู้วิจัยไม่สามารถทำนายผลการถ่ายโอนได้ สิ่งที่กระทำได้คือการใส่ปัจจัยด้านบวก [Put

Positive (+)] ลงสู่กระบวนการและตั้งใจถ่ายทอดความรู้ให้เต็มที่ และคาดหวังให้เกิดผลการถ่ายโอนเป็นบวก

โดยสรุปผลการถ่ายโอนการเรียนรู้คือ ไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น (Zero Transfer) กับผู้ให้ข้อมูล 1, 7 และ 8 และผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer) กับผู้ให้ข้อมูล 2, 3, 4, 5, 6 และ 9 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงมากต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้คือ ปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้และปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ ปัจจัยด้านลบที่มีอิทธิพลสูงคือ ปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรและปัจจัยการติดตามผล ส่วนปัจจัยด้านลบที่มีอิทธิพลรองลงมาคือ ปัจจัยการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและปัจจัยวัฒนธรรมการตั้งเป้าหมาย

แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าหลาย ๆ ปัจจัยมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันอยู่ดังนี้ ปัจจัยการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานในรูปของกลุ่มสนับสนุน สามารถใช้ร่วมกับปัจจัยการตั้งเป้าหมาย โดยภายในกลุ่มสามารถติดตามผลหรือความคืบหน้าของเป้าหมายภายในกลุ่มกันเอง (ปัจจัยการติดตามผล) ด้วยการให้คำปรึกษา การให้กำลังใจ แม้กระทั่งการโค้ช เพื่อสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองให้เกิดขึ้นภายในองค์กร (ปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร – บุคคล) นอกจากนี้องค์กรยังสามารถเสริมระบบสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบการฝึกอบรมเล็ก ๆ เพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังที่ได้กล่าวไว้ในรายละเอียดปัจจัยการตั้งเป้าหมาย (ปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร – ระบบ) นอกจากนี้แล้วปัจจัยด้านลบที่ปรากฏขึ้นภายหลังการฝึกอบรมและมาจากการสัมภาษณ์ สามารถนำไปประเมินได้ว่าปัจจัยดังกล่าวในช่วงก่อนและระหว่างฝึกอบรมน่าจะเป็นปัจจัยด้านลบเช่นเดียวกัน ยกเว้นปัจจัยนั้นไม่จำเป็นในช่วงก่อนและระหว่างฝึกอบรม

สำหรับปัจจัยที่ไม่ปรากฏเลยตลอดกระบวนการ (ไม่ปรากฏ) ได้แก่ ความสามารถทางสติปัญญา ความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพแห่งตน และการวางเป้าหมายทางอาชีพ อาจเป็นปัจจัยด้านบวกหรือด้านลบก็ได้ ถ้าเป็นปัจจัยด้านลบถือว่าต่อกรย้ายผลการถ่ายโอนที่เกิดขึ้น แต่ถ้าเป็นปัจจัยด้านบวกแสดงว่าปัจจัยด้านลบอื่น ๆ [Negative (-)] ที่ปรากฏให้เห็นมีอิทธิพลสูงกว่า

สำหรับปัจจัยด้านบวกที่ใส่ในกระบวนการ [Put Positive (+)] ได้แก่ หลักการเรียนรู้ เนื้อหาของการฝึกอบรม การจัดลำดับเนื้อหา การเชื่อมโยงความรู้กับงาน และการรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม ถูกนำไปใส่เพื่อคาดหวังให้เกิดผลการถ่ายโอนเป็นบวก และปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏในกระบวนการ [Positive (+)] ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้น้อยกว่าปัจจัยด้านลบอื่น ๆ [Negative (-)] อันสืบเนื่องจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น

การอธิบายผลการถ่ายโอนการเรียนรู้มาจากการวิเคราะห์กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ ถ้าองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงผลการถ่ายโอนให้บวกตามที่ต้องการ องค์กรควรนำปัจจัยต่าง ๆ ที่มีระดับของอิทธิพลต่อการถ่ายโอนแตกต่างกัน มาสังเคราะห์ร่วมกัน (Synthesis) เพื่อกำหนด

เป็นกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติของการฝึกอบรม โดยกลยุทธ์ดังกล่าวต้องส่งเสริมให้เกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกภายหลังการฝึกอบรม

4.3 การเปรียบเทียบกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้และผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างหลักสูตร

4.3.1 การเปรียบเทียบกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างหลักสูตร

กระบวนการฝึกอบรม (Training Process) มี 3 ช่วงเวลา (Timeline) อันได้แก่ ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) และ ช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) การเปรียบเทียบกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ถูกพิจารณาใน 3 ช่วงเวลาดังกล่าวเช่นเดียวกัน

หลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา เป็นหลักสูตรที่ออกแบบเป็นมาตรฐานสำหรับองค์กรอุตสาหกรรมที่ต้องการแก้ปัญหาในกระบวนการผลิต โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือแก้ปัญหาคุณภาพ (QC Tools) มาวิเคราะห์และแก้ปัญหา ซึ่งมีลักษณะเป็นการพัฒนาทักษะด้านแข็ง (Hard Skill) สำหรับหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา เป็นหลักสูตรที่ออกแบบเป็นมาตรฐานสำหรับองค์กรทั่วไปที่ต้องการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ ที่เน้นให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อนำบุคคลรอบข้างในทุกระดับ ซึ่งมีลักษณะเป็นการพัฒนาทักษะด้านอ่อน (Soft Skill)

1. ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) ในช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม ทั้งสองหลักสูตรมีสิ่งที่เหมือนกันคือ การใส่ปัจจัยด้านบวกลงไปในกระบวนการ [Put Positive (+)] เพื่อคาดหวังให้ผลการฝึกอบรมประสบความสำเร็จและผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer) โดยปัจจัยด้านบวกที่ใส่ในกระบวนการมีดังนี้

1) หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) โดยทั้งสองหลักสูตรนำหลักการเรียนรู้มาช่วยออกแบบโครงการฝึกอบรมเหมือนกัน แต่ใช้ทฤษฎีภายในแตกต่างกันในการสร้างเนื้อหา หลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหาใช้ทฤษฎีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน (Theory of Identical Elements) มาช่วยออกแบบตัวอย่างการเรียนรู้ ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศาใช้ทฤษฎีหลักการทั่วไป (Stimulus Generalization) มาออกแบบโดยเฉพาะเนื้อหา ด้านพฤติกรรมสำคัญของการเป็นผู้นำเพื่อนำคนในแต่ละระดับ (Key Behaviors) ดังนั้นการใช้หลักการเรียนรู้มีจุดมุ่งหมายให้ผลการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ ผู้เข้าอบรมจดจำเนื้อหาสาระได้ และนำไปสู่ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก

2) เนื้อหาของการฝึกอบรม (Training Content) โดยทั้งสองหลักสูตรมีเนื้อหาภายในแตกต่างกันและเนื้อหาได้ถูกออกแบบเป็นมาตรฐานสำหรับองค์กรตามที่ได้กล่าวข้างต้น

แต่สิ่งที่เหมือนกันในช่วงก่อนการฝึกอบรมคือ วิทยากรมีการสอบถามถึงความจำเป็นในการอบรมและปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อนำประเด็นสำคัญต่าง ๆ มากำหนดในหลักสูตรเพิ่มเติมเพื่อตอบสนองความจำเป็นที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งขั้นตอนนี้ผู้วิจัยพบว่าหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์ที่ไม่จำเป็นต้องปรับเนื้อหา ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา มีการเพิ่มเนื้อหาให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ดังนั้นการสอบถามความจำเป็นมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ตรงประเด็นมากที่สุด

3) การจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing) โดยทั้งสองหลักสูตรมีเนื้อหาภายในแตกต่างกันและเนื้อหาได้ถูกออกแบบเป็นมาตรฐานสำหรับองค์กรตามที่ได้กล่าวข้างต้น แต่สิ่งที่เหมือนกันในช่วงก่อนการฝึกอบรมคือ การจัดลำดับเนื้อหาต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ สำหรับหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์ ผู้เข้าอบรมจะได้เรียนรู้พื้นฐานเครื่องมือแก้ปัญหา ก่อนแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา ผู้เข้าอบรมจะเรียนรู้ความเชื่อที่ถูกต้องในการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Mindset) ก่อนไปเรียนรู้พฤติกรรมสำคัญของการเป็นผู้นำเพื่อนำคนในแต่ละระดับ (Key Behaviors) ดังนั้นการจัดลำดับเนื้อหาจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อป้องกันความสับสนในการเรียนรู้

4) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) โดยทั้งสองหลักสูตรมีเนื้อหาภายในแตกต่างกันและเนื้อหาได้ถูกออกแบบเป็นมาตรฐานสำหรับองค์กรตามที่ได้กล่าวข้างต้น แต่สิ่งที่เหมือนกันในช่วงก่อนการฝึกอบรมคือ วิทยากรออกแบบเนื้อหาของงาน (Training Content) ให้เชื่อมโยงกับทักษะและความรู้ที่ผู้เข้าอบรมต้องการ สำหรับหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์ ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ทักษะเดียวกับที่ต้องการนำไปใช้งาน ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้พฤติกรรมสำคัญที่ควรนำไปแสดงออกในการนำคนในแต่ละระดับหรือหมายถึงทักษะนั้นสามารถนำไปเชื่อมโยงกับการทำงานได้ เพียงแต่ผู้เข้าอบรมต้องประยุกต์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ตนเองเผชิญอยู่ ดังนั้นการเชื่อมโยงความรู้กับงานจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดทักษะให้ตรงกับความต้องการใช้งานของผู้เข้าอบรม

ในช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรมมีสิ่งๆที่เหมือนกันอีกประการหนึ่งคือ วิทยากรไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็น (ไม่ปรากฏ) เป็นปัจจัยด้านบวกหรือด้านลบ ดังนั้นวิทยากรจะวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ เท่าที่รับรู้ได้เท่านั้น เช่น หลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์ ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) มีความเด่นชัดมาก ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา กรรมการผู้จัดการสนับสนุนให้จัดฝึกอบรมด้วยเหตุผลจูงใจว่า ผู้จัดการท่านหนึ่งปิดความรับผิดชอบที่อยู่ในหน้าที่ของตนเอง และกล่าวหาว่าเป็นความผิดพลาดที่เกิดจากลูกน้องฝ่ายเดียว ซึ่งทั้งสองหลักสูตรมีปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเป็นบวกด้วยทั้งคู่ [Positive (+)] นอกจากนี้ปัจจัยที่มีความแตกต่างกันในช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรมคือ ปัจจัยการรับรู้ประโยชน์ของ

การฝึกอบรม (Perceived of Utility of Training) สำหรับหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์ ผู้วิจัยไม่ได้รับรู้ถึงปัจจัยตัวนี้ (ไม่ปรากฏ) ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา ปัจจัยตัวนี้เป็นด้านลบที่ปรากฏอยู่ในกระบวนการ [Negative (-)] โดยผู้จัดหลักสูตรเพียงแค่งำหนดการไปยังผู้เข้าอบรมว่ามีการฝึกอบรมเท่านั้น และบังคับทุกคนในระดับหัวหน้าถึงผู้จัดการต้องเข้าอบรม โดยไม่ได้ให้ข้อมูลใด ๆ ที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติมเพื่อจูงใจผู้เข้าอบรม

โดยสรุปในช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม สิ่งที่เหมือนกันคือ ความพยายามใส่ปัจจัยด้านบวกไปในกระบวนการ [Put Positive (+)] และการรับรู้ปัจจัยด้านลบใด ๆ [Negative (-)] ถ้าอยู่ในภาวะการณ์ที่แก้ไขได้ วิทยากรก็จะทำการแก้ไขให้เหมาะสมกับสิ่งที่เกิดขึ้น เช่น การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรมเป็นปัจจัยด้านลบ [Negative (-)] วิทยากรจะใส่ปัจจัยนี้ให้เป็นบวกลงในกระบวนการช่วงระหว่างการฝึกอบรม เป็นต้น ดังนั้นในช่วงก่อนการฝึกอบรม ปัจจัยด้านบวกจะถูกใส่ในกระบวนการและปัจจัยด้านลบที่รับรู้ได้จะถูกแก้ไขเท่าที่สถานการณ์เอื้ออำนวย เพื่อคาดหวังให้ผลการฝึกอบรมประสบความสำเร็จและผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer) โดยแสดงการเปรียบเทียบดังตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างหลักสูตร (ก่อนการฝึกอบรม)

ตารางที่ 4.23

การเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างหลักสูตร (ก่อนการฝึกอบรม)

ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ในกระบวนการ [Put Positive (+)]	การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิค แก้ปัญหา	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา
หลักการเรียนรู้ (Learning Principle)	ทฤษฎีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน (Theory of Identical Elements)	ทฤษฎีหลักการทั่วไป (Stimulus Generalization)
เนื้อหาของการฝึกอบรม (Training Content)	หลักสูตรมาตรฐานและมีวิเคราะห์ ความจำเป็นในการอบรมเพิ่มเติม กับลูกค้า	หลักสูตรมาตรฐานและมีวิเคราะห์ ความจำเป็นในการอบรมเพิ่มเติม กับลูกค้า
การจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing)	เรียงลำดับเพื่อป้องกันความสับสน ในการเรียนรู้	เรียงลำดับเพื่อป้องกันความสับสน ในการเรียนรู้
การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection)	ทักษะทีู่กสอนมีการเชื่อมโยง กับงานอย่างชัดเจน	ทักษะทีู่กสอนมีการเชื่อมโยงกับ งาน ในรูปแบบพฤติกรรมสำคัญที่ ผู้เข้าอบรมต้องนำไปปรับใช้ให้ เหมาะสมกับตนเอง

ตารางที่ 4.23

การเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างหลักสูตร (ก่อนการฝึกอบรม) (ต่อ)

ปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏในกระบวนการ [Positive (+)]	การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา
การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support)	ให้การสนับสนุนระดับสูง	ให้การสนับสนุนระดับธรรมดา
ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในกระบวนการ [Negative (-)]	การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา
การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of Utility of Training)	ผู้วิจัยไม่เห็นปัจจัยนี้ปรากฏในกระบวนการ	ผู้เข้าอบรมไม่ได้รับรู้ประโยชน์ใด ๆ เพื่อจูงใจให้มีความตั้งใจในการเรียนรู้

2. ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) ในช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม ทั้งสองหลักสูตรมีสิ่งๆที่เหมือนกันคือ การใส่ปัจจัยด้านบวกลงไปในการบวนการ [Put Positive (+)] เพื่อคาดหวังให้ผลการฝึกอบรมประสบความสำเร็จและผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer) โดยปัจจัยด้านบวกที่ใส่ในการบวนการมีดังนี้

1) การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of Utility of Training) โดยผู้เข้าอบรมทั้งสองหลักสูตรจะได้รับรู้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้

2) หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) โดยทั้งสองหลักสูตรนำหลักการเรียนรู้มาช่วยออกแบบโครงการฝึกอบรมเหมือนกัน และใช้ทฤษฎีการรู้คิด (Cognitive Theory) นำมาออกแบบกิจกรรมภายในหลักสูตร เพื่อให้ผู้เข้าอบรมใช้ความสามารถในการดึงข้อมูลที่ได้เรียนรู้จากการฟังบรรยาย จากตัวอย่างแก้ปัญหา และจากตัวอย่างพฤติกรรม นำมาแก้ปัญหาด้วยตนเอง ดังนั้นการใช้หลักการเรียนรู้ในประเด็นนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เข้าอบรมดึงข้อมูลก่อนหน้าขึ้นมาแก้ปัญหา และผู้เข้าอบรมจดจำการแก้ปัญหาได้และนำไปสู่ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก

3) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle) โดยทั้งสองหลักสูตรนำหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มาช่วยสนับสนุนการเรียนรู้เหมือนกัน ดังนี้ 1) การบอกกล่าวถึงความจำเป็นในการเรียนรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับประโยชน์ที่ได้รับต่าง ๆ จากการเรียนรู้ และต้นทุนที่ต้องจ่ายถ้าไม่เรียนรู้สิ่งนั้น 2) การเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้แก้ปัญหาด้วยตนเอง หรือให้ผู้เข้าอบรมทบทวนและประเมินพฤติกรรมของตนเอง พร้อมกับเปิดโอกาสให้เลือกพฤติกรรมที่อยากพัฒนาด้วยความเต็มใจ 3) สิ่งที่น่าสนใจเรียนรู้เป็นความรู้ที่นำแก้ปัญหาได้ทันที นอกจากนี้วิทยากรเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) มากกว่าแค่เน้นการสอนอย่างเดียว ให้ข้อมูลที่เป็นในการ

เรียนรู้ กระตุ้นให้นำความรู้ไปใช้ แต่ไม่มีการบังคับแต่อย่างใด ดังนั้นการใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ มีจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้นให้เห็นความจำเป็นและการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่าง ๆ ในฐานะผู้ใหญ่

4) วิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน (Instructional Method and Media) โดยทั้งสองหลักสูตรมีความแตกต่างระหว่างด้านการพัฒนาทักษะด้านแข็ง (Hard Skill) และด้านการพัฒนาทักษะด้านอ่อน (Soft Skill) ดังนั้นวิธีการอบรมย่อมมีความแตกต่างกัน สำหรับหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์ วิทยากรใช้วิธีการสอนผสมผสาน ดังนี้ การบรรยาย การระดมสมอง และกลุ่มฝึกแก้ปัญหา ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา วิทยากรใช้วิธีการสอนผสมผสาน ดังนี้ การบรรยาย การใช้คำถามสำรวจความคิดเห็น การระดมสมอง และการเล่าเรื่องประกอบการเรียนรู้ ดังนั้นวิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การขับเคลื่อนเนื้อหาไปสู่ผู้เข้าอบรมให้ได้ประโยชน์ที่สุด

5) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) มีลักษณะเกิดขึ้นเหมือนกับช่วงก่อนการฝึกอบรม โดยระหว่างการฝึกอบรมวิทยากรสอนเนื้อหาต่าง ๆ ตามที่ออกแบบ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับทักษะและความรู้ที่ผู้เข้าอบรมต้องการ

ในช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรมมีสิ่งๆที่เหมือนกันอีกประการหนึ่งคือ วิทยากรไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยที่ไม่ปรากฏให้เห็น (ไม่ปรากฏ) เป็นปัจจัยด้านบวกหรือด้านลบ ดังนั้นวิทยากรจะวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ เท่าที่รับรู้ได้เท่านั้น เช่น หลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์ ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) มีความเด่นชัดมาก โดยผู้จัดการเข้าร่วมฝึกอบรมด้วย ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา กรรมการผู้จัดการสนับสนุนให้ระดับหัวหน้าขึ้นไปทุกคนเข้าอบรม ซึ่งทั้งสองหลักสูตรมีปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเป็นบวกด้วยทั้งคู่ [Positive (+)]

โดยสรุปในช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม สิ่งๆที่เหมือนกันคือ ความพยายามใส่ปัจจัยด้านบวกลงไปในระบบงาน [Put Positive (+)] เพื่อคาดหวังให้ผลการฝึกอบรมประสบความสำเร็จและผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer) โดยแสดงการเปรียบเทียบดังตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างหลักสูตร (ระหว่างการฝึกอบรม)

ตารางที่ 4.24

การเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างหลักสูตร (ระหว่างการศึกษา)

ปัจจัยด้านบวกที่ใส่ในกระบวนการ [Put Positive (+)]	การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิค แก้ปัญหา	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา
การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม (Perceived of Utility of Training)	บอกประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการ ฝึกอบรม	บอกประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการ ฝึกอบรม
หลักการเรียนรู้ (Learning Principle)	ทฤษฎีการรู้คิด (Cognitive Theory)	ทฤษฎีการรู้คิด (Cognitive Theory)
หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle)	กระตุ้นให้เห็นความจำเป็นและ การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ ในฐานะผู้ใหญ่	กระตุ้นให้เห็นความจำเป็นและ การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ ในฐานะผู้ใหญ่
วิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน (Instructional Method and Media)	การบรรยาย การระดมสมอง และ กลุ่มฝึกแก้ปัญหา	การบรรยาย การใช้คำถามสำรวจ ความคิดเห็น การระดมสมอง และ การเล่าเรื่องประกอบการเรียนรู้
การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection)	ทักษะทีู่กสอนมีการเชื่อมโยง กับงานอย่างชัดเจน	ทักษะทีู่กสอนมีการเชื่อมโยงกับ งาน ในรูปแบบพฤติกรรมสำคัญที่ ผู้เข้าอบรมต้องนำไปปรับใช้ให้ เหมาะสมกับตนเอง
ปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏใน กระบวนการ [Positive (+)]	การคิดเชิงวิเคราะห์และ เทคนิคแก้ปัญหา	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา
การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support)	ให้การสนับสนุนระดับสูง	ให้การสนับสนุนระดับธรรมดา

3. ช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) ภายหลังจากการฝึกอบรมผู้วิจัยไม่ได้ใส่ปัจจัยใด ๆ ลงไปอีกในกระบวนการ หรือไม่ได้ให้คำแนะนำใด ๆ ต่อองค์กรภายหลังจากการฝึกอบรม ยกเว้นปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ถูกใส่และปรากฏตลอดกระบวนการฝึกอบรม [Put Positive (+)] ดังนั้นปัจจัยที่ปรากฏขึ้นทั้งด้านบวกและด้านลบในทั้งสองหลักสูตรภายหลังจากการฝึกอบรม เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และนำมาสรุปผล สำหรับหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์ที่ใช้การสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา ใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) โดยข้อมูลทั้งหมดสามารถนำมาเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่าง ในแต่ละปัจจัยที่ปรากฏขึ้นภายหลังจากการฝึกอบรม ดังนี้

1) แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation to Transfer) ปรากฏเป็นปัจจัยด้านบวกและด้านลบในกระบวนการ สำหรับหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์ ผู้เข้าอบรมทุกคนไม่มีแรงจูงใจในการถ่ายโอนความรู้ ไม่มีความพยายามวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา เน้นใช้ความรู้เดิมแก้ปัญหา ขาดแรงกระตุ้นเพื่อจูงใจในการนำความรู้ไปใช้อย่างจริงจัง ซึ่งแตกต่างจากผู้เข้าอบรมในหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา มีผู้เข้าอบรม 6 คน มีแรงกระตุ้นให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และมีผู้เข้าอบรม 3 คน ไม่มีแรงจูงใจใด ๆ เลย ประเด็นสำคัญที่สามารถสรุปได้แน่นอนในทั้งสองหลักสูตรคือ ถ้าผู้เข้าอบรมไม่มีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ย่อมไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้นค่อนข้างแน่นอน (Zero Transfer)

2) ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use) ปรากฏเป็นปัจจัยด้านบวกและด้านลบในกระบวนการ โดยปกติแล้วปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้จะมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ถ้าไม่มีแรงจูงใจก็จะเป็นความตั้งใจสำหรับหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์ ผู้เข้าอบรมทุกคนไม่มีความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ เนื่องจากข้ออ้างเรื่องเวลาที่จำกัด ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้มีลักษณะแตกต่างกันตามแต่ละบุคคลแบบเดียวกับปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้

3) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ปรากฏเป็นปัจจัยด้านลบในกระบวนการ โดยทั้งสองหลักสูตรไม่มีการใช้ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายมาช่วยในการถ่ายโอนการเรียนรู้ สำหรับหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์ องค์กรไม่มีการท้าทายผู้เข้าอบรมในการนำความรู้ไปใช้งานด้วยการให้รางวัล ซึ่งทำได้ง่ายกว่าหลักสูตรพัฒนาทักษะด้านอ่อน (Soft Skill) อื่น ๆ เป็นอย่างมาก ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา มีกิจกรรมสุดท้ายซึ่งเป็นการกำหนดพฤติกรรมที่ผู้เข้าอบรมอยากเปลี่ยนแปลง หลังจากนั้นผู้เข้าอบรมต้องรับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง และจากการสัมภาษณ์พบว่า องค์กรไม่ได้นำข้อมูลในกิจกรรมสุดท้ายไปใช้ประโยชน์ต่อด้วยทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย

4) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support) ปรากฏเป็นปัจจัยด้านบวกในกระบวนการ สำหรับหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์มีการสนับสนุนจากผู้จัดการในการสรุปและทบทวนความรู้อีกครั้ง ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา ไม่ปรากฏการสนับสนุนใด ๆ ภายหลังการฝึกอบรม

5) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support) ปรากฏเป็นปัจจัยด้านลบในกระบวนการ โดยทั้งสองหลักสูตรไม่มีการใช้ประโยชน์จากศักยภาพของบุคลากร ด้วยแนวคิดการจัดตั้งกิจกรรมกลุ่มย่อยแก้ปัญหา (Small Group Activity) และกลุ่มสนับสนุน (Support Group) เพื่อให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

6) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) ปรากฏเป็นปัจจัยด้านบวกในกระบวนการ มีลักษณะเกิดขึ้นเหมือนกับช่วงก่อนและระหว่างการฝึกอบรมคือ ความรู้ในหลักสูตรมีความเชื่อมโยงกับทักษะและความรู้ที่ผู้เข้าอบรมต้องการในสถานการณ์ปฏิบัติงานจริง สำหรับหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์ ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ทักษะเดียวกับที่ต้องการนำไปใช้งาน ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้พฤติกรรมสำคัญที่ควรนำไปแสดงออกในการนำคนในแต่ละระดับ เพียงแต่ผู้เข้าอบรมต้องประยุกต์ให้เหมาะกับสถานการณ์ที่ตนเองเผชิญอยู่

7) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) ปรากฏเป็นปัจจัยด้านลบในกระบวนการ สำหรับหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์ ผู้เข้าอบรมไม่มีนิสัยพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศและการแบ่งปันความรู้ยังไม่เป็นระบบ และอยู่ในภาวะสบาย (Comfort Zone) มากเกินไปจนละเลยในการปฏิบัติตามระเบียบ ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา มีแนวโน้มว่าระดับหัวหน้างานอาจไม่มีนิสัยพัฒนาตนเองเช่นเดียวกัน และระบบภายในองค์กรอาจไม่สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่

8) โอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform) สำหรับหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์ ผู้วิจัยคิดเห็นว่าปัจจัยนี้เป็นด้านลบในกระบวนการ แม้ว่าองค์กรเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ แต่ระบบเอกสารสนับสนุนสำหรับใช้วิเคราะห์ปัญหาที่ยังไม่มี จึงทำให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปวิเคราะห์ปัญหาได้ค่อนข้างยาก ซึ่งสะท้อนว่าผู้เข้าอบรมแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแบบเดิม ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา ผู้วิจัยคิดเห็นว่าปัจจัยนี้เป็นด้านบวกในกระบวนการ เนื่องจากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้านภาวะความเป็นผู้นำมาจากแรงจูงใจส่วนบุคคลเป็นหลัก และมีพฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors) มากมายให้เปลี่ยนแปลง บางพฤติกรรมอาจไม่มีความสัมพันธ์กับระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร หรือบางพฤติกรรมอาจสัมพันธ์กับระบบภายในองค์กร แต่ถึงกระนั้นการปรับปรุงพฤติกรรมต่าง ๆ ยังเกี่ยวข้องกันกับตนเองมากกว่าระบบ ดังเช่นระบบเอกสารสนับสนุนของหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้ปัจจัยโอกาสในการใช้ความรู้มีความแตกต่างกัน

9) การติดตามผล (Follow-up) ปรากฏเป็นปัจจัยด้านลบในกระบวนการ สำหรับหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์ ไม่มีการติดตามผล ซึ่งองค์กรสามารถใช้ระบบเอกสารสนับสนุนและการทบทวนประสบการณ์ (After Action Reviews -AAR) นำมาใช้เป็นเครื่องมือร่วมกันในการติดตามผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมได้ ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา ไม่มีระบบติดตามผลที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมยังคงความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลงตนเอง ฝ่ายบุคคลหรือหัวหน้าคาดหวังว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น แต่ไม่รู้ว่าจะต้องทำอย่างไร และบางเรื่องเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบจับต้องยาก ยิ่งยากต่อการติดตามและประเมิน

โดยสรุปในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม สิ่งที่มีเหมือนกันคือปัจจัยต่าง ๆ ที่ปรากฏขึ้น เกิดจากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมด้วยคำถามปลายเปิด เปิดโอกาสและจูงใจให้ผู้เข้าอบรมตอบคำถามอย่างอิสระ โดยไม่บังคับหรือเสริมความคิดของผู้วิจัยลงไปในกระบวนการ เพื่อวิเคราะห์ความเป็นจริงว่าผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นอย่างไร และปัจจัยที่ปรากฏภายหลังการฝึกอบรมนำมาแสดงการเปรียบเทียบดังตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างหลักสูตร (หลังการฝึกอบรม)

ตารางที่ 4.25

การเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างหลักสูตร (หลังการฝึกอบรม)

ปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏในกระบวนการ [Positive (+)]	การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิค แก้ปัญหา (Focus Group)	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา (In-depth Interview)
แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation to Transfer)	-	ผู้เข้าอบรม 6 คนมีแรงจูงใจแตกต่างกัน
ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use)	-	ผู้เข้าอบรม 6 คนมีความตั้งใจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Manager Support)	ให้การสนับสนุนระดับสูง	-
การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection)	ทักษะที่ลูกสอนมีการเชื่อมโยงกับงานอย่างชัดเจน	ทักษะที่ลูกสอนมีการเชื่อมโยงกับงาน ในรูปแบบพฤติกรรมสำคัญที่ผู้เข้าอบรมต้องนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับตนเอง
โอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform)	-	องค์กรเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมแสดงพฤติกรรมด้านภาวะความเป็นผู้นำ
ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในกระบวนการ [Negative (-)]	การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิค แก้ปัญหา (Focus Group)	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา (In-depth Interview)
แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation to Transfer)	ขาดแรงจูงใจทุกคน	ผู้เข้าอบรม 3 คนไม่มีแรงจูงใจ

ตารางที่ 4.25

การเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างหลักสูตร (หลังการฝึกอบรม) (ต่อ)

ปัจจัยด้านลบที่ปรากฏในกระบวนการ [Negative (-)]	การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิค แก้ปัญหา (Focus Group)	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา (In-depth Interview)
ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use)	ผู้เข้าอบรมไม่มีความตั้งใจนำ ความรู้ไปใช้ องค์กรขาดระบบสนับสนุนจึงทำ ให้การใช้ความรู้วิเคราะห์ปัญหา ทำได้ค่อนข้างยาก	ผู้เข้าอบรม 3 คนไม่มีความตั้งใจ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)	องค์กรไม่ใช้ทฤษฎีการ ตั้งเป้าหมาย	องค์กรไม่ใช้ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย
การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support)	ไม่มีการประยุกต์ใช้แนวคิด กิจกรรมกลุ่มย่อยแก้ปัญหา	ไม่มีการประยุกต์ใช้แนวคิดกลุ่ม สนับสนุน
วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture)	ไม่มีค่านิยมในการพัฒนาตนเองให้ เป็นเลิศและการแบ่งปันข้อมูลยัง ไม่เป็นระบบ	ไม่มีค่านิยมในการพัฒนาตนเองให้ เป็นเลิศและระบบภายในองค์กร อาจไม่จูงใจให้พัฒนาตนเอง
โอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform)	ขาดระบบเอกสารสนับสนุนจึง ทำให้ใช้ความรู้วิเคราะห์ปัญหา ทำได้ค่อนข้างยาก	-
การติดตามผล (Follow-up)	ไม่มีระบบติดตามผล	ไม่มีระบบติดตามผล

4.3.2 การเปรียบเทียบผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างหลักสูตร

กระบวนการฝึกอบรม (Training Process) มี 3 ช่วงเวลา (Timeline) อันได้แก่ ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) และ ช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) ในแต่ละช่วงเวลามีปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมที่ส่งผล กระทบต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้แตกต่างกัน สำหรับช่วงเวลาก่อนและระหว่างการฝึกอบรม ผู้วิจัย มองเห็นได้ในบางปัจจัยที่ปรากฏและเน้นการใส่ปัจจัยด้านบวกลงในกระบวนการ [Put Positive (+)] เพื่อคาดหวังให้ผลการฝึกอบรมประสบความสำเร็จและผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer) ส่วนช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม มีปัจจัยด้านบวกและด้านลบปรากฏให้เห็นขณะสัมภาษณ์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ค่อนข้างชัดเจน และผลการถ่ายโอนการเรียนรู้นำมาแสดง การเปรียบเทียบดังตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างหลักสูตร

ตารางที่ 4.26

การเปรียบเทียบผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างหลักสูตร

ประเด็น	การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิค แก้ปัญหา (Focus Group)	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา (In-depth Interview)
ผลการถ่ายโอน การเรียนรู้ ปรากฏ ณ วัน สัมภาษณ์	ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer)	ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer)
		การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer)

หลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) กับผู้เข้าอบรมทุกคนที่เข้ามาสัมภาษณ์ ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา ผลการถ่ายโอนแบ่งได้ 2 ประเภท ดังนี้ 1) ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) กับผู้เข้าอบรม 3 ท่าน และ 2) การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer) กับผู้เข้าอบรม 6 ท่าน ซึ่งการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไขคือ ผู้เข้าอบรมมีความต้องการปรับปรุงหรือพัฒนาพฤติกรรมบางอย่าง เพื่อให้ภาวะความเป็นผู้นำสูงขึ้น แต่ในวันที่สัมภาษณ์ยังไม่ได้ลงมือกระทำ (ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้) สามารถสะท้อนได้ว่าผู้เข้าอบรมมีความตั้งใจ แต่ช่วงเวลาหลังจากอบรมถึงวันที่สัมภาษณ์สิ้นเกินไป ดังนั้นจึงควรมีการสังเกตอีกในช่วงเวลาหนึ่งหลังจากจบการสัมภาษณ์ไปแล้ว เช่น 1 เดือน ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นสามารถสรุปได้ว่าไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้นแน่นอน (Zero Transfer)

ผลการถ่ายโอนที่เกิดขึ้นแม้จะสรุปได้ว่า ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) ในวันที่สัมภาษณ์ แต่ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดผลดังกล่าวมีความแตกต่างกัน และมีระดับของอิทธิพลต่อการถ่ายโอนแตกต่างกัน ซึ่งผลการถ่ายโอนกรณีนี้สะท้อนว่าปัจจัยด้านลบมีอิทธิพลมากกว่าปัจจัยด้านบวก ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำปัจจัยด้านลบที่ทำให้ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) มานำเสนอเท่านั้น

องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม ปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation to Transfer) และปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ทั้งในระดับตนเองและองค์กร (Intent to Use) มีอิทธิพลสูงต่อการไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) ในทั้งสองหลักสูตร

องค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม ปัจจัยการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) มีอิทธิพลสูงต่อหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์ แต่มีอิทธิพลต่ำต่อหลักสูตรการพัฒนาภาวะ

ความเป็นผู้นำ 360 องศา เนื่องจากการตั้งเป้าหมายกับสิ่งที่จับต้องได้ (Hard Skill) ทำได้ง่ายกว่าสิ่งที่จับต้องได้ยาก (Soft Skill) โดยเฉพาะการทำทายกันในเรื่องรางวัล (Rewards)

องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน มีปัจจัยดังนี้

ปัจจัยการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support) มีอิทธิพลต่อทั้งสองหลักสูตร สำหรับหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์ แม้จะไม่มีการใช้กิจกรรมกลุ่มย่อยแก้ปัญหา (Small Group activity) การแก้ปัญหาด้วยความรู้ที่เรียนยังคงนำไปใช้ได้ ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา แม้ยังไม่มีการใช้กิจกรรมกลุ่มสนับสนุน (Support Group) ร่วมกับปัจจัยการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมก็ยังคงทำได้ เนื่องจากปัจจัยอื่น ๆ มีอิทธิพลสูงกว่า

ปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) มีอิทธิพลต่อหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์ แม้ว่าผู้เข้าอบรมไม่มีนิสัยการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศและการแบ่งปันความรู้ภายในทีมยังไม่เป็นระบบ แต่ปัจจัยนี้แก้ไขได้ด้วยการพัฒนาระบบเอกสารสนับสนุน หรือสามารถนำแนวคิด A3 Report มาช่วยพัฒนาได้ (ดังปรากฏในปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ - ระดับองค์กร) ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา ปัจจัยนี้มีอิทธิพลสูงต่อการไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) เนื่องจากผู้เข้าอบรมไม่มีนิสัยพัฒนาตนเองและระบบต่าง ๆ ไม่สนับสนุน ช่วยเหลือ กระตุ้น และจูงใจให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยโอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform) มีอิทธิพลสูงต่อหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์ เนื่องจากองค์กรเปิดโอกาสให้นำความรู้ไปใช้ แต่องค์กรขาดความตั้งใจที่จะพัฒนาระบบเอกสารขึ้นมารองรับการวิเคราะห์แก้ปัญหา (ดังปรากฏในปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ - ระดับองค์กร) จึงทำให้ผู้เข้าอบรมไม่สามารถวิเคราะห์ได้ถึงรากของปัญหา สำหรับหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยด้านบวก

ปัจจัยการติดตามผล (Follow-up) มีอิทธิพลสูงต่อการไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) ในทั้งสองหลักสูตร โดยภายหลังการฝึกอบรม ทั้งสองหลักสูตรไม่มีระบบการติดตามผลใด ๆ กับการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์สามารถใช้ระบบเอกสารสนับสนุน (ดังปรากฏในปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ - ระดับองค์กร) มาช่วยติดตามผลได้ ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา จบการอบรมแล้วจบเลย ไม่มีการติดตามผลอะไรอีก

โดยสรุปแล้วแม้ทั้งสองหลักสูตรไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) เหมือนกัน แต่มีปัจจัยด้านลบที่มีอิทธิพลแตกต่างกัน (แต่แตกต่างกันเล็กน้อยมาก) และระดับของอิทธิพลในปัจจัยตัวเดียวกันก็ส่งผลไม่เท่ากันกับหลักสูตรทั้งสอง ซึ่งนำมาแสดงการเปรียบเทียบดัง

ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบอิทธิพลของปัจจัยด้านลบที่ทำให้ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างหลักสูตร

ตารางที่ 4.27

การเปรียบเทียบอิทธิพลของปัจจัยด้านลบที่ทำให้ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างหลักสูตร

ปัจจัย	หลักสูตร	อิทธิพลสูงต่อผลการถ่ายโอนการเรียนรู้	อิทธิพลต่ำต่อผลการถ่ายโอนการเรียนรู้
แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation to Transfer)	การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา	/	
	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา	/	
ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use)	การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา	/	
	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา	/	
การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)	การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา	/	
	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา		/
การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support)	การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา		/
	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา		/
วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture)	การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา		/
	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา	/	
โอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform)	การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา	/	
การติดตามผล (Follow-up)	การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา	/	
	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา	/	

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่องกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและอธิบายผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ และกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ว่าเกิดขึ้นอย่างไร โดยการวิจัยใช้กรอบแนวคิดจากแบบจำลองกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Learning Transfer Model) ที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบจำลองของ Baldwin and Ford (1988) และใส่ปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 18 ปัจจัย ลงใน 3 องค์ประกอบใหญ่ ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม ประกอบด้วย ปัจจัยดังนี้ ความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive Ability) ความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตน (Self-Efficacy) แรงจูงใจในการฝึกอบรม (Motivation) การรับรู้ประโยชน์ของการอบรม (Perceived of Utility of Training) ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use) และการวางเป้าหมายทางอาชีพ (Career Goal Alignment) 2) องค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้ หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) เนื้อหาของการฝึกอบรม (Training Content) การจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle) วิธีการอบรมและสื่อการสอน (Instructional Method and Media) และการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) 3) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Manager Support) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) โอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform) และการติดตามผล (Follow up) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวทั้งหมด 18 ตัว ล้วนส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ค้นคว้า ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลจากทฤษฎี บทความทางวิชาการ เอกสารงานวิจัย เอกสารงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง และเอกสารประกอบการฝึกอบรม รวมถึงใช้การสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมด้วยคำถามหลักและคำถามต่อเนื่อง โดยหลักสูตร “การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา” ใช้การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) และบันทึกวีดีโอ จำนวน 11 คน และหลักสูตร “การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา” ใช้การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) และบันทึกวีดีโอ จำนวน 9 คน และนำข้อมูลที่ได้อันวิเคราะห์ว่ากระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้มีลักษณะอย่างไรและเกิดขึ้นมาได้อย่างไร มีปัจจัยประเภทใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อในแต่ละช่วงเวลาของกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังวิเคราะห์ว่าผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นประเภทใด ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อ และปัจจัยดังกล่าว

มีระดับของอิทธิพลเล็กน้อยเพียงใดต่อผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น โดยผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษาระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) มีหลากหลายวิธีการฝึกอบรมเป็นหนึ่งในวิธีที่องค์กรต่าง ๆ นิยมใช้ การฝึกอบรมบุคลากรเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างให้บุคลากรเกิดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และทัศนคติ (Attitude) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือองค์กรใช้วิธีฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติของบุคลากรให้ดีขึ้น ความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรมจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานควรดีขึ้น หรือกล่าวได้ว่ามีผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ทางบวก (Positive Transfer)

กระบวนการฝึกอบรม (Training Process) มี 3 ช่วงเวลา (Timeline) อันได้แก่ ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) และช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) ดังนั้นกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Learning Transfer Process) จึงถูกพิจารณาในแต่ละช่วงเวลาดังกล่าวเช่นเดียวกัน ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมทั้งสองหลักสูตร (องค์กร) ด้วยคำถามหลักและคำถามต่อเนื่อง ภายใต้แนวคิดช่วงเวลาของกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้และปัจจัยต่าง ๆ ในแบบจำลองกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ (ภาพที่ 2.1) ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ตลอดจนการวิเคราะห์จนได้ผลการวิจัย (กระบวนการและผลการถ่ายโอนการเรียนรู้) ในบทก่อนหน้านำไปสู่การสรุปผลการศึกษาระบบการถ่ายโอนการเรียนรู้ใน 3 ประเด็น (กระบวนการ) ดังนี้ 1) กระบวนการในช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) 2) กระบวนการในช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) 3) กระบวนการในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) ซึ่งแต่ละช่วงเวลามีรายละเอียดดังนี้

1) กระบวนการในช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) กระบวนการในช่วงเวลานี้ องค์กรประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) มีความเด่นชัดมากที่สุด โดยการแสดงออกถึงความตั้งใจใส่ปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม 3 ปัจจัยลงในกระบวนการ ดังนี้ 1) หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) 2) เนื้อหาของการฝึกอบรม (Training Content) และ 3) การจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing) ซึ่งการออกแบบเนื้อหาสาระต่าง ๆ ในปัจจัยข้างต้นต้องมีความสอดคล้องกับปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) ในองค์ประกอบสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment) ซึ่งเป็นปัจจัยด้านบวกที่ตั้งใจนำไปใส่ในกระบวนการเช่นเดียวกัน และทั้งหมดสามารถกล่าวได้ว่า ในช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรมผู้จัดโครงการฝึกอบรมและวิทยากรต้อง

วิเคราะห์ความจำเป็นและออกแบบโครงการฝึกอบรมร่วมกัน โดยนำปัจจัยด้านบวกดังกล่าวทั้งหมดใส่ลงในกระบวนการ [Put Positive (+)] นอกจากนี้ในขณะสนทนากับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงการฝึกอบรม วิทยากร (ผู้วิจัย) ควรมีนิสัยช่างสังเกตหรือรู้จักตั้งคำถามเกี่ยวกับความต้องการในการจัดหลักสูตรขององค์กร เพื่อให้เกิดการรับรู้ปัจจัยด้านบวกและด้านลบที่ปรากฏอยู่แล้วในกระบวนการ [Positive (+) and Negative (-)] โดยทั้งปัจจัยด้านบวกและปัจจัยด้านลบนำไปเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ และปัจจัยด้านลบถ้าอยู่ในภาวะการณ์ที่สามารถแก้ไขได้ วิทยากรควรจะทำการแก้ไขให้เหมาะสมกับสิ่งที่เกิดขึ้น ดังนั้นในช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม ผู้จัดโครงการฝึกอบรมและวิทยากรต้องร่วมกันใส่ปัจจัยด้านบวกลงในกระบวนการ [Put Positive (+)] เพื่อคาดหวังให้ผลการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ (Training Outcomes) ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้และจดจำสิ่งที่เรียนรู้ได้ (Learning and Retention) และคาดหวังให้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

2) กระบวนการในช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) กระบวนการในช่วงเวลานี้ องค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) มีความเด่นชัดมากที่สุดเช่นกัน โดยการแสดงออกถึงความตั้งใจใส่ปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม 3 ปัจจัยลงในกระบวนการ ดังนี้ 1) หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) 2) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle) และ 3) วิธีการอบรมและสื่อการสอน (Instructional Method and Media) นอกจากนี้แล้วปัจจัยด้านบวกที่นำไปใส่ในกระบวนการอยู่ในองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรมอีกด้วย (Trainee Characteristic) ได้แก่ ปัจจัยการรับรู้ประโยชน์ของการอบรม (Perceived of Utility of Training) ซึ่งเป็นการจูงใจให้ผู้เข้าอบรมตั้งใจเรียนรู้ ในช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรมนี้ พบว่าปัจจัยความสามารถในการถ่ายทอดของวิทยากร (Trainer Capability) มีความจำเป็นอย่างสูงต่อการเรียนรู้และจดจำเนื้อหาสาระ ปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลสูงกว่าปัจจัยด้านบวกที่นำไปใส่ [Put Positive (+)] และปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏอยู่ในกระบวนการ [Positive (+)] ด้วยเหตุผลว่าแม้ว่าจะออกแบบโครงการฝึกอบรมให้ดีอย่างไร [ซึ่งหมายถึงรวมถึงปัจจัยการเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) ในองค์ประกอบสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment) ด้วยเช่นกัน] แต่ถ้าวิทยากรไม่สามารถถ่ายทอดข้อมูลหรือนำเสนอได้ดี ผลการฝึกอบรมจะไม่ประสบความสำเร็จ ผู้เข้าอบรมไม่เกิดการเรียนรู้และจดจำเนื้อหาสาระ ซึ่งส่งผลให้ไม่มีการถ่ายโอนการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างแน่นอน (Zero Transfer) ดังนั้นในช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม วิทยากรต้องตั้งใจถ่ายทอดความรู้และใช้ความสามารถของตนเองให้เต็มที่ เพื่อใช้ประโยชน์และสนับสนุนให้ปัจจัยด้านบวกที่นำไปใส่ในกระบวนการเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ ซึ่งสุดท้ายแล้วเพื่อคาดหวังให้ผลการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ (Training Outcomes) ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้และจดจำสิ่งที่เรียนรู้ได้ (Learning and Retention) และคาดหวังให้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

3) กระบวนการในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post - Training) กระบวนการในช่วงเวลานี้ องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment) มีความเด่นชัดมากที่สุด ภายหลังจากการฝึกอบรมไม่มีการใส่ปัจจัยด้านบวกใด ๆ ลงในกระบวนการ โดยปัจจัยด้านบวกและด้านลบที่ปรากฏขึ้นมาจากความสัมพันธ์ผู้เข้าอบรม ซึ่งปัจจัยที่เกิดขึ้นภายหลังจากการฝึกอบรมสามารถนำมาวิเคราะห์และประเมินผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้ ดังนั้นในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรมผู้วิจัยต้องใช้การตั้งคำถามเชิงคุณภาพและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อวิเคราะห์ให้ได้ว่าผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้หรือไม่ (Generalization of Knowledge) ถ้านำความรู้ไปใช้ ปัจจัยด้านบวกใดบ้างที่มีอิทธิพลผลักดัน ถ้าไม่ได้นำความรู้ไปใช้ ปัจจัยด้านลบใดบ้างที่มีอิทธิพลผลักดัน นอกจากนี้แล้วแม้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นประเภทใด ผู้วิจัยต้องประเมินให้ได้ว่าปัจจัยแต่ละตัวที่มีอิทธิพลผลักดัน มีระดับของอิทธิพลมากน้อยแตกต่างกันอย่างไร และมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างไร

โดยสรุปกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ใน 3 ช่วงเวลา ดังนี้ 1) กระบวนการในช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) ผู้จัดโครงการฝึกอบรมและวิทยากรต้องร่วมกันออกแบบโครงการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ (Training Design) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของความต้องการในการฝึกอบรม 2) กระบวนการในช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) วิทยากรต้องใช้ความสามารถในการนำเสนอและความตั้งใจในการถ่ายทอดความรู้ เพื่อใช้ประโยชน์และสนับสนุนให้ปัจจัยด้านบวกที่นำไปใส่ในกระบวนการ โดยทั้งช่วงเวลาก่อนและระหว่างการฝึกอบรมมีเป้าหมายเหมือนกันคือ เพื่อคาดหวังให้ผลการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ (Training Outcomes) ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้และจดจำสิ่งที่เรียนรู้ได้ (Learning and Retention) และคาดหวังให้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer) 3) กระบวนการในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post - Training) ผู้วิจัยต้องตั้งใจใช้คำถามเชิงคุณภาพและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อตอบว่าผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นประเภทใด ปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น

สุดท้ายนี้การศึกษากระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ ทำให้ผู้จัดโครงการฝึกอบรมรับรู้ว่าจะ ภายหลังจากการฝึกอบรมผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร หรือกล่าวว่ามีผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นประเภทใด (ผลการถ่ายโอนเป็นบวก เป็นลบ หรือไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น) นอกจากนี้ยังทำให้ผู้จัดโครงการฝึกอบรมรับรู้อีกว่า มีปัจจัยใดบ้างภายในองค์กรที่มีอิทธิพลสูงต่อผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น (แต่ละปัจจัยมีระดับของอิทธิพลแตกต่างกัน) ซึ่งนำไปสู่การรักษาไว้และการพัฒนาหรือปรับปรุงปัจจัยดังกล่าว เพื่อส่งเสริมให้เกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer) และจากผลการศึกษากระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ของทั้งสองหลักสูตรพร้อมกับการสรุปจากตารางที่ 4.8 และ 4.19 ผู้วิจัยสามารถกำหนดได้ว่าปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) 18 ตัว ในองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม องค์ประกอบด้านการ

ออกแบบโครงการฝึกอบรม และองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน โดยปัจจัยแต่ละตัวมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้แตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลาของกระบวนการฝึกอบรม โดยปัจจัยที่มีเครื่องหมายกากบาท (X) เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบและจำเป็นต้องมีในกระบวนการ และปัจจัยเครื่องหมายติงศกัณณ์ [Hyphen (-)] เป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลกระทบและไม่จำเป็นต้องมีในกระบวนการ ดังแสดงในตารางที่ 5.1 ผลกระทบของปัจจัยในแต่ละช่วงเวลาของกระบวนการฝึกอบรม

ตารางที่ 5.1

ผลกระทบของปัจจัยในแต่ละช่วงเวลาของกระบวนการฝึกอบรม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Determinants of Learning Transfer)	กระบวนการฝึกอบรม (Training Process)		
คุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristic)	ก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training)	ระหว่างการฝึกอบรม (During Training)	หลังการฝึกอบรม (Post-Training)
1) ความสามารถทางสติปัญญา	X	X	X
2) ความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตน	X	X	X
3) แรงจูงใจ	X	X	X
4) การรับรู้ประโยชน์ของการฝึกอบรม	X	X	-
5) ความตั้งใจที่จะนำความรู้ไปใช้	X	X	X
6) การวางเป้าหมายทางอาชีพ	X	X	X
การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design)	ก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training)	ระหว่างการฝึกอบรม (During Training)	หลังการฝึกอบรม (Post-Training)
7) หลักการเรียนรู้	X	X	-
8) เนื้อหาของการฝึกอบรม	X	-	-
9) การจัดลำดับเนื้อหา	X	-	-
10) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่	X	X	X
11) วิธีการฝึกอบรมและสื่อการสอน	-	X	-
12) การตั้งเป้าหมาย	-	-	X
สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment)	ก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training)	ระหว่างการฝึกอบรม (During Training)	หลังการฝึกอบรม (Post-Training)
13) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา	X	X	X
14) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน	X	X	X
15) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน	X	X	X
16) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร	X	X	X
17) โอกาสในการใช้ความรู้	-	-	X
18) การติดตามผล	-	-	X

5.2 สรุปผลการศึกษาผลการถ่ายโอนการเรียนรู้

จากช่วงเวลาของกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Timeline of Learning Transfer Process) และประเภทของปัจจัยในกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Type of Determinant in Learning Transfer Process) ในแต่ละช่วงเวลามีปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) ปรากฏให้เห็นแตกต่างกัน ทั้งที่ปรากฏตามธรรมชาติของกระบวนการและปรากฏโดยความตั้งใจใส่ปัจจัยด้านบวกลงในกระบวนการ แต่ยังมีปัจจัยไม่ปรากฏให้เห็นอีกในกระบวนการ โดยปัจจัยดังกล่าวเป็นไปได้ทั้งด้านบวกและลบ และมีอิทธิพลต่อผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ตลอดจนการวิเคราะห์งานได้ผลการวิจัยในบทก่อนหน้า (กระบวนการและผลการถ่ายโอนการเรียนรู้) และการสรุปผลการศึกษาระบบการถ่ายโอนการเรียนรู้ นำไปสู่การสรุปผลการศึกษาผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ใน 2 ประเด็น ดังนี้ 1) ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ 2) ระดับอิทธิพลของปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม

1) ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Transfer Outcomes) ผลที่ได้จากกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้มี 3 ประเภท ดังนี้ 1) ผลการถ่ายโอนทางบวก (Positive Transfer) คือ ผู้เข้าอบรมเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้งาน และความรู้ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น 2) ผลการถ่ายโอนทางลบ (Negative Transfer) คือ ผู้เข้าอบรมเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ และความรู้ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพลดลง 3) ไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น (Zero Transfer) คือ การเรียนรู้ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่ส่งผลใด ๆ ต่อการทำงาน หรือเรียนแล้วไม่นำความรู้ไปใช้งาน ซึ่งผลการถ่ายโอนการเรียนรู้แสดงได้ดังนี้

1.1) หลักสูตร “การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา” ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้คือ ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) กับผู้เข้าอบรมทุกคนที่เข้ามาสัมภาษณ์

1.2) หลักสูตร “การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา” ผลการถ่ายโอนแบ่งได้ 2 ประเภท ดังนี้ 1) ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) กับผู้เข้าอบรม 3 ท่าน และ 2) การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer) กับผู้เข้าอบรม 6 ท่าน ซึ่งการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไขคือ ผู้เข้าอบรมมีความต้องการปรับปรุงหรือพัฒนาอะไรบางอย่าง เพื่อให้ภาวะความเป็นผู้นำสูงขึ้น แต่ในวันที่สัมภาษณ์ยังไม่ได้ลงมือกระทำ (ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้) ดังนั้นจึงควรมีการสังเกตอีกในช่วงเวลาหนึ่งหลังจกจบการสัมภาษณ์ไปแล้ว

2) ระดับอิทธิพลของปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Influence Level of Training Inputs) ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ไม่ว่าเป็นบวก เป็นลบ หรือไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น ย่อมมีปัจจัย

ด้านบวกหรือด้านลบเข้ามาส่งผลกระทบต่อกระบวนการ ซึ่งปัจจัยและระดับความมีอิทธิพลของปัจจัย นำเข้าการฝึกอบรมแสดงได้ดังนี้

2.1) หลักสูตร “การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา” ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้คือ ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) มีปัจจัยด้านลบ [Negative (-)] 7 ปัจจัยในกระบวนการ โดยปัจจัยด้านลบที่มีระดับของอิทธิพลสูงต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ ได้แก่ แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation to Transfer) ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) โอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform) และการติดตามผล (Follow up) ส่วนปัจจัยด้านลบที่มีระดับของอิทธิพลต่ำกว่า ได้แก่ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support) และวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture)

2.2) หลักสูตร “การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา” ผลการถ่ายโอนแบ่งได้ 2 ประเภท ดังนี้ 1) ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) และ 2) การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer) มีปัจจัยด้านลบ [Negative (-)] 6 ปัจจัยในกระบวนการ โดยปัจจัยด้านลบที่มีระดับของอิทธิพลสูงต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ ได้แก่ แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation to Transfer) ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) และการติดตามผล (Follow up) ซึ่งปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้และความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ มีระดับความมีอิทธิพลสูงกว่าปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรและการติดตามผล ส่วนปัจจัยด้านลบที่มีระดับของอิทธิพลต่ำกว่า ได้แก่ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support) และการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)

โดยสรุปผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น (ผลการถ่ายโอนเป็นบวก เป็นลบ หรือไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น) ย่อมมีปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมเข้ามาส่งผลกระทบต่อกระบวนการที่มีระดับของอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้แตกต่างกัน ดังนั้นการศึกษาผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ทำให้ผู้จัดโครงการฝึกอบรมรับรู้ถึง ปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมใดบ้างภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ และรับรู้ถึงระดับของอิทธิพลแตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อส่งเสริมให้การฝึกอบรมเกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer) ผู้จัดโครงการฝึกอบรมและผู้บริหารองค์กรควรมีมาตรการในการรักษาปัจจัยด้านบวก และมาตรการพัฒนาหรือปรับปรุงปัจจัยด้านลบ และควรนำปัจจัยต่าง ๆ สังเคราะห์ร่วมกัน (Synthesis) เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติของการฝึกอบรม นอกจากนี้ข้อมูลจากการสังเคราะห์ยังนำมาใช้วางแผนและจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการพัฒนาระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพและมีทิศทางการพัฒนาที่ถูกต้อง

5.3 อภิปรายผลการศึกษา

ผู้วิจัยขออภิปรายผลการศึกษาระบบการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ดังนี้

1) การอภิปรายผลการศึกษาระบบการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาระบบการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม โดยอธิบายว่าระบบการถ่ายโอนการเรียนรู้มีลักษณะอย่างไรและเกิดขึ้นมาได้อย่างไร ซึ่งลักษณะของระบบการถ่ายโอนการเรียนรู้สามารถแบ่งได้ 3 ช่วงเวลา (Timeline) และมีความสอดคล้องกับช่วงเวลาของกระบวนการฝึกอบรม (Training Process) อันได้แก่ ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) และช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) ส่วนระบบการถ่ายโอนการเรียนรู้ในแต่ละช่วงเวลานั้นเกิดขึ้นมาจากอิทธิพลของปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวอยู่ในองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristic) องค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) และองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment) โดยรายละเอียดของปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม 18 ปัจจัย มีดังนี้ 1) ปัจจัยในองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristics) ประกอบด้วย ความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive Ability) ความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตน (Self-efficacy Beliefs) แรงจูงใจในการฝึกอบรม (Motivation) การรับรู้ประโยชน์ของการอบรม (Perceived of Utility of Training) ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use) และการวางเป้าหมายทางอาชีพ (Career Goal Alignment) 2) ปัจจัยในองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) ประกอบด้วย หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) เนื้อหาของการฝึกอบรม (Training Content) การจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle) วิธีการอบรมและสื่อการสอน (Instructional Method and Media) และการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) 3) ปัจจัยในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment) ประกอบด้วย การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Manager Support) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) โอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform) และการติดตามผล (Follow up)

กระบวนการในแต่ละช่วงเวลาฝึกอบรมมีปัจจัยนำเข้าที่มีอิทธิพลต่อผลการถ่ายโอนการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยสามารถอภิปรายได้ดังนี้

1.1) กระบวนการในช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมในช่วงเวลานี้ค่อนข้างจะทำได้ยาก เนื่องจากวิทยากรไม่ได้สนทนาโดยตรงกับผู้เข้า

อบรม จึงทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่าปัจจัยต่าง ๆ ในองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม เป็นปัจจัยด้านบวกหรือด้านลบ และวิทยากรไม่ได้รับรู้บรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมของการทำงาน จึงทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่าปัจจัยต่าง ๆ ในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็น ปัจจัยด้านบวกหรือด้านลบเช่นกัน แต่ในช่วงเวลานี้วิทยากรได้มีโอกาสสนทนากับผู้จัดโครงการ ฝึกอบรม ดังนั้นองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรมจึงมีความสำคัญที่สุด เนื่องจากส่วน หนึ่งของการฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จ (Training Outputs) ต้องเกิดจากการออกแบบหลักสูตรที่ สอดคล้องกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Analysis) และการออกแบบเชิง คุณภาพต้องใช้หลักการเรียนรู้ประกอบด้วย พร้อมกับการวางลำดับเนื้อหาในการถ่ายทอด กล่าวได้ว่า ในช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรมวิทยากรและผู้จัดโครงการฝึกอบรมต้องร่วมกันออกแบบโครงการ ฝึกอบรม โดยการนำปัจจัยด้านบวกใส่ลงไปในกระบวนการ [Put Positive (+)] ซึ่งปัจจัยด้านบวกที่นำไปใส่ ได้แก่ 1) หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) 2) เนื้อหาของการฝึกอบรม (Training Content) 3) การจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing) และ 4) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) โดย การออกแบบเนื้อหาต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับทักษะที่ต้องการใช้งานจริง นอกจากนี้ กระบวนการในช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม ในระหว่างการสนทนาเกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรม วิทยากรควรสังเกตหรือตั้งคำถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ใน 3 องค์ประกอบหลัก เพื่อให้รู้ว่าปัจจัยด้านบวกและด้านลบอะไรบ้างที่ปรากฏอยู่ในกระบวนการ [Positive (+) and Negative (-)] ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ และการแก้ไขปัจจัยด้าน ลบให้เป็นบวก (กรณีแก้ไขได้)

1.2) กระบวนการในช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) การวิเคราะห์ ปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมในช่วงเวลานี้ค่อนข้างจะทำได้ยากเช่นกัน เนื่องจากวิทยากรไม่ได้สนทนา โดยตรงกับผู้เข้าอบรม จึงทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่าปัจจัยต่าง ๆ ในองค์ประกอบด้านคุณลักษณะ ของผู้เข้าอบรมเป็นปัจจัยด้านบวกหรือด้านลบ และวิทยากรไม่ได้รับรู้บรรยากาศหรือสภาพแวดล้อม ของการทำงาน จึงทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่าปัจจัยต่าง ๆ ในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของ การทำงานเป็นปัจจัยด้านบวกหรือด้านลบเช่นกัน แต่ในช่วงเวลานี้เป็นช่วงของการถ่ายทอดและ นำเสนอความรู้ที่ได้รับการออกแบบมาในช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม ดังนั้นปัจจัยความสามารถในการ ถ่ายทอดของวิทยากร (Trainer Capability) จึงมีความสำคัญอย่างสูงต่อการเรียนรู้และจดจำเนื้อหา สาร (Learning and Retention) ของผู้เข้าอบรม ความสามารถในการถ่ายทอดจะส่งเสริม สนับสนุน และใช้ประโยชน์จากปัจจัยด้านบวกที่นำไปใส่ลงในกระบวนการในช่วงเวลาระหว่างการ ฝึกอบรม [Put Positive (+)] ซึ่งปัจจัยด้านบวกที่นำไปใส่ ได้แก่ 1) หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) 2) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle) และ 3) วิธีการอบรมและสื่อ การสอน (Instructional Method and Media) ในองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม

4) การรับรู้ประโยชน์ของการอบรม (Perceived of Utility of Training) ในองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม และ 5) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) ในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน

โดยสรุปกระบวนการในช่วงก่อนและระหว่างการฝึกอบรม (Pre-Training and During Training) ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรมควรให้ความสำคัญกับการออกแบบโครงการฝึกอบรมให้ตอบสนองความต้องการในแง่ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และทัศนคติ (Attitude) ให้แก่ผู้เข้าอบรมและองค์กร ในระหว่างการออกแบบหลักสูตร วิทยากรควรประเมินปัจจัยด้านอื่น ๆ ประกอบไปด้วย เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ และการแก้ไขปัจจัยด้านลบให้เป็นบวก (กรณีแก้ไขได้) ส่วนช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรมควรให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดความรู้ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่าควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถในการถ่ายทอดของวิทยากร เพื่อสนับสนุนและใช้ประโยชน์จากปัจจัยด้านบวกที่ใส่ลงในกระบวนการ ดังนั้นในช่วงก่อนและระหว่างการฝึกอบรมมีความตั้งใจใส่ปัจจัยด้านบวกลงในกระบวนการ [Put Positive (+)] เพื่อคาดหวังให้ผลการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ (Training Outputs) ซึ่งหมายถึงผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้เนื้อหาและจดจำเนื้อหาสาระได้ (Learning and Retention) และคาดหวังให้เกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer) โดยผลการวิจัยกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ของทั้งสองหลักสูตร (องค์กร) มีความสอดคล้องกับแบบจำลองกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Learning Transfer Process) ตามภาพที่ 2.1 ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจาก Baldwin and Ford (1988) ว่าผลที่ได้จากการฝึกอบรม (Training Outputs) คือ ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้เนื้อหาสาระต่าง ๆ ในหลักสูตร (Learning) และการจดจำเนื้อหาสาระได้ (Retention) ซึ่งการเรียนรู้เนื้อหาต่าง ๆ และจดจำเนื้อหาสาระได้นั้นต้องถูกผลักดันจากอิทธิพลของปัจจัยด้านบวกในองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม และองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน

1.3) กระบวนการในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post - Training) ในช่วงเวลานี้เป็นช่วงการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม ดังนั้นการคำถามเชิงคุณภาพและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อวิเคราะห์ให้ได้ว่าผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปปรับใช้ภายหลังการฝึกอบรมหรือไม่ (Generalization of Knowledge) และวิเคราะห์ว่าปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมใดบ้างเป็นตัวผลักดันหรือมีอิทธิพลต่อการเกิดขึ้นของผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยปกติแล้วถ้าผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer) ย่อมเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยด้านบวกที่อยู่ในกระบวนการ ถ้าผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นลบหรือไม่มีการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Negative or Zero Transfer) ย่อมเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยด้านลบที่อยู่ในกระบวนการ ซึ่งทั้งสองกรณีนั้นมีปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้หลายปัจจัย และแต่ละปัจจัยมีระดับของอิทธิพลแตกต่างกัน

นอกจากนี้ปัจจัยต่าง ๆ ยังมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จะรับรู้ได้ว่าผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นประเภทใด ปัจจัยที่ปรากฏขึ้นภายหลังการฝึกอบรม (ปัจจัยด้านบวกและด้านลบ) สามารถนำไปประเมินได้ว่าปัจจัยดังกล่าวน่าจะเป็นประเภทเดียวกันในช่วงก่อนและระหว่างการฝึกอบรม

โดยสรุปกระบวนการในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post - Training) ควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ว่าผู้เข้าอบรมว่ามีการนำความรู้ไปใช้หรือไม่และอย่างไร ซึ่งผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายหลังการฝึกอบรมมี 3 ประเภท ดังนี้ 1) ผลการถ่ายโอนทางบวก (Positive Transfer) คือ ผู้เข้าอบรมเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้งาน และความรู้ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น 2) ผลการถ่ายโอนทางลบ (Negative Transfer) คือ ผู้เข้าอบรมเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ และความรู้ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพลดลง 3) ไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น (Zero Transfer) คือ การเรียนรู้ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่ส่งผลใด ๆ ต่อการทำงาน หรือเรียนแล้วไม่นำความรู้ไปใช้งาน นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ว่ามีปัจจัยใดบ้างและเป็นปัจจัยประเภทใด (ปัจจัยด้านบวกและด้านลบ) ที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ ดังนั้นในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรมการคำถามเชิงคุณภาพและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ทำให้รับรู้ว่าผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้หรือไม่ (Generalization of Knowledge) หรือมีผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นประเภทใด และมีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ และปัจจัยแต่ละตัวมีระดับของอิทธิพลแตกต่างกันอย่างไร

โดยผลการวิจัยกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ของทั้งสองหลักสูตร (องค์กร) มีความสอดคล้องกับแบบจำลองกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Learning Transfer Process) ตามภาพที่ 2.1 ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจาก Baldwin and Ford (1988) ในเงื่อนไขของการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Condition of Transfer) ว่าภายหลังการฝึกอบรมการถ่ายโอนการเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อ 1) ผู้เข้าอบรมได้นำความรู้ไปปรับใช้กับการทำงาน (Generalization of Knowledge) และ 2) ผู้เข้าอบรมสามารถเก็บรักษาความรู้ไว้กับตนเองได้นาน (Maintenance of Knowledge) และการนำความรู้ไปใช้งานหรือเกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer) ต้องเกิดจากการที่ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้เนื้อหาสาระต่าง ๆ และจดจำเนื้อหาสาระได้ (Learning and Retention) ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันจากอิทธิพลของปัจจัยด้านบวกใน 3 องค์ประกอบในกระบวนการในช่วงก่อนและระหว่างการฝึกอบรม ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม 2) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม และ 3) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน และในเงื่อนไขของการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Condition of Transfer) กระบวนการในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรมต้องอาศัยแรงผลักดันจากอิทธิพลของปัจจัยในองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม และองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงานร่วมด้วย โดยการนำความรู้ไปใช้งานและส่งผลให้การ

ทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นต้องเกิดจากปัจจัยด้านบวก (Positive Transfer) ส่วนการนำความรู้ไปใช้ งานและส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพลดลงต้องเกิดจากปัจจัยด้านลบ (Negative Transfer) และสุดท้ายการไม่นำความรู้ไปใช้งานต้องเกิดจากปัจจัยด้านลบ (Zero Transfer)

2) การอภิปรายผลการศึกษา ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาผลการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม โดยอธิบายว่าผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นประเภทยืดและเกิดขึ้นมาจากปัจจัยใดบ้าง ซึ่งประเภทของผลการถ่ายโอนการเรียนรู้หลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหาเป็นประเภท ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) กับผู้เข้าอบรมทุกคนที่เข้ามาสัมภาษณ์ และหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา มีผลการถ่ายโอนแบ่งได้ 2 ประเภท ดังนี้ 1) ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) กับผู้เข้าอบรม 3 ท่าน และ 2) การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer) กับผู้เข้าอบรม 6 ท่าน ซึ่งการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไขคือ ผู้เข้าอบรมมีความต้องการปรับปรุงหรือพัฒนาอะไรบางอย่าง เพื่อให้ภาวะความเป็นผู้นำสูงขึ้น แต่ในวันที่สัมภาษณ์ยังไม่ได้ลงมือกระทำ (ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้) ดังนั้นจึงควรมีการสังเกตอีกในช่วงเวลาหนึ่งหลังจากจบการสัมภาษณ์ไปแล้ว ส่วนผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เกิดขึ้นมาจากอิทธิพลของปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวอยู่ในองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristic) องค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) และองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment) โดยรายละเอียดของปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม 18 ปัจจัย มีดังนี้ 1) ปัจจัยในองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม (Trainee Characteristics) ประกอบด้วย ความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive Ability) ความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตน (Self-efficacy Beliefs) แรงจูงใจในการฝึกอบรม (Motivation) การรับรู้ประโยชน์ของการอบรม (Perceived of Utility of Training) ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use) และการวางเป้าหมายทางอาชีพ (Career Goal Alignment) 2) ปัจจัยในองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) ประกอบด้วย หลักการเรียนรู้ (Learning Principle) เนื้อหาของการฝึกอบรม (Training Content) การจัดลำดับเนื้อหา (Sequencing) หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning Principle) วิธีการอบรมและสื่อการสอน (Instructional Method and Media) และการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) 3) ปัจจัยในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment) ประกอบด้วย การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Manager Support) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support) การเชื่อมโยงความรู้กับงาน (Job Connection) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) โอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform) และการติดตามผล (Follow up)

ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นดังกล่าวข้างต้นเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยนำเข้า การฝึกอบรม (Training Inputs) ที่อยู่ในทั้ง 3 ช่วงเวลาของกระบวนการฝึกอบรม และแต่ละปัจจัยมีระดับของอิทธิพลที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยสามารถอภิปรายได้ดังนี้

2.1) หลักสูตร “การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา” ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้คือ ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) มีปัจจัยด้านลบ [Negative (-)] 7 ปัจจัยในกระบวนการ โดยปัจจัยด้านลบที่มีระดับของอิทธิพลสูงต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ ได้แก่ แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation to Transfer) ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) โอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform) และการติดตามผล (Follow up) ส่วนปัจจัยด้านลบที่มีระดับของอิทธิพลต่ำกว่า ได้แก่ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support) และวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture)

2.2) หลักสูตร “การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา” ผลการถ่ายโอนแบ่งได้ 2 ประเภท ดังนี้ 1) ไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) และ 2) การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกแบบมีเงื่อนไข (Conditional Positive Transfer) มีปัจจัยด้านลบ [Negative (-)] 6 ปัจจัยในกระบวนการ โดยปัจจัยด้านลบที่มีระดับของอิทธิพลสูงต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ ได้แก่ แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation to Transfer) ความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use) วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) และการติดตามผล (Follow up) ซึ่งปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้และความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ มีระดับความมีอิทธิพลสูงกว่าปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรและการติดตามผล ส่วนปัจจัยด้านลบที่มีระดับของอิทธิพลต่ำกว่า ได้แก่ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Support) และการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)

โดยสรุปผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ทั้งสองหลักสูตร (องค์กร) มีผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เหมือนกันคือ ไม่มีการถ่ายโอนการเรียนรู้เกิดขึ้น (Zero Transfer) วิเคราะห์จนถึงวันที่ผู้วิจัยได้เข้าไปสัมภาษณ์ ซึ่งอภิปรายแยกประเด็นได้ดังนี้ 1) ในองค์กรเดียวกันมีหลายปัจจัยด้านลบที่ส่งผลกระทบต่อและแต่ละปัจจัยมีระดับของอิทธิพลแตกต่างกัน เช่น ในหลักสูตร “การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา” ปัจจัยความตั้งใจในการนำความรู้ไปใช้ (Intent to Use) มีระดับของอิทธิพลสูงกว่าปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Learning Culture) เป็นต้น 2) ในกรณีต่างองค์กรมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อมีจำนวนไม่เท่ากันและแตกต่างกัน เช่น ในหลักสูตร “การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา” มีปัจจัยด้านลบ [Negative (-)] 7 ปัจจัยในกระบวนการ ส่วนหลักสูตร “การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา” มีปัจจัยด้านลบ [Negative (-)] 6 ปัจจัยในกระบวนการ โดยปัจจัยโอกาสในการใช้ความรู้ (Opportunity to Perform) เป็นปัจจัยด้านลบ [Negative (-)] ในหลักสูตร “การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา” แต่เป็นปัจจัยด้านบวก [Positive (+)] ในหลักสูตร “การพัฒนาภาวะ

ความเป็นผู้นำ 360 องศา” เป็นต้น นอกจากนี้ปัจจัยแบบเดียวกันในทั้งสองหลักสูตรยังมีระดับของอิทธิพลไม่เท่ากันอีกด้วย เช่น ปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Motivation to Transfer) ซึ่งเป็นปัจจัยด้านลบ [Negative (-)] ในทั้งสองหลักสูตร แต่ระดับของอิทธิพลของปัจจัยนี้ย่อมส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ไม่เท่ากัน เป็นต้น หรือปัจจัยการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) เป็นปัจจัยด้านลบ [Negative (-)] ที่มีอิทธิพลสูงต่อหลักสูตร “การคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา” แต่เป็นปัจจัยด้านลบ [Negative (-)] ที่ส่งอิทธิพลต่ำต่อหลักสูตร “การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา” เป็นต้น

โดยผลการวิจัยผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ของทั้งสองหลักสูตร (องค์กร) มีความสอดคล้องกับแบบจำลองกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Learning Transfer Process) ตามภาพที่ 2.1 ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจาก Baldwin and Ford (1988) ว่าผลลัพธ์จากกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จะได้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ 3 ประเภท ดังนี้ 1) ผลการถ่ายโอนทางบวก (Positive Transfer) คือ ผู้เข้าอบรมเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้งาน และความรู้ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น 2) ผลการถ่ายโอนทางลบ (Negative Transfer) คือ ผู้เข้าอบรมเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ และความรู้ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพลดลง 3) ไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น (Zero Transfer) คือ การเรียนรู้ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่ส่งผลใด ๆ ต่อการทำงาน หรือเรียนแล้วไม่นำความรู้ไปใช้งาน ซึ่งผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer) ต้องอยู่ในเงื่อนไขของการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Condition of Transfer) ว่าภายหลังการฝึกอบรมปรากฏว่า 1) ผู้เข้าอบรมได้นำความรู้ไปปรับใช้กับการทำงาน (Generalization of Knowledge) และ 2) ผู้เข้าอบรมสามารถเก็บรักษาความรู้ไว้กับตนเองได้นาน (Maintenance of Knowledge) ซึ่งการนำความรู้ไปใช้งานได้ต้องเกิดจากแรงผลักดันจากอิทธิพลของปัจจัยด้านบวกใน 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม 2) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้เข้าอบรม และ 3) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน

5.4 ประโยชน์ที่ได้รับในเชิงวิชาการ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษากระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม (THE PROCESS OF LEARNING TRANSFER FROM TRAINING) โดยศึกษาว่ากระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้มีลักษณะอย่างไรและเกิดขึ้นมาได้อย่างไร และศึกษาว่าผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นประเภทใดและเกิดขึ้นมาจากปัจจัยใดบ้าง โดยอ้างอิงแนวคิดจากแบบจำลองกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Learning Transfer Model) ที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบจำลองของ Baldwin and Ford (1988) โดยใส่ปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 18 ปัจจัย ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมที่จัดขึ้นภายในองค์กร มีเป้าหมายให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จ ผู้

เข้าอบรมได้เรียนรู้และจดจำเนื้อหาสาระได้ และผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานของตนเอง ดังนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ในเชิงวิชาการมีสิ่งที่ต้องปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลา ดังนี้ 1) ในช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) กระบวนการที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานี้ ผู้จัดโครงการฝึกอบรมควรให้ความสำคัญกับการออกแบบโครงการฝึกอบรม ให้ตอบสนองความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือตอบสนองความต้องการในแง่ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และทัศนคติ (Attitude) ให้แก่ผู้เข้าอบรมและองค์กร พร้อมกับการคัดเลือกวิทยากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด (Trainer Capability) เพื่อมาบรรยายให้ความรู้ในช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) 2) ในช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) วิทยากรต้องใช้ความสามารถในการนำเสนอและตั้งใจถ่ายทอดความรู้ให้เต็มที่ โดยทั้งสองช่วงเวลาดังกล่าวผู้จัดโครงการฝึกอบรมควรเน้นใส่ปัจจัยด้านบวกลงในกระบวนการ [Put Positive (+)] หรือรักษาปัจจัยด้านบวกที่ปรากฏอยู่แล้วในกระบวนการ [Positive (+)] และ 3) ในช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม (Post-Training) เป็นช่วงเวลาที่ผู้จัดโครงการฝึกอบรมต้องใส่ใจกับการติดตามผลว่า ผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปใช้หรือไม่ นำไปใช้อย่างไร (ผลการถ่ายโอนเป็นบวก เป็นลบ หรือไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น) และมีปัจจัยอะไรที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ เพื่อนำผลการติดตามที่ได้มาวิเคราะห์ว่าจะทำอย่างไรกับปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมต่าง ๆ (Training Inputs) ที่อยู่ในกระบวนการให้เกิดเป็นปัจจัยด้านบวก อันส่งผลต่อการฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จ (Training Outcomes) ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้และจดจำสิ่งที่เรียนรู้ได้ (Learning and Retention) และให้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer)

5.5 ข้อเสนอแนะในเชิงบริหาร

ผลจากการศึกษากระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ทำให้ผู้วิจัยค้นพบว่า กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้มีผลต่อการฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จ (Training Outcomes) ดังนั้นองค์กรที่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการฝึกอบรม และมีความตั้งใจให้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวก (Positive Transfer) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปเป็นข้อเสนอแนะในเชิงบริหารดังนี้

1) ผู้บริหารฝ่ายฝึกอบรมภายในองค์กรควรให้ความสำคัญกับการศึกษากระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Learning Transfer Process) โดยวิเคราะห์ว่าปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรมใดบ้างที่จำเป็นในแต่ละช่วงเวลาการฝึกอบรม และปัจจัยใดเป็นปัจจัยด้านบวกและปัจจัยใดเป็นปัจจัยด้านลบที่ปรากฏอยู่ในกระบวนการ ผู้บริหารฝ่ายฝึกอบรมควรมีมาตรการในการรักษาปัจจัยด้านบวก และมาตรการพัฒนาหรือปรับปรุงปัจจัยด้านลบ เพื่อให้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมเป็นบวก (Positive Transfer)

2) ในกรณีที่ต้องซื้อหลักสูตรการฝึกอบรมจากภายนอก มีความจำเป็นอย่างไรในการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ในองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Design) ว่าตอบสนองกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะการพิจารณาเนื้อหาภายในหลักสูตร (Training Content) ต้องมีความสอดคล้องหรือเชื่อมโยงกับทักษะที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานจริง (Job Connection) การถ่ายโอนการเรียนรู้จะไม่เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นเป็นทางบวกในระดับต่ำ ถ้าเนื้อหาหลักสูตรมีความแตกต่างจากการปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้ต้องพิจารณาถึงความสามารถในการถ่ายทอดของวิทยากร (Trainer Capability) ประกอบด้วย โดยการตรวจสอบจากคลิปวิดีโอตัวอย่างการสอน เนื่องจากวิทยากรมีส่วนสำคัญในการทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้และจดจำเนื้อหาสาระได้ ก่อนที่ผู้เข้าอบรมจะนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป

5.6 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

เนื่องจากการฝึกอบรมในทั้งสองหลักสูตรมีระยะเวลาอบรมหลักสูตรละ 1 วัน ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่ารยะเวลาในการอบรมสั้นเกินไป (องค์กรมีงบจำกัด) เนื่องจากเนื้อหาภายในหลักสูตรมีปริมาณค่อนข้างเยอะ โดยมีรายละเอียดดังนี้ สำหรับหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา การทำความเข้าใจในเนื้อหาบางเรื่องให้เข้าใจมากขึ้น ผู้เข้าอบรมต้องมีเวลาในการวิเคราะห์ปัญหามากขึ้น และ/หรือวิทยากรต้องยกตัวอย่างการเรียนรู้ให้มากขึ้น ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา การแสดงออกในด้านพฤติกรรมของผู้นำมีตัวอย่างมากมายในการเรียนรู้ ถ้าวิทยากรมีเวลาในการยกตัวอย่างพฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors) ให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้ น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมากขึ้น โดยสรุปถ้ามีการขยายเวลาฝึกอบรมมากขึ้น ผู้วิจัยคิดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม

นอกจากนี้ในประเด็นการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยคิดว่าอาจเป็นข้อจำกัดได้ในหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา เนื่องจากผู้วิจัยไม่ทราบได้ว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเต็มใจหรือไม่ ดังนั้นการให้ข้อมูลบางมุมอาจมีการบิดเบือนได้ แต่สำหรับหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลไม่เป็นข้อจำกัด เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องต้องเข้าทุกคน (ช่างบริการทุกคน)

5.7 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไป ในปัจจัยการติดตามผล (Follow up) มีเครื่องมือที่ช่วยให้การติดตามผลประสบความสำเร็จและรับรู้ได้ว่าผู้เข้าอบรมนำความรู้ไปหรือไม่ ผู้วิจัยเสนอแนะว่าควรศึกษาเครื่องมือที่ช่วยในการติดตามผลว่า เครื่องมือประเภทไหนเหมาะกับหลักสูตรฝึกอบรมที่ต้องการพัฒนาทักษะด้านแข็ง (Hard Skill) และเครื่องมือประเภทไหนเหมาะกับหลักสูตรฝึกอบรมที่ต้องการพัฒนาทักษะด้านอ่อน (Soft Skill) ซึ่งผลการศึกษาที่ได้จะทำให้องค์กรมีแนวทางในการเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรภายหลังการฝึกอบรม และเป็นการส่งเสริมให้เกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกอีกด้วย

5.8 ความรู้ที่ได้รับจากการทำวิจัย

5.8.1 ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม

ในการทำวิจัยเพื่อศึกษากระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ผู้วิจัยใช้ความตั้งใจในการค้นคว้า ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลจากทฤษฎี บทความทางวิชาการ เอกสารงานวิจัย เอกสารงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง และเอกสารประกอบการฝึกอบรม (Handout) ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมทั้งสองหลักสูตร นอกจากนี้ผู้วิจัยยังอยู่ใน 2 สถานภาพ คือ เป็นผู้วิจัยและเป็นวิทยากรฝึกอบรมด้วยตนเอง ซึ่งสามารถสรุปสิ่งที่เรียนรู้จากงานวิจัยดังนี้

1) การฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จคือ ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้เนื้อหาสาระอย่างเป็นระบบ จำเนื้อหาสาระได้ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ต่อได้ ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยในองค์ประกอบด้านการออกแบบโครงการฝึกอบรมและความสามารถในการถ่ายทอดของวิทยากร (Trainer Capability) มีความสำคัญมากต่อการฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จ (Training Outcomes)

2) ความคาดหวังให้ผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกภายหลังการฝึกอบรม (Positive Transfer) ไม่สามารถกำหนดได้ด้วยผลการฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการฝึกอบรมเกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่ง (งานวิจัยนี้ใช้การอบรม 1 วันต่อหลักสูตร) และยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากที่ส่งผลกระทบต่อตลอดกระบวนการฝึกอบรม โดยเฉพาะที่เป็นปัจจัยด้านลบ [Negative (-)]

3) การไม่เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Zero Transfer) ณ วันที่สัมภาษณ์ ไม่ได้บ่งบอกว่า ผู้เข้าอบรมจะไม่นำความรู้ไปใช้ในอนาคต จากการสังเกตพบว่าหลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหาเน้นการพัฒนาทักษะด้านแข็ง (Hard Skill) ถ้าองค์กรมีความตั้งใจจริงต่อการนำทักษะนั้นมาใช้งาน มีแนวโน้มที่องค์กรพัฒนาระบบเอกสารสนับสนุนการใช้ความรู้ ซึ่งประเด็นระบบเอกสารสนับสนุนนั้นได้การสัมภาษณ์ ทำให้ผู้วิจัยได้เห็นสาเหตุหลักส่วนหนึ่งที่ทำให้ผล

การถ่ายโอนไม่เป็นไปตามต้องการ ส่วนหลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา เน้นการพัฒนาทักษะด้านอ่อน (Soft Skill) การนำแนวคิดในหลักสูตรไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต้องใช้ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบางพฤติกรรมอาจประเมินยาก โดยสรุปการพัฒนาทักษะด้านแข็ง (Hard Skill) การทำให้เกิดผลการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นบวกทำได้ง่ายกว่าการพัฒนาทักษะด้านอ่อน (Soft Skill)

4) ในแต่ละองค์กรมีปัจจัยนำเข้าการฝึกอบรม (Training Inputs) ที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้แตกต่างกัน ทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้ว่าควรให้คำปรึกษาและใช้คำถามอย่างไรกับองค์กรที่ใช้บริการฝึกอบรม

5.8.2 ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย

ในการทำวิจัยเพื่อศึกษากระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ผู้วิจัยต้องวางแผนในทุกขั้นตอน ทำให้ผู้วิจัยได้ความรู้จากการกระบวนการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปสิ่งที่เรียนรู้ได้ดังนี้

- 1) การเลือกองค์กรที่เต็มใจให้เข้าไปเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ค่อนข้างยาก ซึ่งส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการเก็บข้อมูล และผู้วิจัยต้องแน่ใจว่าองค์กรจะได้ประโยชน์อะไรบ้าง
- 2) ผู้วิจัยต้องเตรียมการสอนอย่างดี เพื่อให้การประเมินความสามารถในการถ่ายทอดของวิทยากร (Trainer Capability) ออกมาอยู่ในเกณฑ์ดี
- 3) การสร้างคำถามหลัก การใช้คำถามต่อเนื่องขณะสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง ซึ่งผู้วิจัยพบว่าการใช้คำถามต่อเนื่องเป็นสิ่งที่ค่อนข้างยาก ต้องใช้สติและความระมัดระวังในการถามอย่างมาก
- 4) ผู้วิจัยได้เรียนรู้ว่าการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) และการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) อาจได้รับข้อมูลเชิงลึกในปัจจัยต่าง ๆ แตกต่างกันไป ทั้งในเรื่องของความเป็นส่วนตัวในการให้ข้อมูลและเรื่องระยะเวลาในการให้ข้อมูล (ระยะเวลาสัมภาษณ์)
- 5) การวิเคราะห์ข้อมูลหลังการสัมภาษณ์ต้องใช้ความคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ต้องมองเห็นสิ่งที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ต้องพยายามจับประเด็นและแปลความหมายให้ออก นอกจากนี้ต้องมองเห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกันในประเด็นเหล่านั้นในข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลทุกคน
- 6) การเก็บข้อมูลต้องเก็บตลอดกระบวนการฝึกอบรม คือ ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training) ช่วงเวลาระหว่างการฝึกอบรม (During Training) และช่วงเวลากลับการฝึกอบรม (Post-Training) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านบวกและด้านลบที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ และนำไปเชื่อมโยงกับข้อมูลหลังการสัมภาษณ์ในข้อ 5

7) การนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดมานำเสนอเป็นรูปเล่มวิจัย เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ต้องใช้ความคิดอย่างมากในการกำหนดรูปแบบนำเสนอ (Formatting)

8) สืบเนื่องจากการเรียนรู้ทั้ง 7 ข้อข้างต้น กระบวนการวิจัยเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย ทำให้ผู้วิจัยได้มองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองตลอดกระบวนการ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงในประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและมีทิศทาง เพื่อให้การศึกษากระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมได้ประโยชน์ยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

5.8.3 ความรู้ที่ได้เกี่ยวกับตนเอง

ในการทำวิจัยเพื่อศึกษากระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง ซึ่งสามารถสรุปสิ่งที่เรียนรู้ได้ดังนี้

1) เวลาที่มีจำกัดในการวิเคราะห์ข้อมูลหลังการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลต้องใช้สมาธิและความต่อเนื่อง มิฉะนั้นประเด็นต่าง ๆ อาจไม่เกิดความเชื่อมโยงกัน ซึ่งผู้วิจัยแก้ปัญหานี้โดยการหยุดภารกิจทุกอย่างที่ไม่จำเป็น (ยกเว้นภารกิจการสอนที่กำหนดวันไว้แล้ว)

2) การวิเคราะห์ข้อมูลต้องอาศัยความพร้อมของร่างกายโดยเฉพาะด้านสมอง ผู้วิจัยพบว่าสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ดีในช่วงเวลากลางวัน (10.00 – 20.00) และวิเคราะห์ข้อมูลได้ไม่ดีในช่วงเวลากลางคืน (20.00-24.00)

3) ความอดทนเป็นสิ่งจำเป็นมากในการลงมือทำสิ่งใดให้ประสบความสำเร็จ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องใช้ความอดทนตลอดกระบวนการวิจัย แม้ว่าจะมีสิ่งรบกวนจิตใจอยู่เป็นระยะ แต่ต้องใช้ความข้มใจและสมาธิมาช่วยให้ลงมือทำได้อย่างต่อเนื่อง

โดยสรุปจากประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากการทำวิจัย ผู้วิจัยได้เรียนรู้ว่าการวางแผนการทำงาน การบริหารเวลา การออกกำลังกาย และการพักผ่อน มีส่วนสำคัญต่อการทำวิจัยให้ประสบความสำเร็จ และมีส่วนสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในด้านอื่น ๆ ด้วย ดังนั้นผู้วิจัยจะปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าว เพื่อให้ชีวิตเกิดความสมดุลในที่สุด

รายการอ้างอิง

หนังสือ

- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2557). *TQM การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2556). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุปราณี ศรีฉัตรรามิข. (2524). *การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสน่ห์ จัยโต. (2544). *การฝึกอบรมเชิงระบบ*. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

Books

- Knowles, M.S., Holton III, E.F. & Swanson, R.A. (2005). *The Adult Learner*. San Diego, California: Elsevier.
- Lim, G.S., Werner, J.M. & Desimone, R.L. (2013). *Human Resource Development for Effective Organizations*. Singapore: Cengage Learning.

Articles

- Axtell, C., Maitlis, S., & Yearta, K.S. (1997). Predicting immediate and longer-term transfer of training. *Personnel Review*, 26, 201-213.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior*, 4, 71-81.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.
- Burke-Smalley, L. & Hutchins, H.. (2007). Training Transfer: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 6, 263-296.
- Chiaburu, S. D., & Douglas, L. (2008). Can do or will do? The importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer. *Human Resource Development International*, 11, 199-206.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development* 15:2. 103-120.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Ackerman, P. L.: Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative/Aptitude-Treatment Interaction Approach to Skill Acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74. 657-690.
- Leimbach, M., & Maringka, L. (2019). Learning Transfer Model: A Research-Driven Approach to Enhancing Learning Effectiveness. *Wilson Learning*. 1-7.
- Sahinidis, A., & Bouris, J. (2008). Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. *Journal of European Industrial Training*. 32, 63-76.

Electronic Media

- Hutchins, H., & Burke, L. A. (n.d.). *Transfer of training*. Retrieved from <https://www.shrm.org/certification/for-organizations/academic-alignment/faculty-resources/Pages/TRANSFER-OF-TRAINING.aspx>
- Leimbach, M. & Maringka, J. (2019). *Learning Transfer Model: A Research-Driven Approach to Enhancing Learning Effectiveness*. Retrieved from <https://www.wilsonlearning.com/wlw/research-paper/hr/learning-transfer>

ภาคผนวก

แนวคำถามหลักสำหรับใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

หลักสูตรการคิดเชิงวิเคราะห์และเทคนิคแก้ปัญหา

- 1) ภายหลังจากฝึกอบรมมีการนำความรู้ไปปรับใช้หรือไม่ อย่างไร
- 2) ในฐานะของช่างบริการ อะไรเป็นอุปสรรคต่อการนำความรู้ไปปรับใช้
- 3) ในฐานะผู้สนับสนุน อะไรเป็นอุปสรรคต่อการนำความรู้ไปใช้ของช่างบริการในมุมมองของเรา
- 4) ในฐานะของช่างบริการ ท่านต้องการให้องค์กรปรับปรุงอะไรบ้าง ที่ช่วยให้ท่านนำความรู้ไปใช้หรือวิเคราะห์ปัญหาได้ดีขึ้น
- 5) ในฐานะผู้สนับสนุน ท่านต้องการให้องค์กรปรับปรุงอะไรบ้าง ที่ช่วยให้ช่างบริการนำความรู้ไปใช้หรือวิเคราะห์ปัญหาได้ดีขึ้น
- 6) ท่านควรเรียนรู้อะไรเพิ่มเติมบ้างที่ทำให้ท่านคิดวิเคราะห์ปัญหาได้ดีขึ้น
- 7) ท่านต้องการให้องค์กรหรือสถาบันฝึกอบรมปรับปรุงอะไรบ้างในหลักสูตร ที่ทำให้การเรียนรู้ด้านการคิดเชิงวิเคราะห์และการแก้ปัญหาของท่านและบุคลากรท่านอื่น ๆ ในองค์กรดีขึ้น

หลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา

- 1) ภายหลังจากฝึกอบรมมีการนำความรู้ไปปรับใช้หรือไม่ อย่างไร
- 2) ภายหลังจากฝึกอบรมท่านได้ประเด็นอะไรที่จะนำไปเปลี่ยนแปลงตนเอง
- 3) ท่านได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการฝึกอบรมในครั้งนี้
- 4) ท่านควรปรับปรุงพฤติกรรมอะไรบ้างที่ทำให้ภาวะความเป็นผู้นำ 360 องศา ดีขึ้น
- 5) ท่านมีแนวทางอย่างไรเพื่อให้ลูกน้อง (หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน) ยอมรับในตัวท่าน
- 6) อะไรเป็นอุปสรรคต่อการนำความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำของท่าน
- 7) ท่านต้องการให้องค์กรสนับสนุนอะไรบ้าง ที่ทำให้ท่านสามารถพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำดีขึ้น
- 8) ท่านต้องการให้องค์กรหรือสถาบันฝึกอบรมปรับปรุงอะไรบ้างในหลักสูตร ที่ทำให้การเรียนรู้ด้านการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำของท่านและบุคลากรท่านอื่น ๆ ในองค์กรดีขึ้น

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายธนายุทธ สิริรัตนนท์
วันเดือนปีเกิด	14 สิงหาคม 2515
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2538: วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมอุตสาหการ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีการศึกษา 2556: วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วิศวกรรมป้องกันอัคคีภัย) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตำแหน่ง	วิทยากรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำและการเพิ่มผลผลิต บริษัท บานาน่า เทรนนิง แอนด์ คอนซัลแตนท์ซี จำกัด
ประสบการณ์ทำงาน	2558 – ปัจจุบัน: วิทยากรฝึกอบรม บริษัท บานาน่า เทรนนิง แอนด์ คอนซัลแตนท์ซี จำกัด