

แบบจำลองเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม

นายกัฒนา ภู่าน*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ทักษะคิของบุคคล การออกแบบการฝึกอบรมของหน่วยงานที่จัดฝึกอบรม สภาพแวดล้อมของบุคคล แรงจูงใจในการถ่ายโอนของบุคคลที่มีต่อปัจจัยการถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคล

ผลการวิจัย พบว่า (1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ทักษะคิของบุคคล แรงจูงใจในการถ่ายโอนของบุคคลมีความสัมพันธ์กับการถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในขณะที่ปัจจัยด้านการออกแบบการฝึกอบรมของหน่วยงานที่จัด พบว่าตัวแปรด้านความสอดคล้องในเนื้อหาสาระมีความสัมพันธ์กับการถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมของบุคคล ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคลและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล ทั้งหมดสามารถทำนายการถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคลได้ร้อยละ 74 สรุปสมการ โครงสร้างตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 102.50 องศาอิสระ เท่ากับ 84 P -value เท่ากับ .083 ค่า GFI เท่ากับ .974 ค่า AGFI เท่ากับ .958 และ PGFI เท่ากับ .601 ส่วนค่า RMR เท่ากับ .011 และค่า RMSEA เท่ากับ .021

Abstract

The purposes of this research were to study the coefficients of correlation between and both direct and indirect influences of factors of personal characteristic, personal attitude, training design, environment, and motivation to transfer with transfer of training.

Research findings were as follows: The results showed that there were relationships between factors of personal characteristic, personal attitude, environment, and motivation to transfer and training transfer at .01 level of statistical significance. On the other hand, training design which consisted of job involvement showed relationships with transfer of training at .05

level of statistical significance. The environmental factor showed direct effect to transfer of transfer factor. The indirect effects showed that environment factor and personal characteristic factor had statistical significance at .001 level. The overall factors as stated above, could forecast the transfer of training with an accuracy of 74 percent. Consequently, the dissertation was explanatory of the consistency of the hypothesized model with the modified model at best criteria levels as considering chi-square values were equal to 102.500, the degree of freedoms was 84, the probability value was .083, GFI was equal to .974, AGFI was equal to .958, PGFI was .601, RMR was .011, and RMSEA was equal .021.

บทนำ

การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการถ่ายโอนการฝึกอบรมที่รอบครอบและรัดกุม เนื่องจาก “การถ่ายโอนการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพฤติกรรมในการนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้เรียนรู้หรือได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบในปัจจุบันและอนาคต” หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่มีการ ถ่ายโอนการฝึกอบรมก็เท่ากับว่า การฝึกอบรมในครั้งนั้นเกิดการสูญเสยหรือและไม่ส่งผลต่อการพัฒนาของบุคคลและผลลัพธ์ขององค์กร

จากรายงานการสำรวจการใช้จ่ายประมาณในการจัดโปรแกรมการฝึกอบรม พบว่า มีการใช้เงินจำนวนหลายร้อยล้านเหรียญในทุกๆ ปี และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ (Weyant,2000) ในขณะที่เดียวกันอัตราการถ่ายโอนการฝึกอบรมกับเกิดขึ้นเพียง 10 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น(Wagner & Campbell, 1994; Sevilla & Wells, 1998; Kupritze, 2002; Hoekstra, 2003; Naquin & Baldwin, 2003) ความไม่สอดคล้องในด้านค่าใช้จ่ายที่องค์กรต่างๆ ได้ลงทุนไปในการฝึกอบรมแก่บุคลากรกับอัตราการถ่ายโอนการฝึกอบรมที่ต่ำอย่างมากทำให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างตั้งคำถามกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่า “เหตุใดจึงมีอัตราการถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคลากรในอัตราที่ต่ำมาก

จากแนวคิดของ Noe (1986)ซึ่งอธิบายสาเหตุที่กระบวนการการถ่ายโอนการฝึกอบรมว่าเหตุใดจึงมีอัตราที่ต่ำโดยเขาได้ระบุถึงปัจจัยส่วนบุคคลและแรงจูงใจว่าเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม ซึ่งทั้งสองปัจจัยถูกตั้งเป็นสมมุติฐานที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการถ่ายโอนการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง นอกจากนั้นเขายังได้ระบุว่าทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงาน อาชีพ และสภาพแวดล้อม

ที่พวกเขาเกี่ยวข้องและมีผลต่อการเรียนรู้ การเปลี่ยนพฤติกรรม และการบรรลุถึงผลลัพธ์ต่างๆ ที่องค์กรต้องการด้วย นอกจากนี้ Baldwin & Ford (1988, pp. 64-66) ยังได้นำเสนอโมเดลกระบวนการถ่ายทอดโอนการฝึกอบรมว่าประกอบไปด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยนำเข้าสู่การฝึกอบรม (training input) ที่ประกอบด้วย ลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การออกแบบการฝึกอบรม และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (2) ผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรม (training outputs) ประกอบด้วย การเรียนรู้ และการจดจำได้ และ (3) เงื่อนไขการถ่ายโอน (conditions of transfer) ซึ่งประกอบด้วย การนำความรู้ไปใช้งาน และการเก็บรักษาความรู้ไว้ได้นาน แนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้นนับว่าเป็นแนวคิดพื้นฐานที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างนำมาขยายผล และศึกษาต่อขอลการถ่ายโอนการฝึกอบรมจนถึงปัจจุบัน

สืบเนื่องตามแนวคิดของ Kirkpatrick (1994,p.26) ที่ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพไว้ 4 ระดับ ประกอบด้วย การประเมินปฏิกิริยา (reaction) การประเมินการเรียนรู้ (learning) การประเมินพฤติกรรม (behavior) และการประเมินผลลัพธ์ (results) ที่เกิดขึ้นกับองค์กร งานวิจัยส่วนใหญ่เกี่ยวกับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพในประเทศ สหรัฐอเมริกามุ่งเน้นที่การประเมินผลตามแนวคิดของ Kirkpatrick ในระดับการประเมินพฤติกรรมหรือการถ่ายโอนการฝึกอบรม และระดับที่ 4 การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการลงทุนไปกับ โปรแกรมการฝึกอบรม (Cruz, 1997) ส่วนการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมในประเทศไทยส่วนใหญ่ทำการศึกษาเพียงการประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากฝึกอบรมเท่านั้น ซึ่งเป็นการประเมินเพียงความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อสถานที่ หัวข้อการฝึกอบรม การต้อนรับ เป็นต้น หรืออย่างมากที่สุดเป็นการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าได้เรียนรู้อะไรจากโปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรม ส่วนการศึกษาดูตามพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าเปลี่ยนแปลงหรือมีการถ่ายโอนการฝึกอบรมยังมีน้อยมาก และยังไม่ได้มีการระบุถึงปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมว่าประกอบไปด้วยปัจจัยใดบ้าง ดังนั้นความจำเป็นในการศึกษาถึงปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมจึงมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำสิ่งที่ได้รับจากการเข้าร่วมฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มากที่สุดเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าที่องค์กรได้ลงทุนจัด โปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาในแต่ละครั้ง นอกจากนี้การไม่มีข้อมูลที่เพียงพอต่อการทำความเข้าใจทำให้ยากลำบากต่อการศึกษา วิเคราะห์ และวินิจฉัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรด้าน

คุณลักษณะเฉพาะบุคคล ด้านทัศนคติของบุคคล ด้านการออกแบบการฝึกอบรมของหน่วยงานที่จัดฝึกอบรม ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล ด้านแรงจูงใจในการถ่ายโอนของบุคคลกับตัวแปรการถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคล

ขอบเขตของการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคคลจากองค์กรต่างๆ ที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย และสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น จัดขึ้นในระหว่างวันที่ 1-28 กุมภาพันธ์ 2552 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 1,587 คน การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการของ Linderman, Merenda, and Gold (1980) ที่เสนอไว้ว่า การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการ โครงสร้างนั้น อัตราส่วนจำนวนหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์จะเป็น 20 เท่า ต่อ 1 ในงานวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 24 พารามิเตอร์ ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 480 คน

ตัวแปรที่นำเข้ามาศึกษามีทั้งหมด 6 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยคุณลักษณะเฉพาะบุคคล (personal characteristic--PC) ได้แก่ การเห็นประโยชน์ (utility--util) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy--seef) และความเกี่ยวพันในงาน (job involvement--join) ปัจจัยทัศนคติของบุคคล (personal attitude--CYNI) ได้แก่ ทัศนคติต่อโปรแกรมการฝึกอบรม (project--preyn) และทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา (leader--lccyn) ปัจจัยการออกแบบการฝึกอบรมของหน่วยงานที่จัดฝึกอบรม (training design--TRDS) ประกอบด้วย วิธีการฝึกอบรม (training methods--tm) และความสอดคล้องของเนื้อหาสาระกับงาน (content relevance--core) ปัจจัยสภาพแวดล้อมของบุคคล (environment--ENVI) ประกอบด้วย การสนับสนุนจากองค์กร (organizational support--orsu) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (supervisor support--susu) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (peer support--pesu) การสนับสนุนจากเทคโนโลยี (technology support--tesu) และโอกาสในการใช้ความรู้ (opportunity to use--optu) ปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนของบุคคล (motivation to transfer--motr) และปัจจัยการถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคล (transfer of training--TRTR) ประกอบด้วย การใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน (knowledge transfer--kntr) การใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน (skills transfer--sktr) และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน (attitude transfer--attr)

กรอบแนวคิดการวิจัย

การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนการฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศ ตั้งแต่ปี 1986-2005 จำนวน 12 รูปแบบ เริ่มจากรูปแบบของ Noe (1986) และ Baldwin and Ford's Model (1988) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมในยุคต้นๆ และถือได้ว่าเป็นรูปแบบพื้นฐานที่นักวิชาการและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นำมาพัฒนาต่อ จากนั้นทำการทบทวนรูปแบบของ Clark, Dobbins, and Ladd's Model (1993); Facteau, Dobbins, Russell, Ladd, and Kudisch's Model (1995); Holton's Model (1996); Mathieu and Martineau's Model (1997); Gregoire, Propp, and Poertner's Model (1998); Naowaruttanavanit's Model (2002); Holton and Baldwin's Model (2003); และ Ayers's Model (2005) ตามลำดับ จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์และคัดเลือกปัจจัยที่เกี่ยวข้องจำนวน 6 ปัจจัย เพื่อนำมาสร้างแบบจำลองขึ้น โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกตัวแปรจากผู้ที่เคยศึกษามาก่อนผนวกกับความรู้ของผู้วิจัยที่ได้ศึกษาเล่าเรียนและทำการค้นคว้าจากแหล่งต่าง ๆ อาทิเช่น วารสาร หนังสือ งานวิจัย หรือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาและฝึกอบรม



ภาพ 1 แบบจำลองเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม

วิธีดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามทัศนคติที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้เข้ารับการศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อนำมาหาค่าความเชื่อถือได้เพื่อดูความสอดคล้องภายใน โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ครอนบาค (cronbach's alpha coefficient) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ผลพบว่า ค่าความเชื่อถือได้มีค่าตั้งแต่ .862 ถึง .930

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการติดต่อทางโทรศัพท์เพื่อขอรายชื่อผู้เข้าร่วมฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรของสถาบันทั้ง 3 ที่จัดหลักสูตรฝึกอบรมขึ้นในระหว่างวันที่ 1-28 กุมภาพันธ์ 2552 และจัดส่งแบบสอบถามให้ผู้เข้ารับการศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 480 ชุดตามที่ได้กำหนดในตอนต้น แต่ไม่ได้รับกลับคืนมาตามจำนวนที่กำหนด ผู้วิจัยจึงทำการแจกแบบสอบถามเพิ่มเติมจากจำนวนหน่วยตัวอย่าง 120 ชุด รวมจำนวนแบบสอบถามที่แจกทั้งหมด เท่ากับ 600 ชุด นอกจากนั้นผู้วิจัยยังได้ระบุระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามคืน ไว้อย่างชัดเจน เพื่อผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืนทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้แนบซองมีชื่อที่อยู่พร้อมติดแสตมป์เพื่อส่งกลับมายังผู้วิจัยในด้านหลังแบบสอบถามดังกล่าวด้วยตลอดจนผู้วิจัยยังได้ติดตามแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งรอบที่ 1 และรอบที่ 2 ด้วยวิธีการส่งแบบสอบถามไปให้อีกครั้ง จนผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจนครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ข้างต้น คือ 480 ชุด ผู้วิจัยจึงยุติการรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและสภาพของตัวแปร ได้แก่ ร้อยละ ความถี่ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรปรวน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง รวมทั้งการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ส่วนตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองและอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Amos 5 Student Version

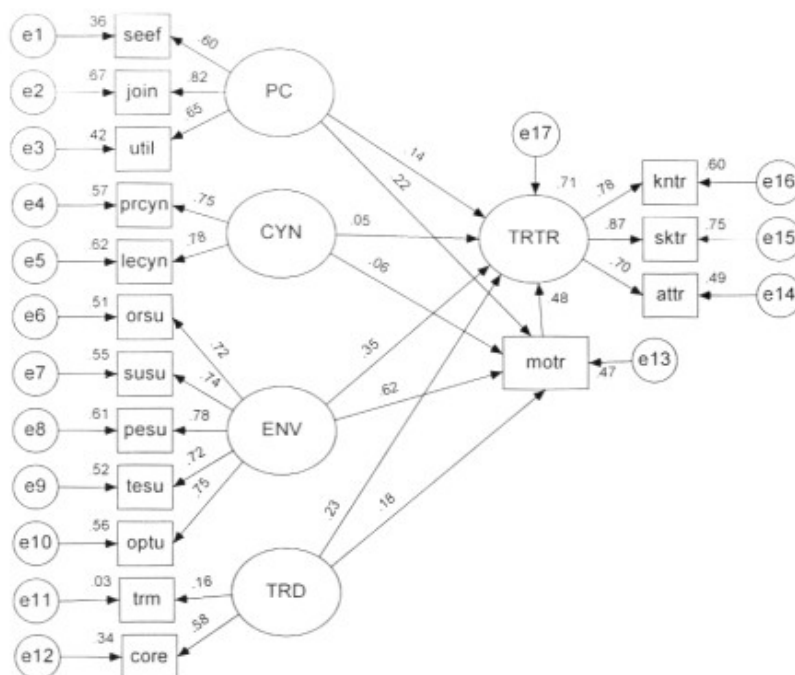
ผลการวิจัย

จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้มีจำนวนทั้งหมด 480 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 65.2 และ 34.8 ตามลำดับ มีช่วงอายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.1 และช่วงอายุส่วนน้อยอยู่ในช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 4.2 ตามลำดับ การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 69.8

และปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ .6 ตามลำดับ ประเภทขององค์กรที่มีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ เอกชน คิดเป็นร้อยละ 76.7 และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดคือ หน่วยงานไม่แสวงหากำไร คิดเป็นร้อยละ 2.5 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการศึกษา ส่วนใหญ่มีประสบการณ์อยู่ในช่วง 1-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 60.8 และช่วงอายุที่มีประสบการณ์น้อยที่สุดคือ ช่วงอายุ 30 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1.5 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนการฝึกอบรมพบว่า ทุกตัวแปรที่นำเข้ามาศึกษามีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ยกเว้นตัวแปรด้านความสอดคล้องของเนื้อหาสาระที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตัวแปรด้านวิธีการฝึกอบรมไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคล

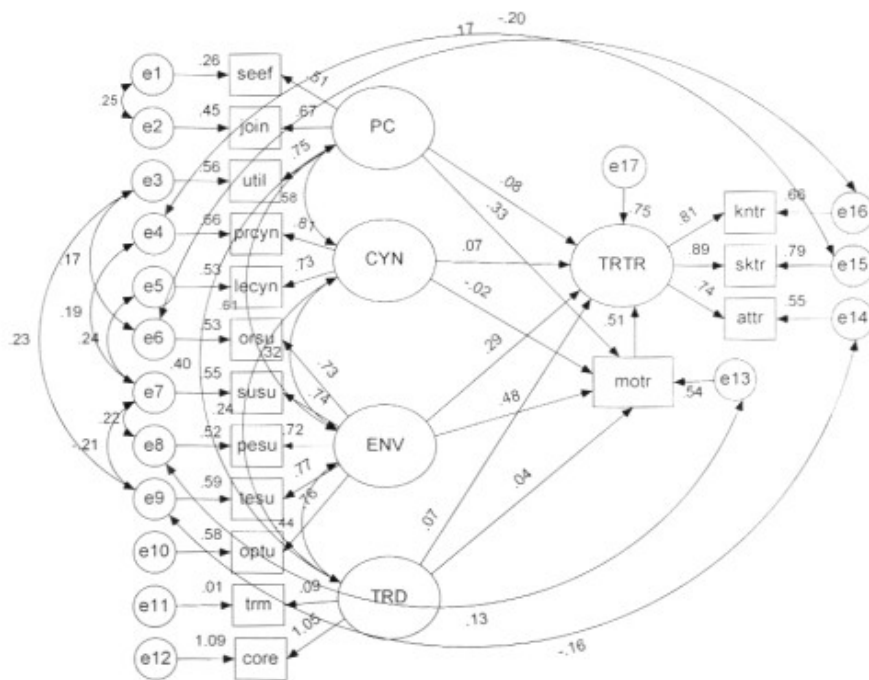
ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลอง ตลอดจนอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า



$\chi^2=524.290$, $df=96$, $P\text{-value}=.000$, $RMSEA=.097$, $\chi^2/df=5.461$, $GFI=.871$

ภาพ 2 ผลการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมการ โครงสร้างตามสมมุติฐานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 524.290 ค่า $\chi^2/df=5.461$ (ไม่ควรเกิน 2) องศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 96, $P\text{-value}=0.000$ ค่า RMSEA=.097 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .871 แสดงว่าสมการ โครงสร้างตามสมมุติฐานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงทำการปรับสมการโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามข้อเสนอแนะของ โปรแกรม (modification index) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหลังการปรับสมการ โครงสร้างใหม่ดังแสดงในภาพ 3



$$\chi^2=84.803, df=79, P\text{-value}=.307, RMSEA=.012, \chi^2/df=1.073, GFI=.978$$

ภาพ 3 สมการ โครงสร้างที่ปรับใหม่แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม

จากภาพ 3 สมการ โครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาผลการทดสอบค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 84.803, องศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 79, $P\text{-value}$ เท่ากับ .307 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .978 ค่า AGFI เท่ากับ .963 และ PGFI เท่ากับ .586 ส่วนค่า RMR เท่ากับ .009 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตัวแปรแรงจูงใจในการถ่ายโอนของบุคคลสามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรแรงจูงใจในการถ่ายโอนของบุคคลได้ร้อยละ 54 และสามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรการถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคลได้ร้อยละ

ตาราง 1

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และ อิทธิพลรวมต่อแรงจูงใจในการ
ถ่ายโอนของบุคคลและการถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคลตามแบบจำลองสมมุติฐาน

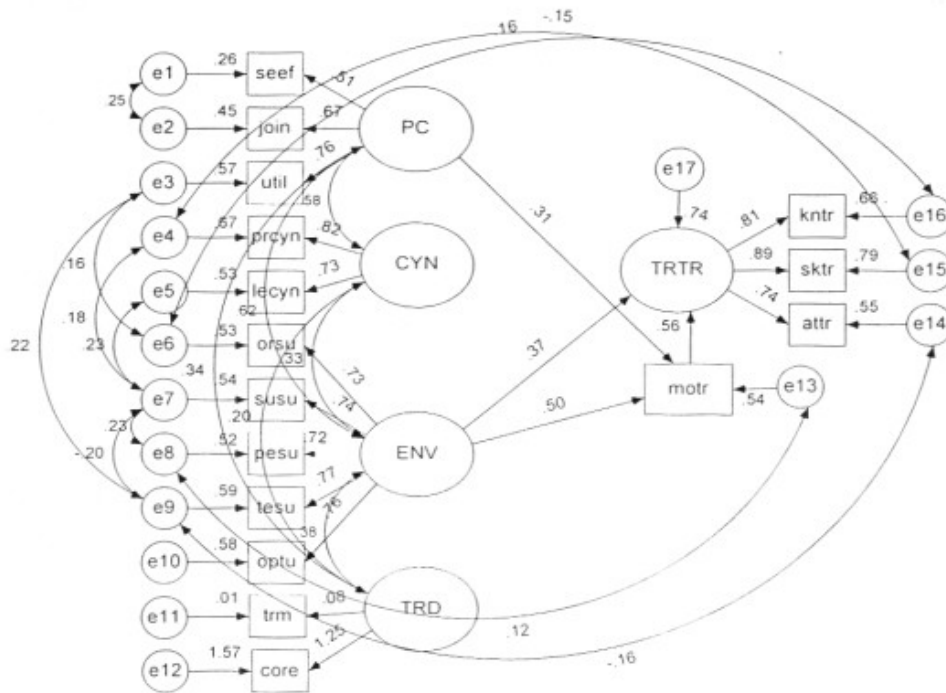
ปัจจัย	mort			TRTR		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
PC	.326***	-	.326***	.080	.167***	.247***
CYN	-.021		-.021	.068	-.011	.057
ENV	.482***	-	.482***	.294***	.247***	.541***
TRD	.041		.041	.072	.021	.093
Mort	-	-	-	.514***	-	.514***

*** $p < .001$

จากตาราง 1 แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม อิทธิพลรวมของปัจจัยด้าน
คุณลักษณะเฉพาะบุคคล (PC) ด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล (ENV) ด้านทัศนคติของ
บุคคล (CYN) และการออกแบบการฝึกอบรมของหน่วยงานที่จัด (TRD) ที่มีอิทธิพลต่อ
แรงจูงใจในการถ่ายโอนของบุคคล (mort) และการถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคล (TRTR)
พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ประกอบด้วย การรับรู้ความสามารถของตนเอง
ความเกี่ยวพันในงาน และการเห็นประโยชน์ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของบุคคล
ประกอบด้วย การสนับสนุนจากองค์กร การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจาก
เพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนจากเทคโนโลยี และโอกาสในการใช้ความรู้ มีอิทธิพลทางบวกต่อ
ปัจจัยแรงจูงใจในการถ่ายโอนของบุคคล มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติ ในขณะที่ปัจจัยด้านทัศนคติของบุคคลที่ประกอบด้วยทัศนคติโปรแกรมการฝึกอบรม
และทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านการออกแบบการฝึกอบรมของหน่วยงานที่จัด
ประกอบด้วย วิธีการฝึกอบรม และความสอดคล้องของเนื้อหาสาระ มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการถ่าย
โอนของบุคคลและการถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่
เดียวกันยังพบว่า แรงจูงใจในการถ่ายโอนของบุคคลก็มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการ
ถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน

หากพิจารณาเส้นสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคล พบว่า
มีบางปัจจัยที่ไม่ส่งผลหรือมีอิทธิพลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงทำการตัดเส้นเหล่านั้น

ออกแล้วทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องของแบบจำลองสมการ โครงสร้างอีกครั้ง เพื่อตรวจสอบว่าแบบจำลองยังสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และยังมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญอีกหรือไม่



$$\chi^2=102.500, df=84, P\text{-value}=.083, RMSEA=.021, \chi^2/df=1.220, GFI=.974$$

ภาพ 3 สมการ โครงสร้างหลังจากตัดเส้นที่ไม่มีอิทธิพลออก

จากภาพ 3 แบบจำลองยังมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาผลการทดสอบค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 102.500, องศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 84 P -value เท่ากับ .083 คำนี้นี้วัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .974 ค่า AGFI เท่ากับ .958 และ PGFI เท่ากับ .601 ส่วนค่า RMR เท่ากับ .011 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R square) ตัวแปรแรงจูงใจในการถ่ายโอนของบุคคลมีค่าเท่ากับ .54 และ ตัวแปรการถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคลมีค่าเท่ากับ .74

สมการ โครงสร้างที่ได้รับการปรับแก้ค่านี้นี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาจากค่าทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้วัด โดยค่าต่าง ๆ ที่ปรับเปลี่ยนมีทิศทางที่ดีขึ้นจากเดิมอย่างมากและมีนัยสำคัญทางสถิติ หากพิจารณาสมการ โครงสร้างที่ผู้วิจัยทำการตัดเส้นที่ค่าสถิติ

ไม่มีนัยสำคัญออก พบว่า แบบจำลองยังคงสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ที่ปรับเพิ่มขึ้นในจำนวนไม่มาก ค่าองศาอิสระ (*df*) เพิ่มขึ้นเพียง 5 เท่านั้น หากพิจารณาจะพบว่าเป็นค่าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น การศึกษาในครั้งนี้ จึงใช้สมการ โครงสร้างที่ได้รับการปรับลดเส้น (modified model 2) ในการอธิบายอิทธิพลของ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคล

ตาราง 3

เปรียบเทียบค่าสถิติสมการ โครงสร้าง

Test Statistic	Hypothesized Model	Modified Model 1	Modified Model 2
Chi-Square	524.290	84.803	102.500
<i>Df</i>	96	79	84
<i>P</i> -value	.000	.307	.083
χ^2 / df	5.461	1.073	1.220
$\Delta\chi^2$	-	439.487	17.697
Δdf	-	17	5
ΔP -value	-	.000	.001
GFI	.871	.978	.974
RMSEA	.097	.012	.021

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงกับการถ่ายโอนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีเพียงปัจจัยสภาพแวดล้อมของบุคคลและปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติประกอบด้วย สภาพแวดล้อมของบุคคลและคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลโดยส่งผ่านตัวแปรแรงจูงใจของบุคคล ซึ่งปัจจัยทั้งหมดสามารถทำนายการถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคลได้ร้อยละ 74 นอกจากนั้นยังพบว่า ปัจจัยด้านทัศนคติของบุคคล และปัจจัยด้านการออกแบบการฝึกอบรมของหน่วยงานที่จัดที่ประกอบด้วย มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การศึกษาครั้งนี้ ทำให้ได้ภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรมที่ได้รับอิทธิพลทางตรงจากสภาพแวดล้อมของบุคคล และอิทธิพลทางอ้อมจากคุณลักษณะเฉพาะบุคคลและสภาพแวดล้อมของบุคคล โดยส่งผ่านปัจจัยด้านแรงจูงใจในการถ่ายโอนของบุคคล ข้อค้นพบครั้งนี้สอดคล้องกับงานของ Noe (1986), Baldwin & Ford (1988); Fecteau, Dobbins, Russell, Ladd, & Kudisch (1995); Holton III (1996); Mathieu & Martineau (1997); และ Ayers (2005) ที่ศึกษาในเรื่องการถ่ายโอนการฝึกอบรมในเวลาและสถานที่ที่แตกต่างกันออกไป

อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมของบุคคล ประกอบด้วย ตัวแปรด้านการสนับสนุนจากเทคโนโลยี โอกาสในการใช้ความรู้ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากองค์กร และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเป็นอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาแผนภาพแบบจำลองการถ่ายโอนการฝึกอบรม จะเห็นว่าเส้นอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมจากตัวแปรสภาพแวดล้อมของบุคคลไปยังตัวแปรการถ่ายโอนการฝึกอบรมมีค่าเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมที่ดีของบุคคลจะทำให้ระดับการถ่ายโอนการฝึกอบรมมากขึ้น ผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ตามแนวคิดของ Noe (1998) ซึ่งกล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมในการถ่ายโอนการฝึกอบรมเป็นการรับรู้โดยรวมทั้งหมดเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่สามารถเป็นตัวส่งเสริมและอุปสรรคต่อการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้เรียนรู้มา นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Richman-Hirsch (2001) ที่ระบุว่าสภาพแวดล้อมจะช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ ความสามารถ ที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจน Kupritze (2002) ซึ่งกล่าวสนับสนุนว่า สภาพแวดล้อมในการถ่ายโอนการฝึกอบรมต้องถูกจัดให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมและเอื้อต่อการใช้ความรู้ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมมา ซึ่งองค์กรต้องให้ความสนใจในการจัดสภาพที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ปัจจัยด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ประกอบด้วย ตัวแปรการรับรู้ความสามารถของตนเอง ความเกี่ยวพันในงาน และการเห็นประโยชน์ส่งผลทางอ้อมต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมโดยส่งผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการถ่ายโอนของบุคคล ในประเด็นด้านการเห็นประโยชน์สามารถอธิบายได้ตามทฤษฎีความคาดหวังหรือทฤษฎีวี (expectancy or VIE) ของ Victor Vroom (Blanchard & Thacker, 2007, p. 72) โดยแนวคิดนี้ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ประการ คือ จำนวนที่ประกอบขึ้นเป็นความชอบ (valence) คือ ระดับความชอบของแต่ละบุคคลมากขึ้นอยู่กับการเห็นคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้จากการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความเป็นเครื่องมือ (instrumentality) คือ ความเป็นไปได้หรือโอกาสของผลการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ในระดับแรกอันจะทำให้ได้รับ

ผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ในระดับต่อไป และความคาดหวัง (expectancy) คือ ความเป็นไปที่ การกระทำหรือความพยายาม โดยเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ ดังนั้น การที่จะจูงใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมถ่ายโอนการฝึกอบรมมากขึ้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิด และการรับรู้ของพนักงานก่อน ตามปกติแล้วเมื่อพนักงานจะต้องทำงานหนักขึ้น พนักงานจะคิดว่า เขาได้อะไรจากการทำเช่นนั้น พนักงานจะกระทำในสิ่งที่ผลการกระทำนั้นส่งผลสู่ผลลัพธ์ บางประการที่เขามีความพึงพอใจ ส่วนประเด็นด้านความเกี่ยวข้องกันในงานนั้นสามารถอธิบายตาม แนวคิดของ กุลชยา เต็มชวลา (2548) ที่กล่าวถึง ความเกี่ยวข้องกันในงานว่าเป็นการแสดงออก ถึงสถานะซึ่งแต่ละบุคคลมีความเกี่ยวข้องต่อองค์กรและเป้าหมายขององค์กร หากพนักงานที่มีความเกี่ยวข้องกันจะแสดงถึงความเต็มใจในการใช้ความพยายามกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของ องค์กรและของตนเองให้บรรลุเป้าหมาย และแนวคิดของ Yaghi (2006) ที่กล่าวว่า ความผูกพันที่ พนักงานมีต่องานในหน้าที่ที่ตนต้องรับผิดชอบในระดับที่เหมาะสมจะส่งผลให้พนักงานใช้ ความสามารถของตนเองอย่างเต็มความสามารถหรืออาจกล่าวอีกนัยว่าหากพนักงานมีความ เกี่ยวพันในงานในระดับสูงก็จะถ่ายโอนการฝึกอบรมในระดับสูงเช่นเดียวกัน ตลอดจนประเด็น ด้านการรับรู้ความสามารถของตนเองสามารถอธิบายตามแนวคิดของ Bandura (2006) ที่ระบุ ว่า ความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถของตนเองที่จะแสดงออกมาในลักษณะต่าง ๆ เป็นผลมาจากการ ได้รับแรงกระตุ้นหรือการดำเนินชีวิตของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งการรับรู้ความสามารถของบุคคลจะส่งผล ต่ออารมณ์ ความรู้สึกหรือการตัดสินใจในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง นอกจากนี้ ความปรารถนา การได้รับการกระตุ้นหรือการจูงใจเพียงเล็กน้อยมีอิทธิพลทำให้บุคคลนั้นแสดง ความสามารถของตนตามความปรารถนาที่เขาต้องการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ยังเป็นตัวกำหนด ความพยายามของแต่ละคนว่าต้องใช้มากน้อยเท่าไรสำหรับการปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม

การวิจัยในครั้งนี้ยังพบปัจจัยที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านทัศนคติ ของบุคคล และปัจจัยด้านการออกแบบการฝึกอบรมของหน่วยงานที่จัดฝึกอบรม ที่ประกอบด้วย วิธีการฝึกอบรม และความสอดคล้องของเนื้อหาสาระกับงาน สามารถอภิปรายตามข้อมูล เซึ่งประจักษ์ได้ดังนี้

ปัจจัยการออกแบบการฝึกอบรม ที่ประกอบด้วย การออกแบบการฝึกอบรมของหน่วยงาน ที่จัด และความสอดคล้องของเนื้อหาสาระกับงานไม่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการ ถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคล กล่าวได้ว่า การออกแบบการฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นวิธีการใดก็ตาม ส่งผลเพียงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดเพียงการเรียนรู้ในระหว่างการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ไม่ได้ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำเอาสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงหรือไม่มี การ

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมเองไม่มีแรงจูงใจที่จะนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปถ่ายโอนสู่หน้าที่ที่รับผิดชอบ หรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติต่อการเข้ารับการฝึกอบรมเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เนื่องจากปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่บังคับให้พนักงานต้องเก็บชั่วโมงการพัฒนาตามที่กำหนดไว้ เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน ส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ พัฒนาบุคลากรของตนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน หรือหากต้องการให้บุคลากรเปลี่ยนอาชีพหรืองานที่รับผิดชอบอยู่ ก็สามารถส่งเข้ารับการฝึกอบรมโดยกรมการฝึกอบรมเพื่อยกระดับฝีมือแรงงานต้องไม่น้อยกว่า 6 ชั่วโมง และกรมการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนสาขาอาชีพต้องไม่น้อยกว่า 18 ชั่วโมง และสามารถนำค่าใช้จ่าย ไปหักลดหย่อนภาษีได้ (กระทรวงแรงงาน, กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2545, หน้า 5) สิ่งเหล่านี้ จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่มีการถ่ายโอนการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เป็นความต้องการขององค์กร ซึ่งไม่ใช่ความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่แท้จริง

ปัจจัยด้านทัศนคติของบุคคลที่มีต่อโปรแกรมการฝึกอบรมและต่อผู้บังคับบัญชานั้น พบว่า ไม่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคลทำให้ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับแนวคิดหรือทฤษฎีที่ได้ทำการทบทวนมา ทั้งนี้อาจมาจากสาเหตุปัจจัยส่วนตัวบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้อง ถึงแม้ว่าบุคคลจะมีทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีต่อโปรแกรมการฝึกอบรมหรือต่อผู้บังคับบัญชาก็ตาม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าบุคคลนั้นจะอยากรนำสิ่งที่เรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะบุคคลนั้นไม่เห็นประโยชน์ หรือความสำคัญของสิ่งที่เรียนรู้จากการฝึกอบรมจึงไม่ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กรที่คนในองค์กรไม่ชอบนำสิ่งที่เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ ได้รับสิ่งจูงใจที่ไม่เท่าเทียมกัน หรือการสนับสนุนจากองค์กรที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงานเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่อยากจะนำสิ่งที่เรียนรู้จากการฝึกอบรมมาถ่ายโอนสู่การปฏิบัติงาน เนื่องจากธรรมชาติของมนุษย์ หรือพนักงานจะทำการเปรียบเทียบสิ่งที่ตนเองได้รับกับคนอื่น ได้รับตลอดเวลา หรือจะทำการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ตนเองทุ่มเทไปกับสิ่งที่องค์กรให้ตอบแทน เป็นต้น เหตุผลดังกล่าวสามารถอธิบายตามทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams (1963, p. 60) ในเรื่องความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกันว่า บุคคลจะแสวงหาความยุติธรรมในการทำงานโดยการเปรียบเทียบผลงานที่เราได้ทำให้กับองค์กรกับสิ่งที่เราได้รับตอบแทนจากองค์กรซึ่งการที่จะรู้ว่ายุติธรรมหรือไม่ สามารถดูได้จากการเปรียบเทียบกับผู้อื่นที่มีสถานภาพเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน

การประยุกต์ใช้ด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ

ผลการวิจัยสนับสนุนทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเกี่ยวกับประเด็นการรับรู้ความสามารถของตนเองแนวคิดความเกี่ยวพันในงาน และแนวคิดการเห็นประโยชน์ รวมทั้งผลการวิจัยสนับสนุนทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการถ่ายโอนการฝึกอบรมที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อปัจจัยการถ่ายโอนการฝึกอบรมของบุคคล ตลอดจนผลการวิจัยยังสนับสนุนทฤษฎีแรงจูงใจในการถ่ายโอนการฝึกอบรมที่สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาและการทำความเข้าใจในสภาพปัญหาหรือปรากฏการณ์การถ่ายโอนการฝึกอบรมในบริบทของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่สนับสนุนทฤษฎีด้านทัศนคติของบุคคลและการออกแบบการฝึกอบรมของหน่วยงานที่จัดฝึกอบรมกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการอธิบายต่อผู้เกี่ยวข้องต่อการวิจัยครั้งต่อไปอาจไม่จำเป็นต้องนำตัวแปรนี้มาทำการศึกษาก

สามารถช่วยอธิบายในลักษณะการวินิจฉัยและใช้เป็นแนวทางในการประเมินในการพัฒนาและฝึกอบรม กล่าวคือ ก่อนที่จะมีการพัฒนาและฝึกอบรมสามารถใช้ปัจจัยเหล่านี้ช่วยเป็นแนวทางในการออกแบบเพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสมก่อนการลงทุนการพัฒนาและฝึกอบรม ที่องค์กรต้องจ่ายต้นทุนการพัฒนาและฝึกอบรมที่ค่อนข้างสูง และนำไปออกแบบหรือการทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการนำสิ่งต่าง ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนใช้ประยุกต์ใช้กับการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงแรงงาน, กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. (2545). สิทธิและประโยชน์ที่สถานประกอบการได้รับจากการฝึกอบรมฝีมือแรงงานภายใต้พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545. ค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2552. จาก <http://www.dsd.go.th/images/one/story25/book2.pdf>
- กุลชยา เต็มชวลา. (2548). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. วิทยานิพนธ์ สถาบันพัฒนบริหารศาสตร.
- Adams, J. S. (1963). Toward and understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4): 59-63.

- Ayers, H. W. (2005). **Factors Related to Motivation to Learn and Motivation to Transfer Learning in A Nursing Population**. Unpublished doctoral dissertation, North Carolina State University.
- Baldwin, T. T. & Ford, K. J. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. **Personal Psychology**,41(2): 63-105.
- Bandura, A. (2006). Adolescent Development from and Agentive Perspective. In Urdan, T., & Pajares, F. (Eds.), **Self-Efficacy Beliefs of Adolescents**, North Carolina: Information Age publishing.
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2007). **Effective Training Systems, Strategies, and Practices** (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Cheng, E. W.L., & Hampson, I. (2007). Transfer of Training: A Review and New Insights. **International Journal of Management Reviews**, 10(1): 1-15.
- Clark. C. S., Dobbins, G. H., & Ladd, R. T. (1993). Exploratory field study of training motivation. **Group and Organizational Management**, 18(3): 292-307.
- Cruz, B. J. (1997). Measuring the Transfer of Training. **Performance Improvement Quarterly**, 10(2): 22 -41.
- Facteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E., Ladd, R. T., & Kudisch, J. D. (1995). The Influence of General Perceptions of the Training Environment on Pre-Training Motivation and Perceived Training Transfer. **Journal of Management**, 21(1): 25.
- Gregoire, T. K., Propp, J., & Poertner, J. (1998). The supervisor's role in the transfer of training. **Administration in Social Work**, 22(1): 1-18.
- Hoekstra, E. (2003). **An Exploration of the Value Profit Chain for Training Transfer: A Study of the Relationship of Workplace Transfer Climate to Business Goals and Objective in One Firm**. Unpublished doctoral dissertation, Iowa State University.
- Holton III, E. F. (1996). The Flawed Four-Level Evaluation Model. **Human Resource Development Quarterly**, 7 (1): 5-21.
- Holton III, E. F., & Baldwin, T. T. (2003). **Improving learning transfer in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). **Evaluating Training Programs: the For Levels**. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

- Kupritze, V. W. (2002). The Relative Impact of Workplace Design on Training Transfer. **Human Resource Development Quarterly**, 13(4): 427-447.
- Lindeman, R. H., Merenda, P. F., & Gold, R. Z. (1980). **Introduction to Bivariate and Multivariate Analysis**. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Mathieu, J. E., & Martineau, J. W. (1997). Individual and Situational Influences on Training Motivation. In Ford, J. K., Kozlowski, S. W. J., Draiger, K. Salas, E., & Teachout, M. S. (Eds.), **Improving Training Effectiveness in Work Organization**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Naowaruttanavanit, M. (2002). **Relationships of collective efficacy, cynicism, and motivation to transfer on transfer of training in Thailand**. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota.
- Naquin, S. S., & Baldwin, T. T. (2003). Managing Transfer before Learning Begins The Transfer-Ready Learner. In Holton III, E. F., & Baldwin, T. T. (Eds.), **Improving Learning Transfer in Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Noe, R. A. (1986). Trainees' Attributes and attitudes: Neglected Influences on training Effectiveness. **Academy of Management Review**, 11(4): 736-749.
- Noe, R. A. (1998). **Employee Training and Development**. Singapore: McGraw-Hill.
- Richman-Hirsch, W. L. (2001). Post training Interventions to Enhance Transfer: The Moderating Effects of Work Environments. **Human Resource Development Quarterly**, 12(2): 105-120.
- Sevilla, C., & Wells, T. D. (1998). Contracting to Ensure Training Transfer. **Training & Development**, 25(6): 10-11.
- Wagner, R. J., & Campbell, J. (1994). Outdoor-based Experiential Training: Improving Transfer of Training Using Virtual Reality. **Journal of Management Development**, 13(7): 4-11.
- Weyant, L. E. (2000). **Transfer of Training: An Investigation within a Team Work Environment**. Unpublished doctoral dissertation, Nova Southeastern University.
- Yaghi, A. (2006). **Training Transfer in Human Resources Management: A field Study on Supervisors**. Unpublished doctoral dissertation, Mississippi State University.