



บทเรียนจากการถ่ายโอนความรู้ภายหลังการอบรมเฉพาะทาง ของศูนย์บริการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Lesson learned from Transfer Knowledge after Specialist Training Program,
Nursing Service Center, Faculty of Nursing, Chiang Mai University

เรมวอล	นันท์ศุภวัฒน์	D.S.N.*	Raymoul	Nantsupawat	D.S.N.*
อารีวรรณ	กลั่นกลิ่น	พ.ย.ด.**	Areewan	kulnkin	Ph.D**
วันชัย	เลิศวัฒนวิลาส	วท.ม.*	Wanchai	Lertwatthanawilat	D.S.N.*
นุศร	จิตวิชา	พย.บ.***	Nusorn	Chitwicha	M.N.S.***
มัลลิกา	อุดมสิน	นศ.บ.***	Mullika	Udomsin	B.A.***

บทคัดย่อ

การบริหารงานในยุคปัจจุบันมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติในปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น อันส่งผลให้องค์การอยู่รอด รวมทั้งยังช่วยให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันอีกด้วย อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้งบประมาณค่อนข้างสูง บทความทางวิชาการนี้มุ่งเน้นการถอดบทเรียนจากงานวิจัยการถ่ายโอนความรู้ และปัจจัยส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ภายหลังการฝึกอบรม เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ของแนวคิดการถ่ายโอนความรู้ การวัด และการประเมินผล ระยะเวลาวัด และประเมินผล แนวคิดปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ และผลงานวิจัยปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรม อันเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหน่วยงานในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลากรส่งเข้าอบรมตามความต้องการหน่วยงาน และเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลากรด้วย และเมื่อสำเร็จการอบรมจำเป็นต้องนำความรู้ที่ได้รับสู่การปฏิบัติได้จริง

คำสำคัญ: บทเรียน การถ่ายโอนความรู้ พยาบาลวิชาชีพ

Abstract

Presently, organizational administration emphasizes human resource development by providing knowledge, skills, and effective attitude required in practice activities. Developing highly competent personnel can improve performance and operational effectiveness, resulting in organizational survival and competitive advantage. However, training programs have high administrative costs. This article focuses on lessons learned from research on learning transfer and factors enhancing learning transfer after training. The main purpose of this article is to explain the learning transfer phenomenon including

* รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

* Associate Professor, Faculty of Nursing, Chiang Mai University

** ศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

** Professor, Faculty of Nursing, Chiang Mai University

*** พนักงานปฏิบัติงานศูนย์บริการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

*** Nursing Services Center, Faculty of Nursing, Chiang Mai University



the concept of learning transfer, measurement and evaluation, the period of measurement and evaluation, and the factors influencing learning transfer after training, as well as related research findings. This knowledge review can be useful to administrators for selecting personnel to attend trainings sessions consistent with organization and individual needs in order to be able to apply knowledge in the actual work environment.

Key words : Lesson learned, Learning transfer, Training program, Nursing

แนวคิดการถ่ายโอนการเรียนรู้

การถอดบทเรียนในการถ่ายโอนความรู้ภายหลังการอบรมนี้ เป็นนำความรู้จากการทำวิจัยมาแสดงให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมในการอธิบายเหตุการณ์ และเงื่อนไขที่เกิดขึ้น ทำให้เห็นคุณค่า และเป็นทุนในการนำไปสู่การปฏิบัติที่สร้างสรรค์ และมีคุณภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการแบ่งปันความรู้โดยมีผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างผู้ผลิต และผู้ใช้ จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าแนวคิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมในยุคแรกสามารถอธิบายได้จากสองแนวคิดใหญ่ (Kontoghiorghes, 2004) ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม (Vroom, 1964) และแนวคิดการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมของ บอลด์วิน และฟอร์ด (Baldwin & Ford, 1988) โดยที่ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม เชื่อว่า ก่อนที่บุคคลจะตัดสินใจว่าควรทุ่มเทความพยายามลงไปมากน้อยนั้น จะต้องถามตนเองก่อนว่า มีความเป็นไปได้หรือไม่ที่ความพยายามนี้จะนำไปสู่ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น และผลการปฏิบัติงานที่ยิ่งดีขึ้นนี้จะทำให้ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ (ซูชัย สมธิกร, 2554) จากทฤษฎีความคาดหวังที่ประยุกต์ใช้ในการถ่ายโอนการเรียนรู้ ได้อธิบายว่า บุคลากรจะถูกจูงใจให้เข้าร่วมโปรแกรมการอบรมการพัฒนาบุคลากร และพยายามที่จะเรียนรู้จากการอบรมก็ต่อเมื่อผู้เข้ารับการอบรมมีความเชื่อว่าความพยายามเหล่านี้จะส่งผลให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับข้อมูลหรือทักษะใหม่ที่ปรากฏในโปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้ผลสำเร็จของงาน อีกทั้งการเข้าร่วมในโปรแกรมจะช่วยให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา และป้องกันผลลัพธ์ที่ไม่พึง

ปรารถนาอีกด้วย (DeSimone, Werner, & Harris, 2002 อ้างใน Kontoghiorghes, 2004) ส่วนแนวคิดบอลด์วิน และฟอร์ด (Baldwin & Ford, 1988) ได้อธิบายกระบวนการการถ่ายโอนการเรียนรู้โดยใช้ทฤษฎีระบบได้แก่ ปัจจัยนำเข้าสู่การฝึกอบรม (training inputs) ประกอบด้วย คุณลักษณะของผู้รับการอบรม (trainee characteristics) การออกแบบการอบรม (training design) หรือโปรแกรมการอบรม และสภาพแวดล้อมในงาน (work environment) ส่วนผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม (training outputs) ประกอบด้วย การเรียนรู้ และการจดจำ ส่วนเงื่อนไขการถ่ายโอน (conditions of transfer) ประกอบด้วย การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ในการทำงานได้ (generalization of knowledge) และมีการคงไว้หรือบำรุงรักษาสิ่งที่เรียนรู้ไว้ได้เป็นเวลานาน (maintenance of knowledge)

สำหรับแนวคิดอื่น ได้แก่ แนวคิดเคริกแพทริก (Kirkpatrick, 1994) ได้สร้างเกณฑ์พื้นฐานสำหรับการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมการฝึกอบรม ไว้ 4 ระดับ คือ 1) ปฏิกิริยาของผู้เข้าอบรมต่อโปรแกรมฝึกอบรม 2) การแสวงหาความรู้ 3) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงานดีจากการฝึกอบรม 4) ระดับองค์การได้รับการพัฒนา/ปรับปรุงจากการฝึกอบรม เช่น เพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ องค์การมีผลกำไรมากขึ้น เป้าหมายของการฝึกอบรมเพื่อให้ส่งผลถึงการปฏิบัติ ภายหลังที่บุคคลได้รับการฝึกอบรมไปแล้วองค์การมีความคาดหวังว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางบวก และนำมาซึ่งการปรับปรุงการทำงานดีขึ้น อันส่งผลให้องค์การดีขึ้น เช่น



ผลผลิตได้ทั้งปริมาณเพิ่ม และคุณภาพเป็นเลิศ และผลกำไรดี ส่วนแนวคิดแฟคตัม ดับบลิม รัสเซลล์ม แลต และคูดิช (Facteau, Dobbins, Russell, Ladd & Kudisch, 1995) ได้ทำการการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม โดยให้ความสำคัญกับความสามารถในการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่ปรากฏขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา (desirable outcomes) เช่น การปรับปรุงพัฒนาการทำงาน การลดจำนวนการขาดงาน และการลาออกของพนักงานรวมทั้งคุณธรรม และจริยธรรมที่สูงขึ้น ซึ่งผลลัพธ์เหล่านี้เปรียบเสมือนความสามารถในการถ่ายโอนการเรียนรู้มาจากการฝึกอบรมกลับไปสู่การทำงานจริง

แนวคิดการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมของเซียว (Xiao, 1996) ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดหรือหลักปรัชญาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ทฤษฎีทุนมนุษย์ (human capital theory) แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของโนลส์ (Knowles) แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) และทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom, 1964) โดยที่ทฤษฎีทุนมนุษย์ (human capital theory) กล่าวว่าการศึกษาช่วยพัฒนาทักษะที่ทำให้พนักงานสามารถเพิ่มผลผลิตในการทำงานได้ และการฝึกอบรมก็กลายมาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากพนักงานเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปในรูปแบบของการฝึกอบรม และการศึกษา โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ผลผลิตของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นไปด้วย ซึ่งเมื่อผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับ ย่อมเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน เพราะผลผลิตของพนักงานที่สูงขึ้นนี้จะนำไปสู่ผลผลิต และผลประโยชน์ขององค์กรที่สูงขึ้น การไม่สามารถถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมไปสู่สถานที่ทำงานได้ เป็นผลจากการใช้ประโยชน์จากความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้รับการอบรมอยู่ในระดับต่ำ ส่วนทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom, 1964) กล่าวว่าควรจะใช้ประโยชน์จากทักษะของพนักงานให้เหมาะสมกับงาน เนื่องจากความสามารถของพนักงานไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการจะทำให้เกิดผล

กระทบกับการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของพนักงาน

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของโนลส์ (Knowles) ซึ่งเชื่อว่าการปรับปรุงพัฒนา ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะเพิ่มมากขึ้น และจะนำมาซึ่งผลผลิตขององค์กรที่เพิ่มขึ้นด้วย เพราะการฝึกอบรมเปรียบเสมือนกิจกรรมขององค์กรที่มีความสำคัญมากในการพัฒนาพนักงาน อีกทั้งแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมยังเชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคลเกิดจากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมภายนอก และจากแรงกระตุ้นภายในตัวบุคคล ดังนั้น เซียว (Xiao, 1996) จึงกล่าวว่าการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมสามารถวัดได้จากผลลัพธ์ 3 มุมมอง คือ มีประสิทธิภาพ คุณภาพ และผลิตภาพในงานดี ซึ่งผลลัพธ์พฤติกรรมถ่ายโอน (output of transfer behavior) คือ คุณภาพ และผลสำเร็จของงานที่เพิ่มขึ้นจากการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และ ทัศนคติ ที่ได้รับการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพตามการรับรู้ตนเองของผู้รับการอบรม และเซียว (Xiao, 1996) ยังกล่าวอีกว่าการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมลงสู่สถานการณ์การทำงานจริงได้นั้นขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม โดยที่องค์การที่ดีจะช่วยผลักดันให้เกิดพฤติกรรมถ่ายโอนการเรียนรู้ในสถานการณ์การทำงานจริง เพราะการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม และเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยเพิ่มระดับประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลในองค์กร (Saks & Belcourt, 2006)

จากแนวคิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ดังกล่าว นักวิชาการมีการพัฒนาองค์ความรู้มาจากทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom, 1964) ทฤษฎีระบบ และทฤษฎีการเรียนรู้ของโนลส์ (Knowles) โดยการถ่ายโอนที่นำไปสู่การปฏิบัติงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยสิ่งแวดล้อมขององค์กรช่วยสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ นักวิชาการบางท่านได้ค้นหาผลกระทบเมื่อมีการถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา (desirable outcomes) เช่น การปรับปรุงพัฒนาการ



ทำงาน การลดจำนวนการขาดงาน และการลาออกของพนักงานรวมทั้งคุณธรรม และจริยธรรมที่สูงขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรม

การประเมินการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมสามารถประเมินได้หลายวิธี เช่น จากการสังเกต พฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน การสัมภาษณ์ การซักถามจากเพื่อนร่วมงาน หรือจากการตอบแบบสอบถาม โดยบุคคลนั้น (Devos, Dumay, Bonami, Bates & Holton III, 2007) จากการศึกษาของโอลเซน (Olsen, 1998) เกี่ยวกับการวัด และการประเมินการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรม พบว่า การประเมินการทำงานส่วนบุคคลเป็นวิธีที่ช่วยประเมินการถ่ายโอนได้ ส่วนแนวทางการประเมินการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรม จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า สามารถประเมินได้จากการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมตามการรับรู้ที่มีมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (likert scale) (Facteau, Dobbins, Russell, Ladd & Kudisch, 1995; Xiao, 1996; Olsen, 1998; Devos, Dumay, Bonami, Bates & Holton III, 2007) และมาตรวัดแบบวิซวลอนาล็อก (visual analogue scale) (Saks & Belcourt, 2006) ดังนั้นการประเมินผลจะใช้แบบวัดมาตราส่วนแบบลิเคิร์ต (likert scale) ตั้งแต่ 4-6 ระดับ และข้อคำถามมีได้ตั้งแต่ 1 ข้อ-9 ข้อ ซึ่งถ้าวัดน้อยข้อเกินไปอาจไม่มีความละเอียดเพียงพอในการวัดการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่แท้จริงจากการฝึกอบรม ซึ่งงานวิจัยนี้มีทั้งหมด 10 ข้อคำถามที่เกี่ยวข้องในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง

ระยะเวลาในการวัด และประเมินผลการถ่ายโอนการเรียนรู้

สำหรับระยะเวลาในการเก็บข้อมูลว่าควรเก็บข้อมูลหลังได้รับการอบรมแล้วก็เดือน จึงจะสามารถประเมินได้ว่าผู้รับการอบรมนั้นได้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง

ยังคงเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ในปัจจุบัน (Cheng & Ho, 1999) อย่างไรก็ตามฮอลตัน (Holton, personal communication, Jan.23, 2000 อ้างใน Yamnill & McLean, 2005) ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินภายหลังการเสร็จสิ้นการอบรมนั้น จะทำให้ลักษณะของข้อมูลที่ได้สะท้อนความเชื่อของผู้รับการอบรมเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องไปเผชิญเมื่อพวกเขากลับไปทำงานแล้ว นอกจากนั้นฮอลตันยังกล่าวอีกว่าการที่เก็บข้อมูลภายหลังการเสร็จสิ้นการอบรมนั้นอาจทำได้ค่อนข้างยากเนื่องจากผู้รับการอบรมอาจมีภาระงานมากจนไม่ได้ส่งแบบสอบถามกลับคืนมา ซึ่งมีหลายงานวิจัยที่ได้แบบสอบถามกลับคืนน้อยกว่า 20% (Saks & Belcourt, 2006) และจากการสังเกตของฮอลตัน พบว่า เมื่อเก็บแบบสอบถามกลับคืนได้จะพบว่า ข้อมูลที่ได้ไม่สมบูรณ์เพราะผู้รับการอบรมไม่ได้สะท้อนถึงประสบการณ์ตามความเป็นจริง เช่นเดียวกับดีวอส และคณะ (Devos, et la., 2007) ยังได้เก็บแบบสอบถามที่ประเทศฝรั่งเศส โดยเก็บแบบสอบถามเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงแรกเก็บแบบสอบถามภายใน 7 วัน หลังการอบรม ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถาม 328 คน และเก็บอีกครั้งเมื่อเวลาผ่านไป 1-3 เดือนแล้ว โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามลดลงเหลือ 106 คน เป็นต้น

สำหรับการศึกษการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมของพยาบาลในประเทศไทยพบเพียงการศึกษาของดาร์รัตน์ ศรีธรรมพินิจ (2552) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม และระดับของการถ่ายโอนการเรียนรู้ในหลักสูตรระยะยาวของพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช ซึ่งได้ทำการรวบรวมข้อมูลหลังจากที่ผู้รับการอบรมเสร็จสิ้นการอบรมไปแล้ว 6 เดือนถึง 1 ปี โดยให้เหตุผลว่าเพื่อให้โอกาสในการใช้การถ่ายโอนการเรียนรู้ ส่วนเมทลิส และเยียร์ต้า (Axtell, Maitlis, & Yearta, 1997) ที่พบว่ามีความแตกต่างเพียงเล็กน้อยระหว่างระยะเวลาการถ่ายโอนใน 1 เดือน และ 1 ปี โดยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่การทำงานใน 1 เดือน 49 เปอร์เซนต์ และภายใน 1 ปี 53 เปอร์เซนต์ นอกจากนี้ คอนโทโยริช (Kontoghiorghes, 2001) ยังพบว่า การคงอยู่ของการถ่ายโอนโดยวัดภายหลัง



การอบรมแล้ว 3 ถึง 9 เดือน มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในระดับปานกลาง จากข้อมูลดังกล่าว ยังไม่มีข้อสรุปที่แน่นอน บางงานวิจัยก็มีการถ่ายโอนการเรียนรู้ดีขึ้นเมื่อครบ 1 ปี และทางด้านการวิจัยทางสุขภาพยังไม่พบข้อมูล 1 ปี อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเห็นด้วยว่าน่าจะใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลภายหลังจากเสร็จสิ้นการอบรมแล้ว 1 ปี เพื่อให้เวลาผู้เข้าอบรมมีเวลาในการถ่ายโอนความรู้ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ เนื่องจากระยะเวลาที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของงาน การตัดสินใจขององค์กร ชนิดของพฤติกรรม และขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญอื่นๆ ในแต่ละสถานการณ์ (Kirkpatrick, 2006 อ้างใน ดารารัตน์ ศรีธรรมพินิจ, 2551)

แนวคิดปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรม

ในการศึกษาการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรม พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาปัจจัยสนับสนุนร่วมด้วยว่ามีผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรม โดยผู้ที่ศึกษาปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรมไว้หลากหลาย ได้แก่

บอลด์วิน และฟอร์ด (Baldwin & Ford, 1988) ได้พูดถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมได้แก่ ลักษณะของผู้รับการอบรม การออกแบบโปรแกรมการอบรม และสภาพแวดล้อมของงาน โดยที่ปัจจัยด้านลักษณะของผู้รับการฝึกอบรมประกอบด้วย ความสามารถ บุคลิกภาพ และแรงจูงใจ สำหรับปัจจัยด้านการออกแบบโปรแกรมการอบรมประกอบด้วยหลักการเรียนรู้ การจัดลำดับของเนื้อหา และเนื้อหาของการอบรม ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของงานประกอบด้วย การสนับสนุน และโอกาสในการใช้ความรู้

ต่อมาโฮลตัน เบท และโรนา (Holton, Bates & Ruona, 2000) ได้พัฒนาเครื่องมือระบบการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Learning transfer system inventory [LTSI]) ขึ้น ซึ่งระบบการถ่ายโอนการเรียนรู้ คือ ปัจจัยหรือตัวแปรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล การอบรม และองค์กรที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงานจริง โดยพบปัจจัย 16 ประการที่จะใช้วัดปัจจัยที่มี

ผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้รับการอบรม ได้แก่ ความพร้อมของผู้รับการอบรม การรับรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ได้แก่ แรงจูงใจในการถ่ายโอน ความพยายามในการถ่ายโอนที่สัมพันธ์ต่อความคาดหวังผลการทำงาน ผลการทำงานที่สัมพันธ์กับความคาดหวังต่อผลลัพธ์ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ได้แก่ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนจากหัวหน้างาน การลงโทษจากหัวหน้างาน การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การต่อต้านหรือการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ส่วนบุคคลทางบวก ผลลัพธ์ส่วนบุคคลทางลบ และปัจจัยด้านความสามารถ ได้แก่ โอกาสใช้การเรียนรู้ ความสามารถส่วนบุคคลในการถ่ายโอน การรับรู้เนื้อหาการอบรมตรงกับงาน และการออกแบบการถ่ายโอน

นอกจากนี้ โนอี (Noe, 2005 อ้างในดารารัตน์ ศรีธรรมพินิจ, 2552) ได้แสดงถึงปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรม โดยประยุกต์มาจากแนวคิดของบอลด์วิน และฟอร์ด ประกอบด้วย การออกแบบการอบรม คุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม และสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้ การคงอยู่ และมีการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ในการทำงาน รวมทั้งมีการเก็บรักษาสິงที่เรียนรู้ไว้ได้เป็นเวลานาน ซึ่งการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ในการทำงาน หมายถึงการที่ผู้รับการอบรมสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมในการแก้ไขปัญหาต่างๆในที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการเก็บรักษาสິงที่เรียนรู้ไว้ได้เป็นเวลานาน คือ กระบวนการใช้ความรู้ใหม่ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวคิดของโนอีจะมุ่งเน้นไปที่การถ่ายโอนเกี่ยวกับการออกแบบการฝึกอบรม และการจัดการตนเอง เพื่อที่จะเป็นตัวแทน และป้องกันอุปสรรคที่กีดขวางการถ่ายโอนการเรียนรู้

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า บางปัจจัยมีความเหมือนกัน และบางปัจจัยมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของการฝึกอบรมของบุคคลใน



หน่วยงานหรือองค์กรของผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการบริการทางสุขภาพของประเทศไทย ผู้วิจัยจะศึกษาปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลกับการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อให้มีความสอดคล้องกับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมของพยาบาลที่ทำงานในสถานบริการสุขภาพ อาทิเช่น คุณลักษณะส่วนบุคคล (ความพร้อมของผู้รับการอบรม แรงจูงใจในการถ่ายโอน และความคาดหวังต่อผลการทำงาน) การออกแบบหลักสูตร มีโอกาสที่ใช้ความรู้ที่ได้เรียนมา บรรยากาศขององค์การ ความกดดันจากภาระงาน การสนับสนุนจากหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

การถอดบทเรียนที่ที่ได้จากงานวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ ที่เรียนเฉพาะทาง ที่คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้งหมด 10 สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาครบ 1 ปีไปแล้ว ข้อค้นพบจากแนวคิด และผลงานวิจัยสามารถอธิบายเชิงเหตุ และผลหลายประเด็นดังนี้

1. ปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้ ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล (ความพร้อมของผู้รับการอบรม แรงจูงใจของผู้รับการอบรม และความคาดหวังต่อผลการทำงาน) การออกแบบหลักสูตร การมีโอกาสดูแลการเรียนรู้ บรรยากาศขององค์การ ความกดดันจากภาระงาน การสนับสนุนจากหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยทุกตัว มีความสัมพันธ์ กับ การถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งบ่งชี้เพียงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเท่านั้น ไม่ได้บ่งชี้ว่า อะไรเป็นเหตุ และอะไรเป็นผล และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาที่ละคู่ อย่างไรก็ตามผลการวิจัยครั้งนี้พบปัจจัยที่สามารถทำนายการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการอบรม มีเพียง 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัย 1) ความคาดหวังต่อผลการทำงาน 2) การมีโอกาสดูแลการเรียนรู้ 3) แรงจูงใจในการถ่ายโอน และ 4) ความกดดันจากภาระงาน ซึ่งทำนายได้ร้อยละ 49 ซึ่งถือว่าสูงกว่าร้อยละของการทำนายเป็นรายคู่ นอกจากนี้ ยังบ่งบอกถึงอำนาจการทำนายของปัจจัยแต่ละตัวแปรได้ว่ามากน้อยกว่ากันเพียงใด เป็นต้น

ในการศึกษาการถ่ายโอนความรู้ภายหลังการฝึกอบรม จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษาปัจจัยสนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ด้วย เพราะปัจจัยสิ่งแวดล้อมเป็นตัวแปรที่สำคัญในการผลักดันให้เกิดการถ่ายโอนความรู้

2. การถ่ายโอนความรู้ภายหลังการฝึกอบรม เป็นการสะท้อนให้เห็นการเพิ่มสมรรถนะของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งการวัด และประเมินผลมิใช่จะวัด และประเมินผลเมื่อจบหลักสูตรเท่านั้น ทางหน่วยงานผู้เข้ารับการอบรม สามารถวัด และประเมินผลภายหลังการฝึกอบรมไปแล้ว 1 ปี เพื่อเป็นการติดตามสมรรถนะของผู้เข้าอบรมอย่างต่อเนื่อง การถ่ายโอนความรู้มีผลต่อการปรับปรุงพัฒนาการทำงาน การลดจำนวนการขาดงาน และการลาออกของพนักงาน เป็นต้น

3. หน่วยงานผู้จัดหลักสูตรอบรม จะได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการวัด และประเมินผลของผู้เข้ารับการอบรมได้ยากมาก เนื่องจากผู้อบรมอยู่กระจัดกระจายตามหน่วยงาน และอาจมีภาระงานมากจนไม่ได้ส่งแบบสอบถามกลับคืน ซึ่งงานวิจัยนี้ได้ข้อมูลกลับมาเพียงร้อยละ 70 เท่านั้น จากข้อสังเกตของคณะผู้วิจัย พบว่า เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จะพบว่า ข้อมูลที่ได้จะสมบูรณ์เพราะผู้รับการอบรมได้สะท้อนถึงประสบการณ์ตามความเป็นจริง และข้อมูลที่มีการถ่ายโอนความรู้อยู่ในระดับสูง (จำนวน 154 ราย) ร้อยละ 98.7 จากข้อค้นพบนี้หน่วยงานผู้เข้าอบรมควรวัด และประเมินผล 360 องศาจะทำให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน และนำมาพัฒนาได้รวดเร็วกว่าหน่วยงานผู้จัดหลักสูตร อย่างไรก็ตามผู้จัดหลักสูตรจะได้ประโยชน์จากการได้ข้อมูลมาพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการ ซึ่งหน่วยงานผู้เข้ารับการอบรมสามารถแจ้งข้อมูลย้อนกลับมายังหน่วยงานผู้จัดอบรมโดยตรงได้เพื่อประสานงานให้แต่ละสาขาได้ปรับเปลี่ยนหลักสูตรให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้จึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

ข้อสรุป

ในประเทศไทยยังมีงานวิจัยด้านการถ่ายโอนความรู้ไม่มากนัก จึงทำให้ขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ชี้แนะในการศึกษาวิจัยในด้านนี้ การถ่ายโอนความรู้ภายหลัง



การอบรมส่งผลต่อการพัฒนางานของบุคลากรทุกฝ่าย
หน่วยงานผู้เข้ารับการอบรมทุกภาคส่วนควรได้คำนึงถึง
การสนับสนุนเชิงนโยบายในการขับเคลื่อนการศึกษาด้าน
การลงทุน เพื่อประหยัดงบประมาณในการลงทุนการ
พัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร นอกจากนี้สถาบัน
การศึกษาควรให้ความสำคัญกับการจัดอบรมเฉพาะทาง

ระยะสั้น และ ควรให้มีการติดตามผลผลิตที่สำเร็จไปแล้ว
เพื่อประเมินว่าความรู้ดังกล่าวได้นำไปสู่การปฏิบัติใน
สถานการณ์จริงได้หรือไม่ อันเป็นประโยชน์ต่อการ
ปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยสอดคล้องกับบริบทของ
ประเทศชาติต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ชูชัย สมธิไกร. (2554). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทัศนาศ บุญทอง. (2548). ประกาศสภาการพยาบาลเรื่องมาตรฐานบริการการพยาบาล และการผดุงครรภ์ระดับ
ทุติยภูมิและระดับตติยภูมิ. คู่มือการจัดหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง. สืบค้นจาก [http://www.ccne.or.th/
file_attach/29Apr200921AttachFile1240978881.pdf](http://www.ccne.or.th/file_attach/29Apr200921AttachFile1240978881.pdf)
- ดาร์รัตน์ ศรีธรรมพินิจ. (2552). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมในหลักสูตรระยะยาว
ของพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช*. (วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Axtell, C. M., Maitlis, S., & Tearta, S. K. (1997). Predicting immediate and longer term transfer of
training, *Personal review*, 26(3), 201-213.
- Baldwin, T. T., & Ford, K. J. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research.
Personnel Psychology, 41(1), 63-105.
- Cheng, E.W., & Ho, D. C. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel
Review*. 30(1), 102-118.
- Devos, C., Dumay, X., Bonami, M., Bates, R., & Holton III, E. (2007). The learning transfer system
Inventory (LTSI) translated into French: Internal structure and predictive validity. *International
Journal of Training and Development*, 11(3), 181-186
- 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 pretraining motivation and perceived
training transfer. *Journal of Management*, 21(1), 1-25.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal
of Training and Development*, 15(2), 103-120.
- Hawley, J. D., & Barnard, J. K. (2005). Work environment characteristics and implications for training
transfer: A case study of the nuclear power industry. *Human Resource Development
International*, 8(1), 65-80.
- Holton III, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. (2000). *Development of a generalized learning transfer
system inventory*. Human Resource Development Quarterly, 11, 330-360. Retrieved from [http://
ltsglobal.com/cms_img/j31-Development_of_a_Generalized_Learning_Transfer_System_
Inventory.pdf](http://ltsglobal.com/cms_img/j31-Development_of_a_Generalized_Learning_Transfer_System_Inventory.pdf)



- Hussain, R. M. (2011). An Empirical study of the relationship between motivation to transfer and transfer of training, *Far East Journal of Psychology and Business*, 5(1), 47-56. Retrieved from <http://fareastjournals.com/files/FEJPBV5N1P4.pdf>
- Kirkpatrick,D.L.(1994), *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (San Francisco: Berrett-Koehler).
- Kontoghiorghes, C. (2004). Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: Empirical validation of a new system model. *International Journal of Training and Development*, 8(3), 210-221.
- Olsen, J. H. (1998). The evaluation and enhancement of training transfer. *International Journal of Training and Development*, 2(1), 61-75.
- Saks, A. M., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organization. *Human Resource Management*, 45(4), 628-648.
- Subedi, B. S. (2004). Emerging trends of research on transfer of learning. *International Education Journal*, 5(4), 591-599.
- Vroom, H. V. (1964). *Work and Motivation*. Now York : Wiley and Sons Inc.
- Wills, M. (1993). Managing the training process: Putting the basic into practice. England: McGraw-Hill.
- Xiao, J. (1996). The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics in Shenzhen, China. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 55-73.
- Yamnil, S. (2001). *Factors affecting transfer of training in Thailand*. (Doctoral dissertation). Available from ProQuest information and learning. (UMI No. 3032020)