

การถ่ายโอนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบทบาทและทักษะของผู้บริหาร กรณีศึกษา :
หลักสูตรนักบริหารระดับกลาง สถาบันเกษตรราธิการ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

**The Training Transfer for Development of Role and Skills of
Administrators : A Case Study of Training Curriculum for
the Mid-Level Administrators of Kasetrathikarn Institute
in Ministry of Agriculture and Cooperatives**

ทิพากร เสนาธิพย์ และ วรพิทย์ มีมาก

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Tipakorn Senathip and Vorapit Meemark

Ramkhamhaeng University, Thailand

Corresponding Author, tipakorn.senathip@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ผู้เข้าอบรมได้รับจากโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ระดับกลางของสถาบันเกษตรราธิการในแง่ของบทบาทและทักษะผู้บริหารระดับกลาง 2) การถ่ายโอนการฝึกอบรมที่ผู้เข้าอบรมนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง ในแง่ของบทบาทและทักษะของนักบริหารระดับกลาง 3) ปัจจัยที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมจากโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ระดับกลางของสถาบันเกษตรราธิการ โดยดำเนินการวิจัยในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพประเภทการศึกษาเฉพาะกรณี สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 40 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า

1) หลักสูตรมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติโดยเน้นทักษะด้านเทคนิคมากกว่าทักษะด้านอื่น นอกจากนี้มีองค์ประกอบของการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ 8 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความคาดหวังต่อนักบริหารระดับกลาง (2) ด้านการเตรียมพร้อม (3) ด้านความเหมาะสมหลักสูตร (4) ด้านวิทยากรและเทคนิคการสอน (5) ด้านสถานที่และบรรยากาศการฝึกอบรม (6) ด้านเทคโนโลยี (7) ด้านระยะเวลา (8) ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์

2) การถ่ายโอนการฝึกอบรมในแง่บทบาทและทักษะของผู้บริหารระดับกลางไม่เกิดขึ้นเนื่องจากหลักสูตรไม่ได้เน้นที่ทักษะด้านคน ซึ่งมีความสำคัญกับนักบริหารระดับกลางมากที่สุดในทางกลับกันเน้นที่ทักษะด้านเทคนิค ซึ่งเหมาะสมกับนักบริหารระดับต้นมากกว่า

3) ปัจจัยที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมในแง่บทบาทและทักษะของผู้บริหารระดับกลางมี 3 ด้านได้แก่ (1) การพัฒนาศักยภาพของตน (2) การเรียนรู้ความรับผิดชอบ (3) การติดต่อสื่อสาร

คำสำคัญ : การถ่ายโอนการฝึกอบรม; การฝึกอบรม; บทบาทและทักษะของผู้บริหาร

Abstracts

The objectives of this research were: 1) The knowledge, skills, and attitude of the attendances from the attendances of the Mid-Level Administrators Training Curriculum of the Kasetrathikan Institute, in the aspect of the mid-level administrators. 2) The applicability of the training transfer in the aspect of role and skills for the mid-level administrators. 3) The enablers and Inhibitors of training transfer from the Mid-Level Administrator's Training Curriculum of the Kasetrathikan Institute by the individual qualitative research from 40 interviewers.

The research findings were as follows.

1) the Mid-Level Administrator's Training Curriculum focused in the technical skill more than another skill. Moreover, the elements of the development, knowledge, skills, and attitudes are; (1) The expectations on the mid-level administrators (2) The preparation (3) The expediences (4) Instructors and the teaching techniques (5) Place and environment (6) Technology (7) Timing (8) Accomplishments

2) The training transfer from the Mid-Level Administrator's Training Curriculum did not succeed in the transfer of the skills and the rolls of the mid-level administrators since the curriculum did not focus on the human skills which are important for mid-level administrators. On the other hand, this curriculum focused on technical skill which is more suitable for the first-level administrators.

3) The enablers and Inhibitors of the training transfer in the aspects of the rolls and skills of the mid-level administrators are in 3 areas, as follows: (1) Self-Development (2) Responsibility (3) Communications

Keywords: Training Transfer; Training; Role and Skills of Administrators

บทนำ

การถ่ายโอนการฝึกอบรม มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะความสำเร็จของการฝึกอบรมไม่ได้วัดเฉพาะเมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุดแต่จำเป็นต้องอาศัยการฝึกอบรมที่เกิดการถ่ายโอนไปสู่การผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งหากพนักงานสามารถถ่ายโอนการฝึกอบรมไปสู่การปรับปรุงผลปฏิบัติงานภายในองค์กรได้ตั้งนั้นจึงเรียกได้ว่าเป็นการประสบความสำเร็จของการฝึกอบรม (Edward, 2013 : 2) นักวิจัยหลายท่านพบว่าในการฝึกอบรมมีอัตราการถ่ายโอนการฝึกอบรมโดยทั่วไปน้อยกว่า 20 เปอร์เซ็นต์ของความรู้ทักษะและทัศนคติที่ได้รับจากการฝึกอบรม (Chatterjee, Pereira and Sarkar, 2018 : 305-319; Kontoghiorghes, 2002 : 114-120) การได้รับความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติในการฝึกอบรมจะสูญเสียไปหากสิ่งเหล่านี้ไม่ได้นำไปประยุกต์ใช้ในงานและไม่ได้รับการดำรงรักษาไว้เพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานนอกจากการนี้จากการศึกษาของ Yamnill, Siriporn & Mclean, Gary (2005 : 323 - 344) พบว่ามากกว่าร้อยละ 80 ของโปรแกรมการฝึกอบรมในประเทศไทยมีการประเมินเฉพาะความพึงพอใจและการประเมินระดับความรู้ที่ได้รับแต่ยังขาดการประเมินไปถึงการถ่ายโอนการฝึกอบรม

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรต่างๆทั้งภาครัฐบาลและเอกชน แต่การจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้งต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก ดังนั้นผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมจะต้องมีความรู้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมให้ถูกต้องนำหลักวิชาการมาประยุกต์ให้เหมาะสม (สมคิด บางโม, 2553 : 23) หน่วยงานราชการและเอกชนผู้บริหารส่วนใหญ่มองเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมจะเห็นได้ว่าในองค์กรต่างๆจะมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะเพียงแต่จะมีขนาดหรือระดับแตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่แผนกฝึกอบรม ฝ่ายฝึกอบรม กองฝึกอบรม องค์กรต่างๆ จึงฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานดี และมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2550) การฝึกอบรมเป็นหนทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายแต่หากบุคลากรที่ผ่านการอบรมไม่ได้ถ่ายโอนการฝึกอบรมไปสู่การทำงานได้จริงแล้ว อาจทำให้องค์การนั้นๆ ต้องเกิดความสูญเสียไม่เฉพาะแค่การสูญเสียในแง่ของทรัพยากรเท่านั้นแต่ยังเป็นการสูญเสียโอกาสอีกด้วยหากการฝึกอบรมยังไม่ทำให้เกิดการเรียนรู้ องค์กรต้องหาวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการฝึกอบรมให้ได้องค์การที่ให้ความสำคัญกับการถ่ายโอนการฝึกอบรมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กรดีขึ้น (Saks and Burke-Smalley, 2004 : 104)

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นกระทรวงที่ประชาชนพอใจกับผลงานและการทำงานมากที่สุดอันดับหนึ่ง จากการสำรวจความเห็นของประชาชนที่มีต่อผลงานของรัฐบาลประจำปี พ.ศ. 2563 โดยศูนย์นวัตกรรมดิจิทัล วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาระหว่างวันที่ 21-25 ธันวาคม พ.ศ. 2563 พบว่าประชาชนพอใจกับผลงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 65.62 (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2563) ทั้งนี้สืบเนื่องจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจตามที่วางไว้ โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพเกษตรกรให้มีความมั่นคงการเข้าถึงและ

ให้บริการประชาชนได้เป็นที่น่าพอใจ นอกจากนี้หน่วยงานในสังกัดของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ยังได้รับรางวัลคุณภาพต่อเนื่องกันหลายปี ตัวอย่างตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 เป็นต้นมาผลลัพธ์จากความสำเร็จข้างต้นมาจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ข้อที่หนึ่งของกระทรวงคือการ“ส่งเสริมบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาการเกษตรและสหกรณ์” โดยการใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเพราะบริษัทเอกชนส่วนใหญ่แข่งขันกันเพื่อสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงด้วยการเสนอค่าตอบแทนแต่หน่วยงานภาครัฐไม่ได้มีทรัพยากรในการเพิ่มหรือลดค่าตอบแทนเพื่อดึงดูดและรักษาบุคคลเหล่านั้น ดังนั้นองค์กรภาครัฐมักจะใช้การฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวทางที่จำเป็นเพื่อปรับปรุงและส่งเสริมทักษะ การเรียนรู้ (Mujtaba and Senathip, 2020 : 17-34)

โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลางของกระทรวงการเกษตรและสหกรณ์ดำเนินการโดยสถาบันเกษตรราธิการ เพื่อเตรียมความพร้อมผู้เข้าอบรมในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในอนาคตทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางได้เข้าใจภาพรวมขององค์การสามารถนำทีมให้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และงานนโยบายของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการพัฒนาทัศนคติที่เหมาะสมในการเป็นผู้บริหารที่มีความพร้อมในการเป็นต้นแบบและขยายผลในการขับเคลื่อนและบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต ให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลการบริหารความหลากหลายการจัดการความขัดแย้ง ตลอดจนการตัดสินใจและการแก้ปัญหาและมุ่งเน้นพัฒนาองค์ความรู้และทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงานการบริหารโครงการ ตลอดจนการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมในการปฏิบัติราชการ มุ่งเน้นให้เกิดทักษะในกระบวนการทำงานและการมีพฤติกรรมที่สะท้อนคุณธรรมและจริยธรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง (สถาบันเกษตรราธิการ, 2564)

หลักสูตรโครงการอบรมนักบริหารระดับกลางคาดหวังจะได้ผลลัพธ์จากการถ่ายโอนการฝึกอบรมคือผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีการปรับตัว สามารถก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองได้อย่างทันท่วงที่ผู้บริหารถูกคาดหวังว่าต้องสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน มีทักษะในการจัดการข้อมูลและการสื่อสารตัดสินใจได้อย่างฉับไวแสวงหามาตรการที่เหมาะสมในการจัดการกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การรวมทั้งรับผิดชอบผลการดำเนินงานขององค์การเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ จากความสำคัญของการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการถ่ายโอนการฝึกอบรมโครงการอบรมนักบริหารระดับกลางของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางให้กับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหารของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รวมทั้งนำไปใช้ในการจัดทำนโยบายและแผนงานเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหารต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ผู้เข้าอบรมได้รับจากโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลางของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในแง่มุมมองของบทบาทและทักษะของการเป็นผู้บริหาร
- 2) เพื่อศึกษาการถ่ายโอนการฝึกอบรม ที่ผู้เข้าอบรมนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง ในแง่มุมมองของบทบาทและทักษะของการเป็นผู้บริหาร
- 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมจากโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ระดับกลางของสถาบันเกษตรกรวิชาการ

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรม

การถ่ายโอนการฝึกอบรม (training transfer) หมายถึง การนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและการถ่ายโอนการฝึกอบรมเป็นโครงสร้างที่มีความซับซ้อนและมีความเป็นพลวัตในการที่ผู้เข้าฝึกอบรมจะนำความรู้ทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานจริง

Baldwin & Ford (1988 : 69-79) นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรมโดยนำเสนอปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนทักษะ (skills) ความเข้าใจ (understanding) ความรู้ (knowledge) และทัศนคติ (attitude) และอื่นๆ (other)

ทักษะ (skills) หมายถึงการที่ผู้เข้าฝึกอบรมมีความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยเปรียบเทียบกับก่อนหน้าที่ยังไม่ได้รับการฝึกอบรม นอกจากนี้การศึกษาของนภวรรณ จ้อยชาร์ตัน (2558 : 74) กล่าวว่า การฝึกอบรมจะช่วยเพิ่มทักษะในงานตามสายอาชีพไม่ให้เกิดความผิดพลาดและวิทยากรต้องมีความรู้และมีทักษะในการสอนที่จะถ่ายทอดให้ผู้เข้าฝึกอบรมเข้าใจง่ายเนื้อหา เครื่องมือต้องมีความคล้ายกับงานที่ปฏิบัติจริง

ความรู้ (knowledge) หมายถึงการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเข้าใจสิ่งที่ถูกถ่ายทอดในการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น โดยเปรียบเทียบกับก่อนเข้ารับการฝึกอบรมจากการศึกษาของนภวรรณ จ้อยชาร์ตัน (2558 : 74) กล่าวว่า การฝึกอบรมจะช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามที่องค์กรคาดหวัง ดังนั้นจึงควรพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้ตรงกับงานที่บุคลากรรับผิดชอบเพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปใช้ได้จริง และทัศนคติ (attitude) หมายถึงการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกเชิงบวกต่อภาระหน้าที่ของตนเองเพิ่มขึ้นมีความเข้าใจเพิ่มขึ้น นภวรรณ จ้อยชาร์ตัน (2558 : 74) กล่าวว่า การฝึกอบรมสามารถเปลี่ยนความคิดให้มีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานได้ ดังนั้นองค์กรควรจะมีการพัฒนาในเรื่องกิจกรรมระหว่างอบรมให้มากขึ้นและออกแบบการทำกิจกรรมให้สอดคล้องกับหลักสูตร เพื่อให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้

“การฝึกอบรมพนักงานเป็นการลงทุนที่สำคัญสำหรับองค์กรแต่การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยการฝึกอบรมที่เกิดการถ่ายโอนไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานหากพนักงานสามารถ

ถ่ายโอนการฝึกอบรมไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ถือว่าการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ” (Edward, 2013 : 2) เป้าหมายสูงสุดของการฝึกอบรมใด ๆ คือการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่พฤติกรรมที่สามารถดำเนินการได้และพัฒนาทักษะการทำงานให้ดียิ่งขึ้นหากการฝึกอบรมไม่ได้ส่งผลให้เกิดทักษะใหม่ๆ หรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานใดๆเลยการลงทุนก็จะสูญเปล่าตามที่ Yamnill and McNeal (2005 : 323-344) ให้ทัศนะไว้ว่าเกณฑ์สำคัญสำหรับการประเมินประสิทธิภาพการฝึกอบรม คือการถ่ายโอนการฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่ทำงาน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติที่ได้รับจากการฝึกอบรมกับงาน จึงกล่าวได้ว่า หนึ่งในความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่สุดเกี่ยวกับการฝึกอบรมคือการถ่ายโอนทักษะต่างๆที่เรารู้มาใหม่ไปยังที่ทำงานด้วยเหตุนี้ เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้วทุกองค์กรควรดำเนินการตรวจสอบประสิทธิภาพการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อพิจารณาว่าความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เกิดการถ่ายโอนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานหรือไม่ ส่วนผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการถ่ายโอนการฝึกอบรมมีดังต่อไปนี้

1) เกิดการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ เป็นการสร้างความรู้และทำให้เกิดการถ่ายโอนไปยังบุคลากรในองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งบุคลากรสามารถใช้แก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานได้และยังใช้ประโยชน์ จากความรู้ เพื่อการดำเนินการให้สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร ความรู้เป็นเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องขององค์กร Deller (2019 : 15) กล่าวว่า “มนุษย์มีความสามารถโดยธรรมชาติในการถ่ายทอดสิ่งที่เรียนรู้จากสถานการณ์หนึ่งไปอีกสถานการณ์หนึ่งในบริบทที่แตกต่างกันการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน โดยการออกแบบเพื่อการสร้างสรรค์การแบ่งปัน และการใช้ความรู้ทุกประเภทที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจ

ความรู้ประกอบด้วยความรู้ที่ชัดเจนและความรู้ที่ซ่อนเร้นการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการจัดเก็บข้อมูล การค้นหาและการเผยแพร่ข้อมูล ความเชี่ยวชาญภายในองค์กรเพื่อสนับสนุนและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเมื่อมีการใช้ความรู้ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นซึ่งจะช่วยปรับปรุงคลังความรู้ที่มีอยู่สำหรับบุคลากรขององค์กร การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเป็นวิธีหนึ่งในการปรับปรุงนวัตกรรม การผลิตและผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การฝึกอบรม การเผยแพร่ความรู้และการตอบสนองต่อความรู้ซ้ำ ๆ ได้รับการอ้างถึงว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการได้เปรียบทางการแข่งขัน (Chin-Loy & Mujtaba, 2007 : 57-75)

2) เพื่อผลการปฏิบัติงาน (job performance) ผลการปฏิบัติงานเป็นตัววัดการกระทำและวัดพฤติกรรมต่างๆ หรือวัดผลลัพธ์ของพนักงานที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์กร (Dumas & Silber, 2010 : 30-34; Mohammed Turab and Casimir, 2015 : 82-95; Sahinidis and Bouris, 2008 : 63-76; Obaid, Zainon, Eneizan and Wahab, 2016 : 237-247) มีงานวิจัยหลายชิ้นยืนยันความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการฝึกอบรม กับผลผลิตรายบุคคลและการเพิ่มผลการปฏิบัติงานแก่องค์กรประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสำหรับบุคคล ได้แก่ การมีทักษะ ความรู้ และผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Nikandrou, Brinia, & Bereri, 2009 : 255-270)

3) เพื่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ (transfer of learning) การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นกระบวนการของการเรียนรู้สิ่งที่ถูกสอนมา เพื่อการปรับใช้กับงานและการอ้างความรู้สำหรับการใช้งานในอนาคตอย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนสามารถนำความรู้ทักษะและทัศนคติที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้กับการทำงาน (Kontoghiorghes, 2004 : 210-221) การถ่ายโอนการเรียนรู้สามารถสื่อออกมาในรูปแบบของความรู้ที่ชัดเจนและความรู้ที่ซ่อนเร้นที่มีการนำไปปรับใช้ในที่ทำงาน (Chatterjee, Pereira and Sarkar, 2018 : 305-319) โดยทั่วไปแล้วความรู้ที่ชัดเจนจะอยู่ในรูปแบบของข้อมูล เอกสาร บันทึก และไฟล์ ในขณะที่ความรู้โดยนัยหรือความรู้ซ่อนเร้นสามารถทราบได้ในรูปแบบประสบการณ์ ความมุ่งมั่นความสามารถและความคิด (Deller, 2019 : 15) จากการศึกษาโดย Obaid et al., (2016 : 237-247) ให้ความเห็นว่าการถ่ายโอนการฝึกอบรมสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อการเรียนรู้ของพนักงานที่เกิดจากการอบรมนั้น ได้รับการประยุกต์ใช้ในช่วงเวลาหนึ่งตามตำแหน่งงานของแต่ละคน การฝึกอบรมทำให้เกิดทักษะและความรู้ใหม่ๆ ที่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกฝนบุคลากรภายในองค์การ การอบรมจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การและการถ่ายโอนการฝึกอบรมก็จะประสบความสำเร็จ

4) การออกแบบการฝึกอบรมและการดำเนินการฝึกอบรม (training design and delivery) การถ่ายโอนการฝึกอบรมและการเรียนรู้ได้รับอิทธิพลจากแรงจูงใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การออกแบบการฝึกอบรมและคุณลักษณะการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Bhatti, Battour, Sundram and Othman, 2013 : 283-297) เพื่อให้การถ่ายโอนการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะต้องเรียนรู้ความสามารถต่างๆ ที่จำเป็น แล้วนำแนวทางปฏิบัติที่ถูกสอนมาไปปรับใช้โดยเร็วที่สุดและเรียนรู้วิธีจัดการทรัพยากร เวลา และโอกาสในการถ่ายโอน

5) การรับรู้และคุณค่าของการอบรม (training value and perception) ผู้ฝึกอบรมที่ดีจะอธิบายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของหัวข้อก่อนเป็นอันดับแรก ว่าทำไมถึงมีความสำคัญและตนจะได้รับประโยชน์อย่างไรจากความรู้เหล่านั้น หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมรับรู้หัวข้อนั้นมีความสำคัญและมีคุณค่า ก็มีแนวโน้มที่จะเปิดใจและสนใจที่จะเรียนรู้จากความรู้และทักษะใหม่ๆ เหล่านั้น Burke and Hutchins (2007 : 263-296) กล่าวว่า ผู้เข้ารับการฝึกที่มีความเข้าใจในเชิงบวกเกี่ยวกับการฝึกอบรมว่ามีความเกี่ยวข้อง กับงานตนจะมีการถ่ายโอนทักษะในระดับสูง ความต้องการการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีผลกระทบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการเข้าใจถึงการถ่ายโอนการฝึกอบรม

6) ช่วงเวลาและการถ่ายโอนการฝึกอบรม (time and training transfer) หากความรู้ใหม่และการเรียนรู้ใหม่ที่ได้มาจากการฝึกอบรมไม่ได้ถูกนำไปใช้ทันทีที่โอกาสในการใช้งานอาจลดลงเนื่องจากปรากฏการณ์ "ใช้หรือสูญเสีย" เพราะว่าพนักงานมีแนวโน้มที่มักจะลืมสิ่งที่ตนได้เรียนรู้มาและจะมีแรงจูงใจน้อยลงที่ลองทำสิ่งใหม่ ๆ (Arasanmi, 2013 : 2) ดังนั้น ความเกี่ยวข้องของการฝึกอบรมกับสถานการณ์การทำงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ได้รับอิทธิพลจากจังหวะเวลาของการเข้ารับการฝึกอบรม (Curry, Caplan and

Knuppel, 1994 : 14) Tonhauser and Buker (2016 : 131) กล่าวว่า "ความสำเร็จของการถ่ายโอนการฝึกอบรมถูกพิจารณาเป็นผลกระทบระยะกลางและระยะยาวจากการวัดการฝึกอบรมช่วงเวลาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการกำหนดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง"

7) การสร้างแรงจูงใจและความสามารถในการประยุกต์ใช้ทักษะใหม่ (motivation and ability to apply new skills) Wedchayanon (2018 : 75-101) พบว่าสมรรถนะและแรงจูงใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมมากที่สุดสอดคล้องกับการศึกษาของ Cheng and Hampson (2008 : 327-341); Cheng and Ho (2001 : 102-118) ที่พบว่า สมรรถนะของแต่ละบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองบุคคลที่มีสมรรถนะสูงซึ่งได้รับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่เหมาะสมนั้นโดยทั่วไปการรับรู้ความรู้นี้ดังกล่าวเป็นโอกาสที่ท้าทายที่จะปรับใช้เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานได้

8) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อม (management, peer and environmental support) การวิจัยได้รับการพิสูจน์เชิงประจักษ์ว่าสภาพแวดล้อมการทำงานการสนับสนุนผู้บังคับบัญชาและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานมีผลกระทบเชิงบวกต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม (Bhatti, Mohamed, Battour, Sundram and Othman, 2013 : 287-291) ดังนั้นผู้ฝึกอบรมและผู้นำองค์กรควรพยายามสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนเพื่อการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ได้ทันทีกับงานของพวกเขา (Grossman and Salas, 2011 : 103-120)

2. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

การฝึกอบรม (training) หมายถึง การเื้ออำนวยการ การแบ่งปันหรือการถ่ายทอดการเรียนรู้หรือถ่ายทอดความรู้ และทักษะใหม่ๆ แก่พนักงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังคงดำรงตนเป็นผู้ที่เรียนรู้ตลอดชีวิตการฝึกอบรมมีความสำคัญสำหรับองค์กรสมัยใหม่ที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันตลอดเวลาองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าคู่แข่งอย่างต่อเนื่องมีแนวโน้มที่จะต้องเผชิญกับความยุ่งยากความเสียหาย กระทั่งถึงการยุติกิจการได้ (Saleh, 2011; Mujtaba, 2014)

ประเภทของการฝึกอบรม

Glaister, Holden, Griggs, & McCauley (2013, pp.153-174) แบ่งประเภทของการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การเรียนรู้นอกงาน (off-the-job learning) และ 2) วิธีการเรียนรู้แบบบูรณาการ (integrated learning methods) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้นอกงาน (off-the-job learning)

1) การบรรยาย (lecture) เป็นลักษณะที่มีโครงสร้างแบบการพูดหรือการนำเสนอเพื่อถ่ายทอดข้อมูลที่ต้องการมีข้อดีคือเหมาะสำหรับห้องที่มีผู้ฟังขนาดใหญ่เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการประหยัดต้นทุน

ทางการสื่อสารลำดับและโครงสร้างได้รับการออกแบบผ่านการคิดอย่างรอบคอบโดยมีระดับการควบคุมเนื้อหาสูง ซึ่งมีผู้ฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้

2) การอภิปราย (discussion) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นอย่างอิสระ มีข้อดีคือการได้มีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3) กรณีศึกษา (case study) คือ การนำเสนอสถานการณ์เพื่ออธิบายพฤติกรรมและการปฏิบัติขององค์การผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะถูกถามเพื่อวิเคราะห์ปัญหาข้อมูลหรือให้ใคร่ครวญในการกระทำที่ได้รับ การยกมามีข้อดี คือเป็นการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเหมาะสำหรับที่ซึ่งต้องมองปัญหาและกำหนดสถานการณ์อย่างละเอียด

4) การเล่นบทบาทสมมติ (role play) ผู้อบรมแสดงบทบาทสมมติในขณะทำงานตัวอย่างเช่น การแสดงการสัมภาษณ์ลูกค้ามีข้อดีคือสร้างความสัมพันธ์ให้ผู้เข้าฝึกอบรม เหมาะในการอบรมสำหรับเน้นด้านพฤติกรรมผู้เข้าอบรมสามารถฝึกในสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยกว่าและได้รับข้อเสนอแนะกลับเป็นรายบุคคล การแสดงบทบาทสมมติที่มีการถ่ายวิดีโอจะให้เห็นผลสะท้อนกลับและสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้

5) เกมธุรกิจ (business game) ผู้เข้าอบรมจัดลำดับความสำคัญประเด็นปัญหาพื้นฐานในองค์การมีข้อดีคือสร้างความสัมพันธ์ของผู้เข้าอบรม ฝึกฝนในการจัดการกับปัญหาจำลองจากชีวิตจริงหรือสถานการณ์ช่วยการถ่ายโอนการเรียนรู้ได้ สามารถนำทฤษฎีใส่ในการปฏิบัติได้

6) กลุ่มไดนามิก (group dynamics) ผู้เข้าอบรมถูกใส่เข้าไปในกลุ่มเพื่อดำเนินการจำลองการปฏิบัติและพฤติกรรมที่ได้รับการตรวจสอบมีข้อดีคือเป็นวิธีที่อาจมีพลังในการเข้าใจตัวเองและผลกระทบต่อตัวเองที่มีต่อบุคคลอื่นและผลกระทบของคนอื่นต่อตัวเองเพิ่มความกระจำและความเข้าใจในการทำร่วมกับผู้อื่น ได้ได้รับความสำเร็จในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

7) การอบรมแบบ e-learning คือ การเรียนรู้ถูกถ่ายทอดผ่านอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ตมีข้อดีคือมีประสิทธิภาพในเรื่องของ เวลา สถานที่ การใช้งานเทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถทำให้การอบรมบางอย่างที่มีความเสี่ยงได้รับการดำเนินการอย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

8) ทักษะการสอนนอกงาน (off-the-job skill instruction) ทักษะถูกสอนโดยการอธิบายการสาธิตและการปฏิบัติ

นอกจากนี้ ยังมีปัญหาและความท้าทายในการฝึกอบรม 1) เลือกใช้เฉพาะหลักสูตรและวิทยากรเด่น 2) ปัญหาจากการใช้วิทยากรชาว วิทยากรภายในองค์การ และคุณภาพของวิทยากร 2) หลักสูตรที่ดีและราคาถูกหายาก 3) ขาดการเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์การผู้บริหรไม่ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม 4) ขาดแรงจูงใจในการฝึกอบรม 5) ด้านงบประมาณที่ได้รับในแต่ละโครงการมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินการฝึกอบรม ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2549 : 49-23)

ระเบียบวิธีวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา โดยคัดเลือกกรณีศึกษาแบบเฉพาะเจาะจง สถาบันเกษตรราธิการ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยกำหนดเกณฑ์และเหตุผลการคัดเลือกต่อไปนี้

1. คัดเลือกศึกษากระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เนื่องจากเป็นกระทรวงที่มีขนาดใหญ่ เป็นองค์กรที่มีความโดดเด่น ได้รับการโหวตให้เป็นกระทรวงที่ประชาชนพึงพอใจในผลงานมากที่สุดอันดับ 1 และมีผลงานรับรองมากมาย

2. คัดเลือกสถาบันเกษตรราธิการ เนื่องจากเป็นหน่วยอบรมที่ก่อตั้งมายาวนานมีชื่อเสียงทางด้านการอบรมการพัฒนาบทบาทและทักษะผู้บริหารทุกระดับได้รับการยอมรับโดยทั่วไปรวมถึงมีผู้ผ่านการอบรมและมีข้อมูลเกี่ยวกับการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการอบรมจำนวนมาก

2. กลุ่มเป้าหมาย เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวนรวมทั้งสิ้น 40 คน ซึ่งใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการสุ่มแบบเจาะจง โดยผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาครั้งนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่มประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ กลุ่มผู้มีส่วนในการดำเนินการจัดโครงการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลางฯ ได้แก่ ผู้อำนวยการหลักสูตร ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ผู้อำนวยการสำนักวิทยากรหลักสูตร บุคลากรกลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคลสถาบันเกษตรราธิการ และบุคลากรกลุ่มวิชาการและหลักสูตรสถาบันเกษตรราธิการ จำนวน 10 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้เข้าฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รุ่นที่ 100 และ 101 ปีงบประมาณ 2565 จำนวน 30 คน

3. เครื่องมือที่ใช้การวิจัย ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและกำหนดประเด็นการศึกษา พร้อมนำมาสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสร้างข้อคำถามแบบมีโครงสร้าง ซึ่งเกี่ยวกับการถ่ายโอนการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบทบาทและทักษะของการเป็นผู้บริหารให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย รวมถึงเครื่องมือสำหรับการบันทึกข้อมูลภาคสนามและนำไปให้คณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือในการวิจัยก่อนนำไปใช้สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพที่อาศัยวิธีการ (Triangulation) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมและการวิเคราะห์เอกสารโดยมีขั้นตอนดังนี้

1) เตรียมการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษาและค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่จะทำการศึกษา รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ได้มากที่สุด โดยการค้นจากทางเว็บไซต์สถาบันเกษตรราธิการ ตำราระเบียบราชการ คำสั่งที่เกี่ยวข้อง คู่มือยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการรวมถึงศึกษาลักษณะการดำเนินโครงการฝึกอบรม ลักษณะการดำเนินงาน บุคลากร ผู้ทรงคุณวุฒิและคณะผู้บริหาร รวมทั้งเตรียมความพร้อม

และทักษะการถามคำถามและการตีความคำตอบก่อนลงพื้นที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และทำการประสานผู้ให้ข้อมูลสำคัญนัดหมายเข้าพบผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์

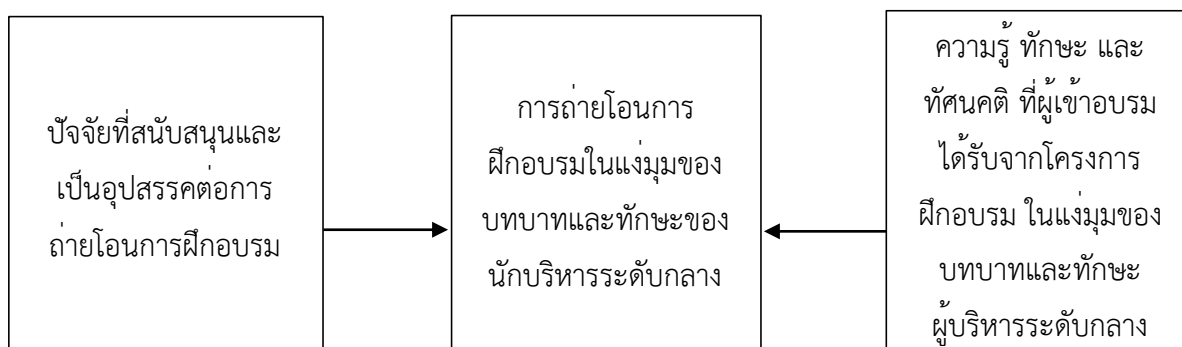
2) ขั้นตอนระหว่างเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกตามประเด็นที่ศึกษา ร่วมกับการสังเกตพฤติกรรม เหตุการณ์ สังเกตสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมจากด้านทรัพยากรบุคคล และสภาพแวดล้อมจากอาคารวัตถุ ต่างๆ รวมถึง ลักษณะความกระตือรือร้นของบุคลากรในองค์กร

3) ขั้นตอนหลังเก็บรวบรวมข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและดำเนินการจัดข้อมูลทั้งหมดอย่างเป็นระบบ หมวดย่อย ซึ่งสามารถใช้ในการตอบคำถามการวิจัย หาความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงหาค่าที่น่าสนใจหรือคำเฉพาะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งอาจเป็นประเด็นที่สำคัญในการวิเคราะห์ที่อาจพบได้ในข้อมูลที่ไม่ได้คาดหวังหรือไม่ได้ตั้งเป็นคำถามวิจัยไว้ จัดรวมหรือแบ่งย่อยหมวดหมู่ตามรหัสเพื่อเป็นการจัดการข้อมูลให้ประเด็นหลักและประเด็นรองไว้ด้วยกัน เพื่อนำไปวิเคราะห์

5. การวิเคราะห์และสังเคราะห์กรณีศึกษาข้อมูลเชิงเนื้อหา สรุป อภิปรายผล และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบการพรรณนา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยนำแนวคิดทักษะการบริหารของ Katz (1971 : 90-102) ที่ได้กล่าวถึงความรู้ ทักษะ และทัศนคติในแง่ของบทบาทและทักษะผู้บริหารแต่ละระดับ โดยมีทักษะที่สำคัญ 3 ทักษะ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) ทักษะด้านคน (human skills) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) (Drake and Roe, 1986 : 29) การถ่ายโอนการฝึกอบรมในแง่บทบาทและทักษะของผู้บริหาร รวมถึงปัจจัยที่สนับสนุนและที่เป็นอุปสรรคต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมในแง่บทบาทและทักษะของผู้บริหารระดับกลาง โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการศึกษามีข้อค้นพบดังต่อไปนี้

1) หลักสูตรมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ โดยเน้นทักษะด้านเทคนิคมากกว่าทักษะด้านอื่นโดยทักษะด้านเทคนิคประกอบด้วยกระบวนการวิชาที่เน้นในด้านความรู้และการปฏิบัติ ซึ่งในช่วงระหว่างการศึกษาผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ จากเนื้อหาหลักสูตรซึ่งสัมพันธ์กับทักษะด้านเทคนิคดังต่อไปนี้ (1) กระบวนการวิชาการสืบสาน รักษา ต่อยอดแนวคิดการพัฒนาตามพระราชดำริของรัชกาลที่ 9 ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริ รวมทั้งกรอบแนวคิดการสืบสานรักษา ต่อยอด ของรัชการที่ 9 เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (2) กระบวนการวิชาแนวคิดและกระบวนการทัศน์ของภาคเอกชนกับการพัฒนาการเกษตรผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจถึงบทบาทและความสำคัญของภาคเอกชนต่อการพัฒนาการเกษตรของประเทศ (3) กระบวนการนโยบายของรัฐบาล กระทรวงเกษตรและสหกรณ์สู่การบูรณาการภาคการเกษตรสร้างความรู้ ความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาลและนโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตระหนักในบทบาทและหน้าที่ของนักบริหารระดับกลางในการขับเคลื่อนการบริหารงานในหน่วยงานได้อย่างมืออาชีพ (4) กระบวนการวิชาการพัฒนาภาคเกษตรผ่านการขับเคลื่อน BCG model ผู้เข้าฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการ การพัฒนาภาคการเกษตรและการเพิ่มมูลค่าให้กับภาคการเกษตรโดยนำแนวคิด BCG model มาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (5) กระบวนการวิชาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการเกษตรให้ผู้เข้าอบรม มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิควิธีการและเครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ (6) กระบวนการวิชาการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ผู้อบรมมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถวิเคราะห์แผนกลยุทธ์เป็นแผนงานโครงการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างชัดเจน และสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ (7) กระบวนการวิชาการนำเสนอผลการจัดทำกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการเกษตร ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และเสริมสร้างทักษะในการสื่อสาร ถ่ายทอดนโยบาย แนวคิด เป้าหมายแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำและแนวทางปฏิบัติของแผนงาน โครงการ รวมทั้งวิธีการติดตาม ประเมินผลให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม (8) กระบวนการวิชาเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบัน ผู้เข้าฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันนโยบายของภาครัฐและเอกชนรวมถึงการปรับตัวเพื่อพร้อมรับกับเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อใช้ในการทำงาน (9) กระบวนการวิชาการปรับปรุงและนวัตกรรมกระบวนการ ผู้อบรมมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (10) กระบวนการวิชาการบริหารการเงิน งบประมาณ และการจัดซื้อจัดจ้าง ผู้เข้าอบรมรู้ เข้าใจหลักการและความสำคัญของการบริหารงานการเงิน งบประมาณ รวมทั้งระเบียบพัสดุประเภทวัสดุ การจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการต่างๆ สิ่งที่ต้องตระหนักและพึงระวังเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับนักบริหาร (11) กระบวนการวิชาการนำเสนอโครงการเพื่อขอรับงบประมาณ ผู้เข้าฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการเขียน และนำเสนอ

โครงการที่ตรงประเด็น มีเหตุผล สะท้อนถึงการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาได้อย่างชัดเจน (12) กระบวนวิชา จิตอาสาของพระราชาสู่การปฏิบัติ ผู้อบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการจิตอาสา มีทัศนคติที่ดีในการ สร้างคนให้มีจิตสำนึกในการรักษาระเบียบวินัยจากจุดเล็กไปจุดใหญ่ โดยเริ่มจากตนเอง ครอบครัว จนถึงสังคม และประเทศชาติ รวมทั้งสร้างความตระหนักในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนเป็นสำคัญ สามารถนำไปถ่ายทอด ประยุกต์ใช้ต่อยอดให้กับทีมงาน (13) กระบวนวิชาการเขียนเพื่อการสื่อสารกับชุมชน ผู้เข้ารับการอบรมมี ความรู้ ความเข้าใจหลักการเขียนข่าวเพื่อการสื่อสารกับชุมชนและสังคม ให้เกิดความเข้าใจและยอมรับทั้ง แนวคิดและการปฏิบัติ (14) กระบวนวิชาการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน ผู้เข้าอบรมสามารถเข้าใจแนวทาง ในการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (15) กระบวน วิชาบทบาทของนักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ระดับกลาง กับการขับเคลื่อนภาคการเกษตร สร้างความรู้ ความเข้าใจให้ตระหนักในบทบาทและหน้าที่ของนักบริหารระดับกลางในการขับเคลื่อนการ บริหารในหน่วยงานได้อย่างมีอรรถาธิบาย (16) กระบวนวิชาการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ กับการพัฒนาภาค เกษตร ผู้เข้าฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล สารสนเทศด้านการเกษตร และประยุกต์ใช้เพื่อการบริหาร การนำเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานพัฒนาการเกษตรและบริหาร จัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผน และการตัดสินใจบริหารจัดการภาคการเกษตรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ (17) กระบวนวิชา การสร้างอัตลักษณ์สินค้าเกษตรโดยใช้แนวคิด soft power ผู้เข้าอบรมมี ความรู้ความเข้าใจในการสร้างและส่งเสริมอัตลักษณ์สินค้าเกษตรให้เกิดคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม ผู้เข้าอบรมเรียนรู้ เข้าใจแนวคิด และแนวทางการสร้าง soft power เพื่อสร้างและส่งเสริมอัตลักษณ์ สินค้าการเกษตรให้เกิด คุณค่าและมูลค่าเพิ่ม (18) กระบวนวิชาการพยากรณ์ข้อมูลสินค้าเกษตร ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจในการ วิเคราะห์ข้อมูลและการพยากรณ์ข้อมูลทางการเกษตร สามารถนำไปปรับใช้ในการวางแผนการพัฒนาด้าน การเกษตร (19) กระบวนวิชาการตลาดสินค้าเกษตรผ่านช่องทางจำหน่าย online และ offline ผู้เข้าอบรมมี ความรู้ความเข้าใจการบริหารจัดการด้านการตลาดสินค้าเกษตร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนด้าน การตลาดนำการผลิต (20) กระบวนวิชาโลจิสติกส์ (logistics) กับการจัดการสินค้าเกษตร ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในระบบโลจิสติกส์ในภาคเกษตร ทั้งในเรื่องการบริหารจัดการสินค้าเกษตรทั้งระบบ ต้นทาง กลางทาง ปลายทาง ทั้งการผลิต การเก็บรวบรวมผลผลิต การเก็บรักษา การบรรจุภัณฑ์ การกระจายสินค้า หรือ ผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดหรือผู้บริโภคด้วยเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเชื่อมโยงกับภาค การผลิตอื่นๆต่อไป

นอกจากนี้มียอดประกอบของการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ 8 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความ คาดหวังต่อนักบริหารระดับกลาง (2) ด้านการเตรียมพร้อม (3) ด้านความเหมาะสมหลักสูตร (4) ด้านวิทยากร และเทคนิคการสอน (5) ด้านสถานที่และบรรยากาศการฝึกอบรม (6) ด้านเทคโนโลยี (7) ด้านระยะเวลา (8) ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์

2) การถ่ายโอนการฝึกอบรมในแง่บทบาทและทักษะของผู้บริหารระดับกลางไม่เกิดขึ้น เนื่องจากหลักสูตรไม่ได้เน้นที่ทักษะด้านคน ซึ่งมีความสำคัญกับนักบริหารระดับกลางมากที่สุด ในทางกลับกันเน้นที่ทักษะด้านเทคนิค ซึ่งเหมาะสมกับนักบริหารระดับต้นมากกว่า กล่าวคือ หากใช้การวิเคราะห์ตามแนวคิดของ Katz แล้ว ถือว่าทักษะด้านคนมีความจำเป็นกับนักบริหารระดับกลางมากที่สุด เนื่องจากนักบริหารระดับกลางมีหน้าที่ในการปฏิสัมพันธ์ รับคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงลงมาสู่ผู้บริหารระดับต้น และนำผลการปฏิบัติงานของนักบริหารระดับต้นรายงานสู่ผู้บริหารระดับสูง เปรียบเสมือนฟันเฟืองข้อกลางที่เชื่อมต่อระหว่างกัน จึงจำเป็นจะต้องมีความเข้าใจลักษณะคน มนุษย์สัมพันธ์ การเจรจาสื่อสาร และการเชื่อมโยงเครือข่ายมากกว่าทักษะอื่น ในทางกลับกันเห็นได้ชัดว่าหลักสูตรนี้มีเนื้อหาส่วนใหญ่เน้นที่ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) มากกว่าทักษะด้านคนอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งหมายความว่าเมื่อกำหนดตัวตั้งต้นผัดก็ยอมทำให้ผลการถ่ายโอนการฝึกอบรมแปรเปลี่ยนไปด้วย ดังนั้น การที่หลักสูตรกำหนดให้ตัวตั้งต้นที่มีเนื้อหากระบวนวิชาเน้นหนักทักษะด้านเทคนิคเป็นสำคัญนั้น เหมาะแก่หลักสูตรนักบริหารระดับต้นมากกว่าหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง ตรงกันข้ามกับนักบริหารระดับกลางเหมาะกับเนื้อหาวิชาที่ควรเน้นทักษะด้านคน ดังจะเห็นได้จากที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมซึ่งเป็นผู้ตอบแบบติดตามการประเมิน ให้คะแนนรายวิชาที่เกิดการถ่ายโอนได้มากที่สุดเหมือนกันคือ หัวข้อวิชาการจัดการตนเอง และหัวข้อวิชาคุณธรรมและจริยธรรมในการเป็นข้าราชการที่ดี ซึ่งจะเห็นได้ว่าทั้งสองวิชานั้นได้รับการจัดอยู่ในหมวดทักษะทางด้านคน (human skills) แสดงว่าผู้ผ่านการอบรมทั้ง 2 รุ่นนั้นชอบวิชาทางทักษะด้านคนมากกว่าวิชาอื่น

3) ปัจจัยที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมในแง่บทบาท และทักษะของผู้บริหารระดับกลางมี 3 ด้าน ได้แก่ (1) การพัฒนาศักยภาพของตน การที่ผู้เข้าฝึกอบรมเป็นผู้ที่ต้องการพัฒนาศักยภาพตัวเองอยู่ตลอดนั้น เป็นส่วนสำคัญในการรับความรู้ ทักษะ และทัศนคติได้ดี รวมถึงมีความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเอง มีบุคลิกภาพที่ดี ต้องการความก้าวหน้า ความมั่นคงทางครอบครัว (2) การเรียนรู้ความรู้ รับผิดชอบ ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน สภาพแวดล้อมองค์การแห่งการเรียนรู้ การมีโอกาสได้ใช้ความรู้ การยอมรับจากผู้ร่วมงาน ความสุขในงาน ความท้าทายในงาน ความสนุกในการอบรม วิทยาการที่มีความสามารถ (3) การติดต่อสื่อสาร การเป็นนักสื่อสารมืออาชีพ เป็นนักฟังที่ดี ความสามารถในการประนีประนอม ความสามารถในการขจัดความขัดแย้ง มีความเห็นอกเห็นใจ เครือข่ายการประสานงานที่ดี

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาที่พบว่าประเด็นความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่ผู้เข้าอบรมได้รับจากโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ระดับกลางของสถาบันเกษตรกรวิชาการ ในแง่มุมของบทบาทและทักษะผู้บริหารระดับกลางที่พบว่า หลักสูตรมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติโดยเน้นทักษะด้านเทคนิคมากกว่าทักษะด้านอื่น และมีองค์ประกอบของการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และทัศนคติอีก 8 ด้าน โดยทักษะด้านเทคนิคเป็นกระบวนการที่เน้นในด้านความรู้ และการปฏิบัติ ซึ่งในช่วงระหว่างการฝึกอบรมผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ จากเนื้อหาหลักสูตรซึ่งสัมพันธ์กัน และอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และทัศนคติดังกล่าวข้างต้น ให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจถึงบทบาทของนักบริหารระดับกลาง ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การใช้เทคนิควิธีการ และเครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ กระทั่งนำสู่การปฏิบัติในรูปแบบกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ Baldwin and Ford (1988) ซึ่งการได้รับความรู้ คือ การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเข้าใจสิ่งที่ถูกถ่ายทอดในการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น โดยเปรียบเทียบกับก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ส่วนทักษะ คือ การที่ผู้เข้าฝึกอบรมมีความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยเปรียบเทียบกับก่อนหน้าที่ยังไม่ได้รับการฝึกอบรม และทัศนคตินั้น คือ การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกเชิงบวกต่อภาระหน้าที่ของตนเองเพิ่มขึ้น มีความเข้าใจเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับการศึกษาของ Nikandrou, Brinia & Bereri (2009 : 255-270) ที่พบว่า การเน้นทักษะด้านเทคนิค อาทิเช่น มีวิทยากรและเทคนิคการสอน รวมถึงมีสถานที่และบรรยากาศการฝึกอบรม รูปแบบและบรรยากาศในการฝึกอบรม ทำให้ได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ และผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่นักบริหารใช้ในกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ รวมถึงทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรม

จากผลการศึกษาที่พบว่ามีการเน้นทักษะด้านเทคนิคมากกว่าทักษะด้านอื่น ซึ่งเหมาะสมกับนักบริหารระดับต้นมากกว่านักบริหารระดับกลาง จึงส่งผลให้เมื่อมีการถ่ายโอนการฝึกอบรมที่ผู้เข้าอบรมนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง ในแง่มุมของบทบาทและทักษะของนักบริหารระดับกลางไม่เกิดขึ้น เนื่องจากโครงการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลางนี้ไม่ได้รับการออกแบบเนื้อหาวิชาให้เน้นไปที่ทักษะด้านคนเป็นสำคัญ ซึ่งทักษะด้านคนมีความจำเป็นกับนักบริหารระดับกลางมากที่สุด ตามแนวคิดของ Katz (1971) ที่ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างนักบริหารกับทักษะที่เหมาะสมไว้ว่า ผู้บริหารระดับกลางต้องเน้นการใช้ทักษะด้านคนมากที่สุด เนื่องจากผู้นำระดับนี้จะทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้น จำเป็นต้องอาศัยทักษะด้านการสื่อสาร มีความเข้าใจลักษณะคน มนุษยสัมพันธ์ การเจรจาต่อรอง และการเชื่อมโยงเครือข่าย ฯลฯ ซึ่งมีความแตกต่างจากการเน้นทักษะด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับผู้บริหารระดับต้นมากกว่าที่ต้องใช้เทคนิคต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ส่วนปัจจัยที่สนับสนุนและที่เป็นอุปสรรคต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรมจากโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ระดับกลาง ของสถาบันเกษตรราธิการ ได้แก่ 1) การพัฒนาศักยภาพของตน 2) การเรียนรู้ความรับผิดชอบ 3) การติดต่อสื่อสาร โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะพยายามเพิ่มศักยภาพให้กับตัวเองด้วยการตั้งใจเรียนรู้ ทำความเข้าใจ มีสมาธิและจดจ่ออยู่กับสิ่งที่เรียน มีความเชื่อมั่นในสมรรถนะตนเอง มีความกล้าคิดกล้าแสดงออกได้ดี มีความรับผิดชอบ รวมถึงมีทักษะการติดต่อสื่อสารที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานที่สามารถทำทุกอย่างให้ประสบผลสำเร็จได้ดีกว่าคนทั่วไป มีความสอดคล้องกับกับแนวคิดของ วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549 : 96-97) ที่ว่า การพัฒนาศักยภาพของตนเอง การเรียนรู้ความรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสาร เป็นคุณลักษณะที่จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีส่วนช่วยในการถ่ายโอนการฝึกอบรม การพัฒนาศักยภาพตนเองให้มีความเป็นผู้นำสูง มีการเรียนรู้การร่วมสังคมกับผู้อื่น การเข้าร่วมกิจกรรมการทำงานต่าง ๆ มีศักยภาพในการดูแลผู้เข้ารับการฝึกอบรม และสามารถบริหารจัดการได้ดี

ข้อเสนอแนะ

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมสนับสนุนทักษะด้านคนให้กับผู้บริหารระดับกลาง มีการพัฒนาผู้บริหารโดยใช้วิธี “การถ่ายโอนการฝึกอบรมไปในงานที่มีระดับความยากง่ายใกล้เคียงกับความรู้ที่เรียนมา” โดยพิจารณาบริบท สถานการณ์ และประสบการณ์มาประกอบการใช้ทักษะด้านคน ผู้บริหารระดับกลางจำเป็นต้องมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานทั้งระดับบนและระดับล่าง

2. กำหนดมาตรการส่งเสริมการถ่ายโอนการฝึกอบรมหลังจากเสร็จสิ้นอย่างเป็นรูปธรรม สร้างค่านิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นประโยชน์ของการฝึกอบรม เพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บริหารมีการเอาใจใส่กับเรื่องของการพัฒนาศักยภาพของบุคคล โดยผู้บริหารควรมีความจริงจังและมีการติดตามเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับกลาง ให้มีเนื้อหาหลักสูตรที่เหมาะสมกับนักบริหารระดับกลางอย่างแท้จริง โดยการออกแบบชุดความรู้ ทักษะ และทัศนคติแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบทบาทและทักษะของนักบริหารระดับกลาง ที่มุ่งเน้นไปที่ทักษะด้านคน (human skills) ให้มากกว่าด้านเทคนิค เนื่องจากนักบริหารระดับกลางต้องใช้ทักษะด้านคนมากเป็นพิเศษในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรภายในองค์กรและภายนอก เป็นตัวเชื่อมระหว่างนักบริหารระดับสูงและนักบริหารระดับต้น นำนโยบายนักบริหารระดับสูงลงมาถ่ายทอดแก่นักบริหารระดับต้น และนำผลการปฏิบัติงานของนักบริหารระดับต้นรายงานสู่ผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับกลางต้องออกแบบหลักสูตรให้เหมาะสมกับทักษะ

ด้านคน จึงควรนำกระบวนการวิชาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาเกี่ยวข้องให้มากกว่ากระบวนการวิชาทางความรู้ และการปฏิบัติทั่วไป

2. กำหนดจำนวนผู้เข้าฝึกอบรมในแต่ละรุ่นให้มีความเหมาะสมจะส่งผลดีต่อการเรียนรู้ เนื่องจากผู้เข้าฝึกอบรมสามารถทำความเข้าใจกันได้ทั่วถึงและ สร้างความสนิทสนมได้มากกว่าเพื่อประโยชน์ในเรื่องของ เครือข่ายการทำงานในอนาคต

3. การฝึกอบรมควรมีการวัดผลคะแนนของผู้เข้าฝึกอบรมเพื่อเรียงลำดับที่ผลคะแนนสูงสุด กำหนดรางวัลแก่ผู้เข้าอบรมซึ่งสามารถทำคะแนนได้มากที่สุด และควรเป็นรางวัลที่มีคุณค่าในเชิงรูปธรรมที่สามารถนำกลับไปสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งงานได้จริง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยในครั้งต่อไป สามารถนำแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ไปต่อยอดเพื่อศึกษากับองค์การอื่นๆได้ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะภาครัฐเนื่องจากการฝึกอบรมเป็นเรื่องที่องค์การภาครัฐจำเป็นต้องมีและ ถือเป็นเรื่องที่ต้องบังคับใช้ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 หมวด 4 ที่ต้องพัฒนาและ เพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการโดยมาตรา 72 ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

2. ในการวิจัยครั้งต่อไปสามารถพัฒนากรอบการวิจัยโดยเพิ่มปัญหาการวิจัยอื่นๆ ที่คาดว่าจะ เกี่ยวข้อง และสามารถใช่วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ได้

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2563). อันดับ 1 กระทรวงที่ประชาชนพอใจในผลงาน. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ วันที่ 30 มิถุนายน 2564. แหล่งที่มา: <https://www.moac.go.th/news-preview>
- นภาพรรณ จ้อยชาร์ตัน. (2558). การจัดอบรมและแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์ต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม กรณีศึกษา: สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2549). การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ CEO อยากรู้. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 14-23.
- วรารณ ตระกูลสถิตย์. (2549). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริม- วิชาการ. 96-97.

สถาบันเกษตรราธิการ. (2564). หลักสูตรอบรม. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2564. แหล่งที่มา:

<http://www.kst.go.th>

สมคิด บางโม. (2553). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์.

- Arasanmi, C. N. (2013). *Investigating the determinants of training transfer in enterprise systems. Doctoral Thesis: Auckland University of Technology, New Zealand.*
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41 (1), 63-105.
- Bhatti, M. A., Battour, M. M., Sundram, V. P. K., & Othman, A. A. (2013). Transfer of training: does it truly happen? An examination of support, instrumentality, retention and learner readiness on the transfer motivation and transfer of training. *European Journal of Training and Development*, 37 (3), 273-297.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). *Training transfer: An integrative literature review. Human resource development review*, 6 (3), 263-296.
- Cheng, E. W., and Hampson, I. (2008). Transfer of training: A review and new insights. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 327-341.
- Cheng, E. W., & Ho, D. C. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, 30 (1), 102-118.
- Curry, D. H., Caplan, P. and Knuppel, J. (1994). Transfer of training and adult learning (TOTAL). *Journal of Continuing Social Work Education*, 6 (1), 8-14.
- Chatterjee, A., Pereira, A. and Sarkar, B. (2018). Learning transfer system inventory (LTSI) and knowledge creation in organizations. *Learning Organization*, 25 (5), 305-319.
- Chin-Loy, C., Mujtaba, B. G. and Dastoor, B. (2007). Organizational knowledge management research and practices for developing economies. *Society of Afghan Engineers Journal*, 4 (1), 57-75.
- Deller, J. (2019). LearningTransferSystemInventories: EverythingYouNeedtoKnow. Kudo Survey, online. Fromnlink: <https://kodosurvey.com/blog/learningtransfersysteminventories-everything-you-need-know>
- Drake, T. L.; & Roe, H. W. (1986). *The principal ship*. 3rd ed. New York: MacMillan.
- Dumas, A., Hanchane, S. and Silber, J. (2010). On the link between investment in on-the-job training and earnings' dispersion: the case of France. *Research in Labor Economics*, 30, 1-34.
- Edwards, J. S. (2013). *Factors affecting training transfer in supervisors and hourly employees in a manufacturing organization*. Doctoral Dissertation: Southern Cross University.
- Glaister, C., Holden, R., Griggs, V. and Mccauley, P. (2013). *Human resource development: The design and delivery of training 2ed*. PALGRAVE MACMILLAN, 153-174
- Grossman, R. and Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15 (2), 103-120.
- Katz, R. L. (1971). *Skills of an Effective Administrator*, Harvard Business Review, Executive Success Making It in Management. Massachusetts: University Press Cambridge.
- Kontoghiorghe, C. (2002). Predicting motivation to learn and motivation to transfer learning back to the job in a service organization: A new systemic model for training effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 15 (3), 114-129.
- Mujtaba, B. G. and Senathip, T. (2020a). *Workplace mobbing and the role of human resources management. Business Ethics and Leadership*, 4 (1), 17-34.

- Mohammed, T. G. and Casimir, G. (2015). A model of the antecedents of training transfer. *International Journal of Training Research*, 13 (1), 82-95.
- Nikandrou, I., Brinia, V. and Bereri, E. (2009). Trainee perceptions of training transfer: An empirical analysis. *Journal of European Industrial Training*, 33 (3), 255-270.
- Obaid, T. F., Zainon, M. S., Eneizan, B. M., & Wahab, K. A. (July 2016). Transfer of training and post-training on job performance in Middle Eastern countries. *Review of Public Administration and Management*, 5 (9), 237-247.
- Saks, A.M., & Burke-Smalley, A. L. (2004). Is transfer of training related to firm performance: *International Journal of Training and Development*, 18 (2), 104-115.
- Sahinidis, A. G. and Bouris, J. (2008). Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. *Journal of European Industrial Training*, 32 (1), 63-76.
- Saleh, B. A. N. (2011). *Factors affecting transfer of training within the work environment from the perception of workers in Palestinian Government Hospitals in northern west bank*. Master's Thesis: An-Najah National University.
- Tonhauser, C. and Buker, L. (2016). Determinants of transfer of training: A comprehensive literature review. *International Journal for Research in Vocational Education and Training (IJRVET)*, 3 (2), 127-165.
- Wedchayanon, N. (2018). The factors affecting the transfer of training: *A case study of the Metropolitan Waterworks Authority of Thailand*. *ABAC ODI journal*. 5 (1), 75-101.
- Yamhill, S. and Mclean, G. (2005). Factors affecting transfer of training in Thailand. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 323 - 344