

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย*

สกล บุญสิน**

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย 3) ศึกษาว่า ปัจจัยใดมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด รองลงมา จนถึงไม่มีความสัมพันธ์เลย และ 4) เพื่อทดสอบตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิธีการศึกษาใช้การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรในการศึกษา จำนวน 3,863 คน สุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความน่าจะเป็น ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 390 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้การวิเคราะห์จากค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย การวิเคราะห์ถดถอยพหุ และใช้การทดสอบตัวแบบสมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรม AMOS ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ความสลับซับซ้อนของโลกในปัจจุบัน การเรียนรู้ตลอดชีวิต รูปแบบการเรียนรู้ และแรงจูงใจในการเรียนรู้ ส่วนตัวแปรที่ใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการอธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 4 ตัวแปรที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือ เมื่อวัดจากค่า b ซึ่งพยากรณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และมีผลในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ รูปแบบการเรียนรู้ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา การเรียนรู้ตลอดชีวิต และแรงจูงใจในการเรียนรู้ ตามลำดับ ส่วนการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และความสลับซับซ้อนของโลกในปัจจุบัน ไม่สัมพันธ์และไม่ช่วยในการอธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์/ตัวแปรอิสระทั้งหมดอธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 63.4 ($R^2 = .634$) ส่วนการทดสอบตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การขนส่งทางราง

* งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

** คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

อีเมล: ajamsakon@hotmail.com

Human Resource Development in the Thai Rapid Transit System*

Sakon Bunsin**

Abstract

The objectives of the study were: 1) to study the human resource development process in the Thai Rapid Transit system; 2) to identify factors that affect human resource development in the Thai Rapid Transit system; 3) to determine which factors affect the human resource development the most, which have less of an effect, and which have no relationship; and 4) to test a causal model of human resource development and analyze the direct and indirect influences on human resource development. A quantitative research approach was employed and a sample size calculated from the total of 3,863 BTS, MRT and Airport Link employees using simple random sampling, yielding a sample of 390 persons. The results indicated that four factors could be used to predict human resource development at a significance level of $p \leq .05$. The factors which positively affect the process, from the most significant to the least significant, are: learning style, top management support, lifetime learning, and motivation to learn. Shortage of skilled workers, technological advances, and modern day life-style complexity did not show significant correlation with human resource development and could not be used to explain the process. The empirical data were shown to be consistent with the hypothesized causal model of human resource development.

Keywords: Human resource development, rapid transit

* This research was funded with a research grant from the Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University.

** Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University.

E-mail: ajamsakon@hotmail.com

ความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อความอยู่รอดขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และอิทธิพลต่าง ๆ มีผลต่อการดำเนินงานของแต่ละองค์การ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการผลิตสมัยใหม่ การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า กระแสโลกาภิวัตน์ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถดำเนินการได้ 4 วิธีคือ การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และการเรียนรู้ นอกจากนี้ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นตอนหนึ่งในการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือ บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรของตนให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะคู่แข่ง และปัจจัยอื่น ๆ ทำให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้สอดคล้องกับความท้าทายของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก โดยเฉพาะอิทธิพลของเทคโนโลยีและระบบการผลิตสมัยใหม่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น ระบบการผลิตต้องมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เป็นการมุ่งผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์การ หรือแม้แต่การปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์การ (Thananan, 2009)

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว องค์การจะต้องเตรียมทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติ โดยเฉพาะหน่วยงานด้านการคมนาคมขนส่ง ซึ่งเป็นบริการสาธารณะ สามารถอำนวยความสะดวก ก่อให้เกิดการพัฒนาและการเติบโตทางเศรษฐกิจ อีกทั้งในปัจจุบันภาครัฐให้ความสำคัญกับระบบการคมนาคมขนส่งทางรางมากกว่าในอดีต เช่น การริเริ่มโครงการรถไฟทางคู่ รถไฟความเร็วสูง หรือแม้แต่การสร้างและขยายเส้นทางเดินรถในเขตเมือง เช่น รถไฟฟ้าบีทีเอส ที่มีการขยายเส้นทางให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ดังนั้น เมื่อกิจการคมนาคมขนส่งระบบรางขยายตัว ซึ่งถือว่าเป็นกิจการที่มีการนำเข้าวัสดุ อุปกรณ์จากต่างประเทศ เช่น หัวรถจักร ขบวนรถ หรือเทคโนโลยีในการเดินรถ ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการให้บริการขนส่งทางรางได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะพนักงานที่ทำหน้าที่ในการให้บริการด้านการปฏิบัติการเดินรถ ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในทุกรูปแบบ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งยังสามารถมีบุคลากรที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้อำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ผู้โดยสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำถามการวิจัย

1. กระบวนการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางเป็นอย่างไร และผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างไร
2. มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย
3. ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด รองลงมา จนถึงไม่มีความสัมพันธ์เลย

4. ตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ และปัจจัยต่าง ๆ มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย
3. เพื่อศึกษาว่า ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด รองลงมา จนถึงไม่มีความสัมพันธ์เลย
4. เพื่อทดสอบตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิด

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการทบทวนตัวแปรอิสระต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังต่อไปนี้

ความหมายและองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ เช่น Smith (1998 cited in Weinberger, 1998) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้จัดให้มีขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลกำไรของบุคคล เช่นเดียวกับ Gilley, Eggland และ Maycunich (2002) ที่มองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านกิจกรรม โดยได้ให้ความหมายว่าหมายถึง กระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว จากความหมายทั้งสองจะเห็นได้ว่ามีการมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงการดำเนินการต่างๆ ต้องเป็นไปตามกระบวนการ โดยมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้มองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการ เช่น Harrison และ Kessels (2004) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่ง ในองค์กร ประกอบด้วย การวางแผน และการสนับสนุนอย่างซื่อสัตย์สุจริต เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้และจัดประสบการณ์ใหม่ ๆ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและนอกสถานที่ เพื่อให้องค์กรก้าวหน้า และเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานโดยการนำเอาความสามารถ การปรับตัว การร่วมมือ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ในการทำงานเพื่อองค์กร นอกจากนี้แล้ว ยังมีนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งให้นายจ้างจัดให้แก่พนักงาน เช่น สุจิตรา ธนานันท์ (2009) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง การที่นายจ้างจัดการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรของตนในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร เช่นเดียวกับ Nadler และ Nadler (1980) ให้ความหมายของการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง การที่นายจ้างจัดการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรของตนเองในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน และเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ส่วนนักวิชาการที่ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างออกไปคือ Kessek และ Block ให้ความหมายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ทีม และองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการผสมผสานการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล การพัฒนาอาชีพ การจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์การกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์การเข้าด้วยกัน เช่นเดียวกับ Mondy และ Mondy (2014) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ใช่แค่เพียงการฝึกอบรม แต่ยังหมายความรวมถึงการวางแผนอาชีพของแต่ละบุคคล การพัฒนากิจกรรม และการประเมินผลงาน

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นที่ต้องมีการลงทุนในทุนมนุษย์ซึ่ง Davenport (1999) กล่าวว่า การมองคนทำงานเปรียบเสมือนเป็นเจ้าของทุนมนุษย์และผู้ลงทุน กล่าวคือ พนักงานจะสะสมทุนส่วนตัว เช่น ทักษะ ความคล่องแคล่ว และความชำนาญพิเศษ และนำทุนดังกล่าวไปลงทุนใช้สอยอย่างรอบคอบ และโยกย้ายถ่ายเทให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการนำทุนดังกล่าวนี้มาลงทุนกับงานที่ตนเองทำอยู่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกัน ผู้เป็นเจ้าของทุนก็สามารถเลือกได้เช่นเดียวกันว่า จะนำทุนดังกล่าวนี้ ไปทำกับหน่วยงานใดที่สามารถให้ผลตอบแทนสูงสุดแก่บุคคลดังกล่าวได้ ซึ่งผลตอบแทนจากการลงทุนขององค์การที่มอบให้แก่เจ้าของทุน นอกจากกำไรตามปกติธรรมดาแล้ว ยังหมายรวมถึง การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่คนทำงานด้วย เพื่อช่วยในการปรับปรุงผลผลิต โดยในสถานประกอบการที่เน้นความรู้ จะเชื่อว่า การเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ จะช่วยให้พนักงานสามารถหาและรักษางานที่ตนพึงพอใจ รวมถึงความพึงพอใจจากการเรียนรู้ ก็ยังถือเป็นผลตอบแทนจากการลงทุนที่พนักงานมอบให้แก่งานที่ทำอีกด้วย เช่นเดียวกับ Saophayon (2008) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นหนึ่งในองค์ประกอบในการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถเพิ่มพูนและคงไว้ซึ่งทักษะและคุณค่าที่มีประโยชน์ต่อองค์การ

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง “การดำเนินการให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดการเรียนรู้ ทักษะ ความสามารถ และการปรับปรุงศักยภาพของพนักงาน ผ่านการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ”

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และการเรียนรู้

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษา 3) การพัฒนา และ 4) การเรียนรู้ โดยทั้งสี่กลุ่มนี้มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน การฝึกอบรมมีจุดเน้นที่ตัวงาน ส่วนการศึกษา มีจุดเน้นที่ตัวบุคคล การพัฒนามีจุดเน้นที่องค์การและสังคม ในส่วนของการเรียนรู้มีจุดเน้นที่บุคคลทุกระดับในองค์การและสังคม (Pace, Smith & Mills, 1991)

หากพิจารณาถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ จะประกอบไปด้วย ระบบย่อยทั้ง 4 ระบบคือ ระบบการฝึกอบรม ระบบการศึกษา ระบบการพัฒนา และระบบการเรียนรู้ ทั้งนี้ ระบบย่อยทั้งสี่ระบบมีความสัมพันธ์กับองค์ความรู้ของวิทยาการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ จิตวิทยาการเรียนรู้ การรับรู้ แรงจูงใจ พฤติกรรมองค์การ การยอมรับและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์การ และการพัฒนาการบริหาร นอกจากนี้ กิจกรรมทั้ง 4 กลุ่มดังกล่าว ยังมีความแตกต่างกันในเรื่องอื่น ๆ ได้แก่

การพิจารณาในเชิงเศรษฐกิจ การประเมินผล และอัตราความเสี่ยง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1. ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และการเรียนรู้

กิจกรรม	จุดเน้น	การพิจารณาเชิงเศรษฐกิจ	การประเมินผล	ความเสี่ยง
การฝึกอบรม	งานในปัจจุบัน	เป็นค่าใช้จ่าย	จากการปฏิบัติ	ต่ำ
การศึกษา	งานในอนาคต ซึ่งแต่ละคนต้องศึกษาไว้	การลงทุนระยะสั้น	จากการปฏิบัติในอนาคต	ปานกลาง
การพัฒนา	คนและงานในอนาคต	การลงทุนระยะยาว	ทำได้ยากมาก	สูง
การเรียนรู้	คนและงานในอนาคต	การลงทุนระยะยาว	จากการปฏิบัติ	ปานกลาง

ที่มา: ปรับจาก Pace, Smith และ Mills (1991)

กระบวนการในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เริ่มต้นจาก การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์การจะต้องทำการวิเคราะห์องค์การว่า กลยุทธ์ แผนงานต่าง ๆ มีความสอดคล้องกันหรือไม่ และต้องมีการวิเคราะห์ทั้งงาน และการวิเคราะห์ความต้องการของพนักงานในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการต่อมาคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง สิ่งที่กำหนดไว้ในโครงการฝึกอบรมว่าจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นไปในลักษณะใด และระดับใดจึงสามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ ถ้ามีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติก็จะช่วยให้สามารถกำหนดวิชาและเนื้อหาสาระของการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้วิทยากรหรือผู้ดำเนินงานการฝึกอบรมสามารถเลือกสื่อและเทคนิควิธีการในการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเลือกวิธีการในการฝึกอบรม วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมจะต้องสอดคล้องกับหลักสูตรเนื้อหาและวัยของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสม จะช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธี ได้แก่ 1) การฝึกอบรมฯ ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับคำแนะนำจากผู้สอน (instructor-led) 2) การฝึกอบรมฯ โดยใช้ E-Learning 3) การฝึกอบรมฯ โดยใช้กรณีศึกษา (case study) 4) การฝึกอบรมฯ โดยใช้ตัวแบบพฤติกรรม (behavior modeling) 5) การฝึกอบรมฯ โดยใช้การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) 6) ใช้เกมส์ในการฝึกอบรมฯ (training games) 7) การปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (in basket technique) 8) การฝึกอบรมฯ โดยการใช้ปฏิบัติงานจริง (on-the-job training) 9) การฝึกอบรมฯ โดยการฝึกหัดงาน (apprenticeship training) (Mondy & Martocchio, 2016; Dessler, 2011; Noe et al., 2003; Jackson et al., 2009) การนำโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ กิจกรรมการฝึกอบรมอาจเกิดความล้มเหลวถ้าการบริหารจัดการไม่สามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแน่ใจในระบบคุณธรรมของกิจกรรมการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเกิดความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมนี้มีคุณค่า ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเหล่านี้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย การประเมินผล

การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Goldstein (1993) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง การเก็บรวบรวมรายละเอียดของข้อมูลอย่างเป็นระบบ และมีการตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการคัดเลือก การนำมาใช้ การตีคุณค่า และการประยุกต์ใช้กับกิจกรรมที่หลากหลาย ซึ่งในการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถประเมินได้จากเรื่องต่อไปนี้ 1) ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 2) ขอบเขตการเรียนรู้ 3) พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป 4) ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 5) ผลตอบแทนจากการลงทุน 6) การวัดในเชิงเปรียบเทียบ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการฝึกอบรมและพัฒนา มีอยู่ด้วยกันหลายปัจจัย ดังนั้น ก่อนที่องค์กรจะทำการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาและพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การที่จะทำให้การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุน (Mondy & Martocchio, 2016) โดยอาจให้ความช่วยเหลือในเรื่องของงบประมาณในการดำเนินการ รวมไปถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จ ดังที่ Swanson และ Holton (2009) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกำหนดระบบย่อยต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่นเดียวกับการศึกษาของ McCormack และ Albertus (1978) ที่พบว่า ในการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมพนักงานในระดับปฏิบัติการหรือพนักงานที่เตรียมการสำหรับการเป็น ผู้บริหาร การกำหนดกลยุทธ์ การนำนโยบายการฝึกอบรมไปปฏิบัติ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ และไม่ว่าจะกำหนดกลยุทธ์ใดในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และจากผลการศึกษาของ Mongkolnimit (2011) ยังพบอีกว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ ยังพบอีกว่า การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ยังมีอิทธิพลทางอ้อมในทางบวกผ่านแรงจูงใจในการเรียนรู้ กล่าวคือ เมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา พนักงานก็จะมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมฝึกอบรมมากขึ้น และยังพบอีกว่า พนักงานสามารถที่จะเก็บความรู้ที่ได้นั้นไว้ใช้ในการทำงานได้นานขึ้นอีกด้วย (Russel et al., 1985; Clark et al., 1993; Huczynski & Lewis, 1980; Facticeau et al., 1995; Chiaburu & Tekleab, 2005) นอกจากนี้ ปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวขัดขวางทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่สำเร็จคือ การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยเฉพาะในเรื่องของทรัพยากรด้านการเงิน (Sambrook & Stewart, 1999)

การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ ในอนาคตงานต่าง ๆ ต้องใช้ทักษะความรู้ความสามารถมากขึ้น ดังนั้น การที่จะได้ทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำงานที่ต้องใช้ทักษะความรู้ความสามารถ จำเป็นต้องอาศัยการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Mondy & Martocchio, 2016) ประกอบกับหลายองค์การกำลังเผชิญกับปัญหาการสรรหาแรงงานที่มีทักษะ หรือการเกษียณอายุของบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถซึ่งเป็นหนทางยากที่จะหาคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงานแทน โดยการฝึกอบรมจะเข้าไปเติมเต็มช่องว่างทักษะ เพื่อให้บุคลากรที่องค์การมีอยู่กลายมาเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถที่องค์การต้องการได้ (DeSimone & Werner, 2012) นอกจากนี้ การขาดแคลนแรงงานที่มี

ทักษะยังจะทำให้เกิดการสูญเสียอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์การในแง่ของการทำงานที่มีคุณภาพต่ำ และผลิตภาพการผลิตที่ลดลง รวมถึงข้อร้องเรียนของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยลดช่องว่างและการขาดแคลนทักษะของพนักงานได้ (Sitek et al., 2012; Noe, 2010) นอกจากนี้ Munintarawong และ Methapisit (2015) ยังกล่าวว่า ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ในมิติของการขาดแคลนแรงงานโดยเฉพาะในระดับผู้จัดการ เป็นมิติหนึ่งในสภาพการจ้างแรงงานในปัจจุบันที่ส่งผลทำให้สถานศึกษาควรจะพัฒนาบุคลากร โดยการพัฒนาพหุทักษะ ส่งเสริมทักษะในการสื่อสารกับบุคคลอื่น เพิ่มพูนทักษะทางวิชาชีพ หรือสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นเปลี่ยนแปลงไปทุกปีที่คนจะต้องก้าวตามให้ทันกับเทคโนโลยีที่รุดหน้าไป ซึ่งไม่มีปัจจัยใดที่จะนำไปสู่การฝึกอบรมมากไปกว่าการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เช่น การเข้ามาของระบบเทคโนโลยีโทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟน การทำงานผ่านอินเทอร์เน็ต การติดต่อผ่านทางอีเมล ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาศัยเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน รวมไปถึงเครือข่ายสังคมออนไลน์ต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อการทำงานในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว พนักงานจะต้องก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงาน (Mondy & Martocchio, 2016) ซึ่งสอดคล้องกับ DeSimone และ Werner (2012) ที่กล่าวว่า เทคโนโลยีใหม่ ๆ จะส่งผลทำให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายรูปแบบใหม่ ๆ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Yaguntha (2003) ที่พบว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีผลทำให้พนักงานในองค์กรมีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้ทันต่อโลกในยุคโลกาภิวัตน์ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วกว่าในอดีตและเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน อันส่งผลทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและมีลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มมากขึ้นและงานวิจัยของ Mongkolnimit (2011) ที่พบว่า เทคโนโลยีส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความซับซ้อนของโลกในปัจจุบัน โลกในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น และส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่องค์กรจะต้องประสบพบเจอ องค์กรจะต้องเตรียมบุคลากรให้มีความรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (Mondy & Martocchio, 2016) ซึ่งสอดคล้องกับ Patomviriyavong (2007) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมือง และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร องค์กรจะต้องมีการเตรียมการวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับปัจจัยเหล่านั้น โดยการเสริมสร้างสมรรถนะของคนในองค์กร เพื่อดึงศักยภาพของคนในองค์กรให้ออกมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ เช่นเดียวกับ Lee (2004) ที่กล่าวว่า ความซับซ้อนทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่เพิ่มขึ้น จะเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ การพัฒนา และการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงขององค์กร และ Hatcher (2010) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจโลกาภิวัตน์ และความก้าวหน้าในการเรียนรู้ เป็นหนึ่งในสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ Chokamnuay (2016) ยังกล่าวว่า การเกิดขบวนการทางสังคมรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การเรียกร้องสิทธิมนุษยชน การรักษาสິงแวดล้อม การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมือง ยังส่งผลทำให้้องค์การหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการเรียนรู้ที่จะรับผิดชอบต่อและเอาใจใส่ต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อความยั่งยืนขององค์กรและเพื่อป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคตอีกด้วย

การเรียนรู้ตลอดชีวิต สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การเรียนรู้ไม่เคยหยุดจะต้องก้าวต่อไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอาจทำได้โดยการศึกษาความรู้ที่เป็นวิชาการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน หรือการติดตามความก้าวหน้าวิชาการใหม่ๆ ที่เข้ามา (Mondy & Martocchio, 2016) ดังนั้น การที่พนักงานมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ไม่เพียงแต่จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้นเท่านั้น แต่การเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้น เป็นการนำคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล มาสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และคนที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต บุคคลนั้นจะต้องมีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ เพื่อให้คนสร้างผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ (Prapakad, 2011) ซึ่งสอดคล้องกับ DeSimone และ Werner (2012) ที่กล่าวว่า พนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตนเองมีความรู้ที่ทันสมัยพร้อมที่จะปฏิบัติงานและมีโอกาสเจริญเติบโตในอนาคต นอกจากนี้ จากผลการวิจัยของ Sambrook และ Stewart (1999) พบว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนมีความพยายามที่จะพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ (แบบใหม่) และปรับโครงสร้างของงาน ดังนั้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต องค์กรจะต้องเปลี่ยนบทบาทให้เป็นผู้อำนวยความสะดวก ประสานงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และไม่จำกัดเพียงแค่การฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบที่เป็นทางการเพียงอย่างเดียว แต่ควรดำเนินการในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการด้วย จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจมากขึ้น อันจะนำไปสู่การเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น อีกด้วย นอกจากนี้ งานวิจัยดังกล่าวยังค้นพบอีกว่า การที่องค์กรมีวัฒนธรรมแบบดั้งเดิม หรือมีทรัพยากรในการพัฒนาคนที่ไม่เพียงพอ จะเป็นสิ่งขัดขวางทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ เช่นเดียวกับคุณลักษณะพิเศษของแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต หนึ่งในลักษณะของการเรียนรู้ตลอดชีวิตคือ คนจะต้องมีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ที่มีความต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งนี้ ต้องมุ่งเน้นที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ที่ตนเองเป็นผู้ชี้แนะ (OECD, 2004 cited in Srisarin, 2017)

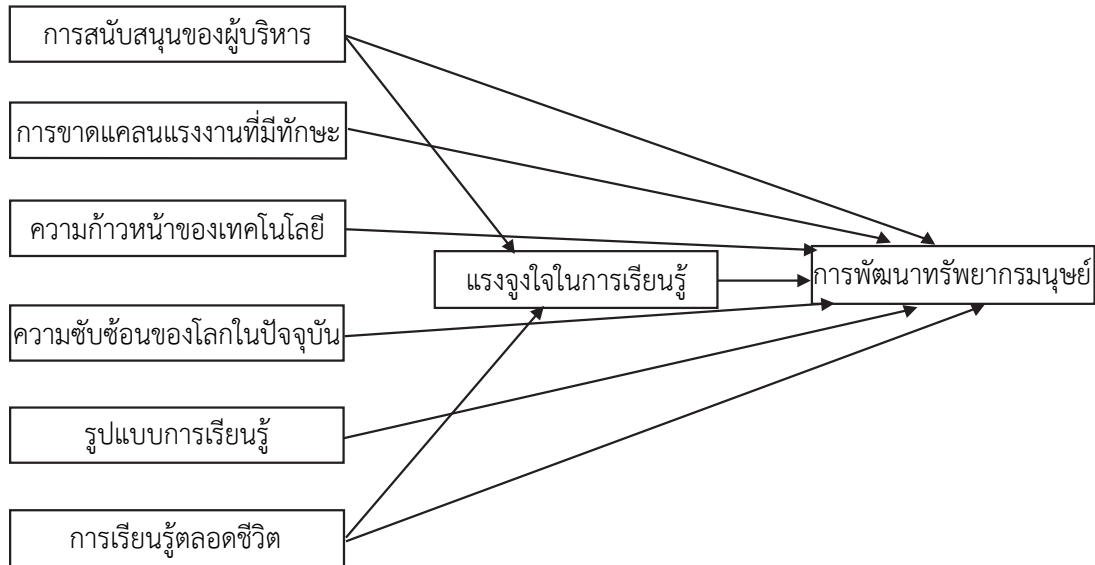
รูปแบบการเรียนรู้ อะไรคือความรู้ที่มีผลต่อการนำไปสู่การฝึกอบรมขององค์กรเป็นสิ่งที้องค์กรจะต้องรู้เพื่อนำไปสู่การกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมจะช่วยสนับสนุนแนวคิดของบุคคลในสิ่งที่ตนชอบ และเกิดความรู้สึกโดดเด่น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการเลือกวิธีการเรียนรู้และกระบวนการที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่การทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนเกิดการพัฒนาในรูปแบบที่เหมาะสมกับสิ่งที่ตนเองต้องการ (best-fit) เช่น การใช้ E-learning หรือใช้รูปแบบการนำเสนอ หรือเรียนรู้โดยใช้เกมต่าง ๆ ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล (Hwang et al., 2013) ซึ่งสอดคล้องกับ Thananan (2005) ที่กล่าวว่า รูปแบบของการเรียนรู้จะสัมพันธ์กับการได้มาซึ่งความรู้และทักษะ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานทุกระดับเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามความรู้ความชำนาญของตน ซึ่ง Sarabdeen (2013) กล่าวว่า การตระหนักและเข้าใจถึงรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสม จะช่วยฝึกให้พนักงานเป็นผู้ที่เรียนรู้ได้ด้วยตนเองและเกิดความรู้กระตือรือร้นในการรับข้อมูล นอกจากนี้ จากผลการศึกษาของ Cheng และ Chau (2016) ที่ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้แบบออนไลน์ ความสำเร็จในการเรียนรู้ และความพึงพอใจ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 78 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเรียนรู้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้แบบออนไลน์ และมีส่วนร่วมออนไลน์ในการเรียนรู้ผ่านเครือข่าย และการพัฒนาเครื่องมือ สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จใน

การเรียนรู้ และทำให้เกิดความพึงพอใจ นอกจากนี้ Mondy และ Mondy (2014) ได้ศึกษาถึงกระบวนการเรียนรู้ของบุคคลพบว่า ร้อยละ 20 สามารถเรียนรู้ได้ดีจากการอ่านและการฟัง ร้อยละ 40 สามารถเรียนรู้ได้ดีจากการมองเห็น ร้อยละ 50 สามารถเรียนรู้ได้ดีจากการพูด ร้อยละ 60 สามารถเรียนรู้ได้ดีจากการลงมือปฏิบัติ และร้อยละ 90 สามารถเรียนรู้ได้ดีจากทั้งการมองเห็น การฟัง การพูด และการลงมือปฏิบัติ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าว ส่งผลต่อการเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน เช่น การเรียนรู้ผ่านภาพ หรือ การทำให้มองเห็น การทำให้ได้ยิน หรือการสัมผัส เป็นต้น นอกจากนี้ การเรียนรู้ที่ดีที่สุดยังมาจากการเรียนรู้จากการทำงาน ผ่านการทำงานกลุ่มร่วมกัน ด้วยรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันเหล่านี้ จึงเกิดเป็นการเรียนรู้แบบผสมผสาน (blended learning) ซึ่งถูกนำมาใช้ในองค์กรเป็นอย่างมาก

แรงจูงใจในการเรียนรู้ Wilson (2001) กล่าวว่า ในการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ ผู้เรียนจะเข้าเรียนในสถานการณ์การเรียนรู้ใด ๆ ก็ตามด้วยความสมัครใจ ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นมีแรงจูงใจที่ดี ซึ่ง Hick (1984) กล่าวว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความกระตือรือร้นของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมในการเรียนรู้ ความเพียรพยายามต่อความยากง่ายในการเรียนรู้ เป็นต้น ในขณะที่ Mathieu และ Martineau (1997) ได้กล่าวเพิ่มเติมไว้ว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตใจ ที่กระตุ้นให้บุคคลเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม และเรียนรู้จากการฝึกอบรม และใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน มีงานวิจัยหลายเรื่องที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผลการวิจัยเป็นไปในแนวทางเดียวกัน นั่นคือ แรงจูงใจมีอิทธิพลทางตรงในทางบวกกับการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือ แรงจูงใจจะส่งผลต่อความสำเร็จของโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างมีศักยภาพ (Tracey et al., 1995) เช่นเดียวกับกับ Noe และ Wilk (1993) ที่พบว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จ และ Naquin และ Holton (2003) ที่พบว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบของโครงการฝึกอบรมขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จ

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดได้ดังภาพที่ 1 กล่าวคือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การสนับสนุนของผู้บริหาร การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ความสลับซับซ้อนของโลกในปัจจุบัน รูปแบบการเรียนรู้ การเรียนรู้ตลอดชีวิต และแรงจูงใจในการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนการสนับสนุนของผู้บริหารและการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research)

ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านปฏิบัติการเดินรถในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางในเขตเมือง รวมจำนวนประชากรทั้งหมด จำนวน 3,863 คน และกำหนดขนาดของตัวอย่างโดยใช้หลักการคำนวณของ Taro Yamane ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น ไม่น้อยกว่า 364 คน โดยในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 390 คน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2. จำนวนประชากร จำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง (ขั้นต่ำ)	จำนวนตัวอย่าง (ที่เก็บจริง)
1. BTS	2,211	208	216
2. MRT	1,113	105	105
3. Airport Rail Link	539	51	69
รวม	3,863	364	390

และสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความน่าจะเป็น (probability sampling) ซึ่งเป็นกระบวนการที่หน่วยที่ถูกเลือก ถูกเลือกโดยโอกาส ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) โดยการใช้คอมพิวเตอร์ ในการสุ่มจากรายชื่อพนักงาน จนครบตามจำนวนที่ต้องการ เช่น จำนวนพนักงานของ BTS จำนวน 2,211 คน ผู้วิจัยใช้คอมพิวเตอร์สุ่ม ได้ลำดับที่ 9 27 65 722,209 จำนวน 216 ตัวอย่าง ดำเนินการสุ่มแบบนี้เช่นเดียวกันกับ MRT และ Airport Rail Link จนได้จำนวนตัวอย่างครบถ้วน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการนำแบบสอบถามมาให้ผู้ตอบตอบด้วยตนเอง และผู้วิจัยตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูล (reliability) โดยใช้ค่า Cronbach's alpha ซึ่งแบบสอบถามทั้งฉบับมีความเชื่อถือได้ .980

ตัวแปรและนิยามปฏิบัติการ

ตัวแปรตามคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางราง นิยามปฏิบัติการคือการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และการเรียนรู้ วัดตัวแปรโดยการให้พนักงานให้คะแนนต่อเรื่องต่าง ๆ ตั้งแต่ 1-5 คะแนน โดยมีระดับการวัดแบบอันตรภาค (interval scale)

ตัวแปรอิสระคือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การสนับสนุนของผู้บริหาร การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความสลับซับซ้อนของโลกยุคปัจจุบัน การเรียนรู้ตลอดชีวิต และรูปแบบการเรียนรู้ ซึ่งวัดตัวแปรโดยการให้พนักงานให้คะแนนต่อเรื่องต่าง ๆ ตั้งแต่ 1-5 คะแนน โดยวัดแบบอันตรภาค (interval scale) ตัวแปรต่าง ๆ มีนิยามปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้คือ

การสนับสนุนของผู้บริหาร นิยามปฏิบัติการคือ การที่ผู้บริหาร 1) ตระหนักถึงคุณค่าของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) เห็นว่าการพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร 3) สนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการพัฒนา 4) หมั่นเวียนพนักงานเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) ใช้ประโยชน์จากโปรแกรมฝึกอบรม

การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ นิยามปฏิบัติการคือ 1) การขาดแคลนพนักงานที่มีทักษะในองค์กร 2) การแสวงหาพนักงานที่มีทักษะ 3) การเกษียณอายุของพนักงานที่มีทักษะ

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี นิยามปฏิบัติการคือ 1) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี 2) การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ 3) การเปลี่ยนวิธีการรับความรู้จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ความสลับซับซ้อนของโลกในปัจจุบัน นิยามปฏิบัติการคือ 1) ความสลับซับซ้อนที่เกิดขึ้น 2) การเผชิญกับความซับซ้อน 3) โอกาสหรือภัยคุกคามจากความซับซ้อน 4) การรับมือกับความซับซ้อน

การเรียนรู้ตลอดชีวิต นิยามปฏิบัติการคือ 1) ความต่อเนื่องของการเรียนรู้ 2) การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3) ความก้าวหน้าจากการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) การรับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้น

รูปแบบการเรียนรู้ นิยามปฏิบัติการคือ 1) การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลในการจัดรูปแบบการเรียนรู้ 2) การบูรณาการวิธีการเรียนรู้ 3) การออกแบบการเรียนรู้ 4) การเรียนรู้แบบผสมผสาน 5) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้

แรงจูงใจในการเรียนรู้ นิยามปฏิบัติการคือ 1) ความต้องการที่จะเรียนรู้ 2) ความสนใจในการเรียนรู้ 3) ความมุ่งมั่นตั้งใจในการเรียนรู้ 4) ความพยายามในการเรียนรู้ 5) การสละเวลาเพื่อการเรียนรู้

สมมติฐานวิจัย

ในการทดสอบสมมติฐานวิจัยนั้น เป็นการทดสอบมากกว่าสองตัวแปร (multivariate analysis) โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์คือ การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) โดยใช้โปรแกรม AMOS

1. การสนับสนุนของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านแรงจูงใจในการเรียนรู้
2. การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะมีอิทธิพลทางตรงในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีอิทธิพลทางตรงในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. ความสลับซับซ้อนของโลกในปัจจุบัน มีอิทธิพลทางตรงในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. การเรียนรู้ตลอดชีวิต มีอิทธิพลทางตรงในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านแรงจูงใจในการเรียนรู้
6. รูปแบบการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
7. แรงจูงใจในการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ และนำไปประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยการให้รหัสตัวแปรเพื่อการประมวลผล และใช้โปรแกรม AMOS ในการประมวลผลข้อมูล และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 3. การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

วัตถุประสงค์การวิจัย	การประมวลผลข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล	ประเภทของการวิเคราะห์
1. เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย	ประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์	ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การวิเคราะห์ตัวแปรเดียว (univariate analysis)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย	ประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์	การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (simple regression)	การวิเคราะห์สองตัวแปร (bivariate analysis)
3. เพื่อศึกษาว่า ตัวแปรใดมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด รองลงมา จนถึงไม่มีความสัมพันธ์เลย	ประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์	การวิเคราะห์ถดถอยพหุ (multiple regression)	การวิเคราะห์มากกว่าสองตัวแปร (multivariate analysis)
4. เพื่อทดสอบตัวแบบเชิงสาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรม AMOS	ใช้การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (SEM) โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) และตรวจสอบอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม	การวิเคราะห์มากกว่าสองตัวแปร (multivariate analysis)

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติในการตรวจสอบความกลมกลืนของตัวแบบ (model fit) โดยศึกษาจาก Default Model ซึ่งเป็นตัวแบบที่คาดหวัง ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4. สถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของตัวแบบ

สถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของตัวแบบ	เกณฑ์	อ้างอิง
p	> .05 (ไม่มีนัยสำคัญ)	Diamantopoulos และ Siguwaw (2000)
CMIN/DF	<2	Carmines และ Mclver (1981)
RMR	RMR ควรมีค่าใกล้ศูนย์	Vanichbuncha (2013)
CFI	≥ .95 สอดคล้องกลมกลืนดี .90-.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	Kaplan (2000) Diamantopoulos และ Siguwaw (2000)
GFI	≥ .95 สอดคล้องกลมกลืนดี .90-.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	Diamantopoulos และ Siguwaw (2000)
AGFI	≥ .95 สอดคล้องกลมกลืนดี .90-.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	Diamantopoulos และ Siguwaw (2000)
RMSEA	≤ .05	Schumacker และ Lomax (2004)

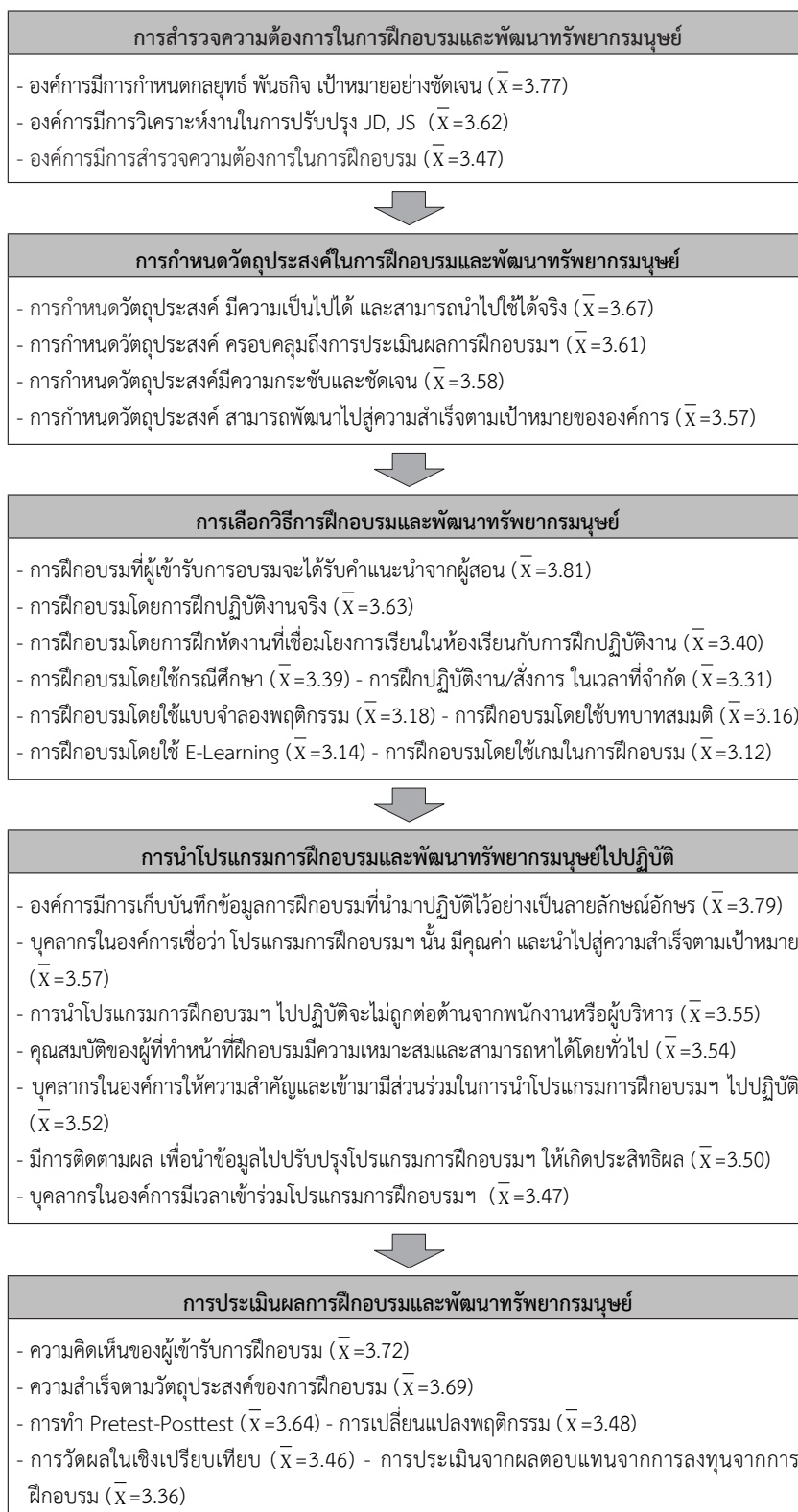
ผลการวิจัยและการวิเคราะห์

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับดังนี้ 1) กระบวนการและผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางราง 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับความสำคัญ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุ 4) การทดสอบตัวแบบเชิงสาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวิเคราะห์หือทธิพลทางตรงและทางอ้อม ดังต่อไปนี้

กระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย

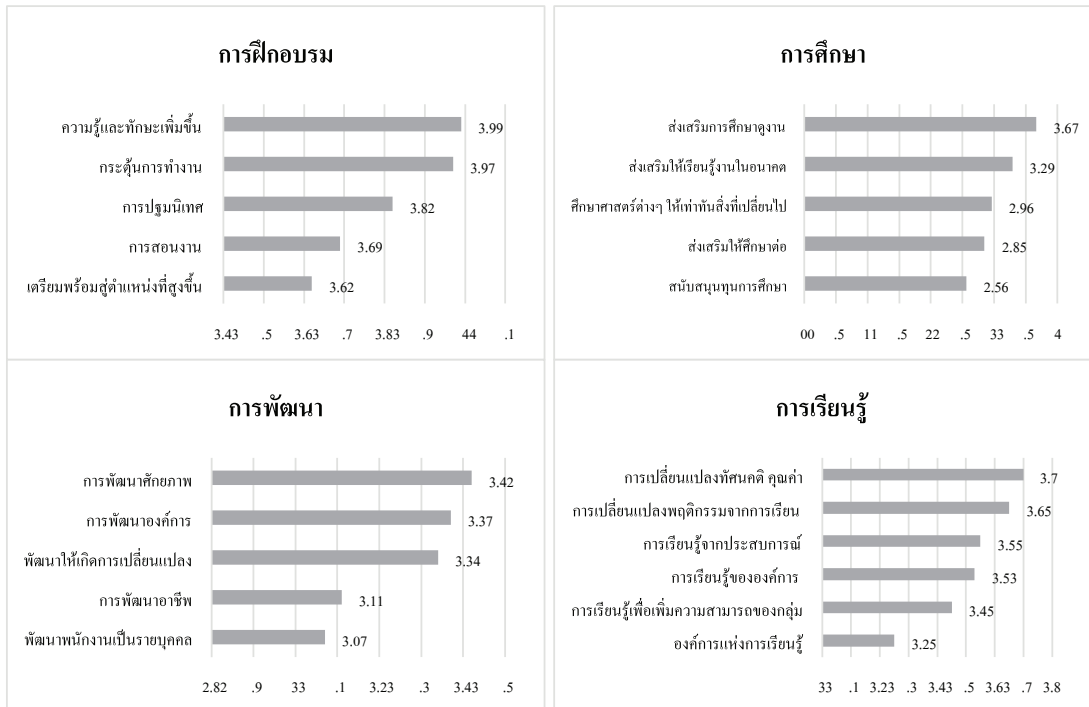
กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 กระบวนการคือ 1) การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การเลือกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การนำโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ และ 5) การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังผลการวิจัยต่อไปนี้



ภาพที่ 2. กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย

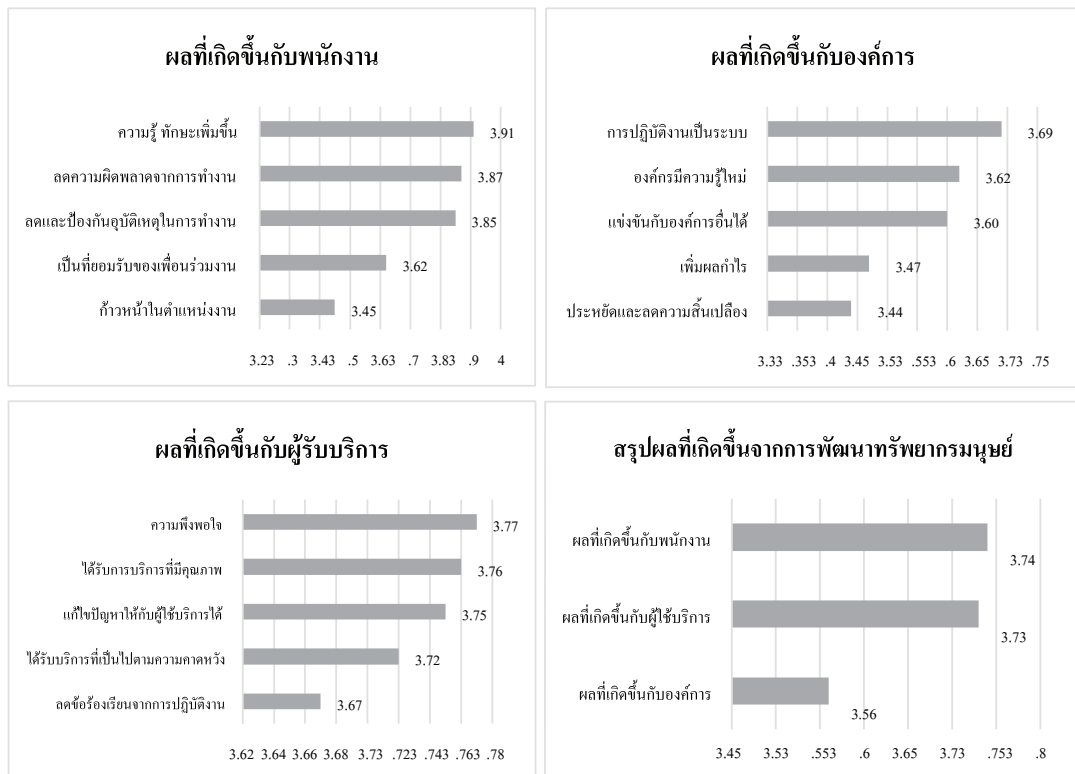
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากผลการวิจัยพบว่า ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานขององค์กรจะได้รับการฝึกอบรมมากกว่ากิจกรรมการพัฒนาอื่น ๆ รองลงมาคือ การเรียนรู้ การพัฒนา และการศึกษา ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 3.52 3.26 และ 2.95 ตามลำดับ นอกจากนี้ หากพิจารณาที่กิจกรรมการพัฒนา จะพบว่า 1) การฝึกอบรม จะเป็นการมุ่งเน้นให้เกิดความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นมากที่สุด ส่วนเรื่องที่น้อยที่สุดคือการฝึกอบรมเพื่อการเตรียมพร้อมไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น 2) การศึกษา องค์กรให้ความสำคัญกับการศึกษาดูงานมากที่สุด ส่วนเรื่องที่น้อยที่สุดคือ การสนับสนุนทุนการศึกษา 3) การพัฒนา องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานมากที่สุด ส่วนเรื่องที่น้อยที่สุดคือ การพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล 4) การเรียนรู้ จะทำให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและคุณค่างมากที่สุด ส่วนเรื่องที่น้อยที่สุดคือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตาม การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และการเรียนรู้

ส่วนผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ผลที่เกิดขึ้นกับตัวพนักงานพบว่า เมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้วจะเกิดผลกับตนเอง ดังต่อไปนี้คือ เป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและทักษะความสามารถให้สูงขึ้น (=3.91) รองลงมาคือ ลดความผิดพลาดจากการทำงาน (=3.87) ช่วยลดและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน (=3.85) เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน (=3.62) และที่น้อยที่สุดคือ มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (=3.45) ผลที่เกิดขึ้นกับองค์กรพบว่า เมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้วจะเกิดผลกับองค์กร ดังต่อไปนี้คือ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นระบบและมีขั้นตอนที่ดีขึ้น (=3.69) รองลงมาคือ ทำให้องค์กรมีความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน (=3.62) ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ (=3.60) สามารถเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กร (=3.47) และที่น้อยที่สุดคือ เกิดความประหยัดและลดความสิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน (=3.44) ผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ พบว่าเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้วจะเกิดผลกับผู้รับบริการ ดังนี้คือ ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ (=3.77) รองลงมาคือ ผู้ใช้บริการได้รับการบริการที่มีคุณภาพ สะดวก รวดเร็ว (=3.76) ผู้ใช้บริการได้รับคำแนะนำที่ดีจากพนักงานและสามารถแก้ไขปัญหาให้กับผู้ใช้บริการได้ (=3.75) ผู้ใช้บริการได้รับบริการที่เป็นไปตามความคาดหวัง (=3.72) และที่น้อยที่สุดคือ ลดข้อร้องเรียนจากการปฏิบัติงานหรือให้บริการ (=3.67) ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4. ผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์ 2 ตัวแปร (bivariate analysis) ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (simple regression) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้

การสนับสนุนของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาส่งผลในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาจากค่า b พบว่าการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชามีผลในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่าเท่ากับ .475 ส่วนค่า R² มีค่าเท่ากับ .350 แสดงว่าการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ได้ร้อยละ 35 หรือตัวแปรอิสระลดความผิดพลาดในการทำนายตัวแปรตามได้ร้อยละ 35 ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5. การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่ายของการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

	b	β	t	p
ค่าคงที่ (Constant)	1.607		12.709	.000
การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา	.475	.592	14.452	.000
R ² =.350; SE=.525; F=208.866; Sig. of F= .000				

การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากผลการวิจัยพบว่า การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะส่งผลในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาจากค่า b พบว่าการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะมีผลในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่าเท่ากับ .266 ส่วนค่า R² มีค่าเท่ากับ .051 แสดงว่าการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ได้ร้อยละ 5.1 หรือตัวแปรอิสระลดความผิดพลาดในการทำนายตัวแปรตามได้ร้อยละ 5.1 ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6. การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่ายของการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

	b	β	t	p
ค่าคงที่ (Constant)	2.556		13.791	.000
การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ	.266	.277	4.581	.000
R ² =.051; SE=.638; F=20.984; Sig. of F= .000				

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากผลการวิจัยพบว่า ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีส่งผลในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาจากค่า b พบว่าความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่าเท่ากับ .380 ส่วนค่า R^2 มีค่าเท่ากับ .182 แสดงว่าความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ได้ร้อยละ 18.2 หรือตัวแปรอิสระลดความผิดพลาดในการทำนายตัวแปรตามได้ร้อยละ 18.2 ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7. การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่ายของความก้าวหน้าของเทคโนโลยีกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

	b	β	t	p
ค่าคงที่ (Constant)	2.149		15.679	.000
ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี	.380	.427	9.295	.000

$R^2=.182$; SE=.589; F=86.388; Sig. of F= .000

ความสลับซับซ้อนของโลกในปัจจุบันกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากผลการวิจัยพบว่า ความสลับซับซ้อนของโลกในปัจจุบัน ส่งผลในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาจากค่า b พบว่าความสลับซับซ้อนของโลกในปัจจุบันมีผลในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่าเท่ากับ .227 ส่วนค่า R^2 มีค่าเท่ากับ .048 แสดงว่า ความสลับซับซ้อนของโลกในปัจจุบันสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ได้ร้อยละ 4.8 หรือตัวแปรอิสระลดความผิดพลาดในการทำนายตัวแปรตามได้ร้อยละ 4.8 ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8. การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่ายของโลกที่สลับซับซ้อนกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

	b	β	t	p
ค่าคงที่ (Constant)	2.701		16.942	.000
โลกที่สลับซับซ้อน	.227	.219	4.430	.000

$R^2=.048$; SE=.635; F=19.624; Sig. of F= .000

การเรียนรู้ตลอดชีวิตกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตส่งผลในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาจากค่า b พบว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีผลในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่าเท่ากับ .621 ส่วนค่า R^2 มีค่าเท่ากับ .375 แสดงว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ได้ร้อยละ 37.5 หรือตัวแปรอิสระลดความผิดพลาดในการทำนายตัวแปรตามได้ร้อยละ 37.5 ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9. การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่ายของการเรียนรู้ตลอดชีวิตกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

	b	β	t	p
ค่าคงที่ (Constant)	1.179		7.990	.000
การเรียนรู้ตลอดชีวิต	.621	.219	15.244	.000
$R^2=.375$; $SE=.515$; $F=232.373$; Sig. of $F= .000$				

รูปแบบการเรียนรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเรียนรู้ส่งผลในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาจากค่า b พบว่ารูปแบบการเรียนรู้ มีผลในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่าเท่ากับ .669 ส่วนค่า R^2 มีค่าเท่ากับ .523 แสดงว่า รูปแบบการเรียนรู้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ได้ร้อยละ 52.3 หรือตัวแปรอิสระลดความผิดพลาดในการทำนายตัวแปรตามได้ร้อยละ 52.3 ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10. การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่ายของรูปแบบการเรียนรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

	b	β	t	p
ค่าคงที่ (Constant)	1.266		12.006	.000
รูปแบบการเรียนรู้	.669	.723	20.644	.000
$R^2=.523$; $SE=.449$; $F=426.189$; Sig. of $F= .000$				

แรงจูงใจในการเรียนรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้ส่งผลในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาจากค่า b พบว่าแรงจูงใจในการเรียนรู้มีผลในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่าเท่ากับ .360 ส่วนค่า R^2 มีค่าเท่ากับ .158 แสดงว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ได้ร้อยละ 15.8 หรือตัวแปรอิสระลดความผิดพลาดในการทำนายตัวแปรตามได้ร้อยละ 15.8 ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11. การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่ายของแรงจูงใจในการเรียนรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

	b	β	t	p
ค่าคงที่ (Constant)	2.011		12.206	.000
แรงจูงใจในการเรียนรู้	.360	.398	8.535	.000

$R^2 = .158$; $SE = .597$; $F = 72.851$; Sig. of $F = .000$

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด รองลงมา จนถึงไม่มีความสัมพันธ์เลย

การวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัยในข้อนี้ เป็นการวิเคราะห์มากกว่า 2 ตัวแปร (multivariate analysis) ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุ (multiple regression) หลักการสำคัญประการหนึ่งของการวิเคราะห์ถดถอยพหุ คือการทดสอบว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองมากน้อยเพียงใด เพื่อลดความไม่น่าเชื่อถือของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุ (multicollinearity) ซึ่งพบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า .05 ไม่มีตัวแปรใดเลยที่มีความสัมพันธ์กันสูงเกินกว่า .75 (Prasitratthasin, 2007) ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรทั้งหมดไปวิเคราะห์ถดถอยพหุ ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12. Correlation Matrix

ตัวแปร	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7
(Constant)							
การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา (V1)	1						
การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ (V2)	0.140**	1					
ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี (V3)	0.358**	0.315**	1				
ความสลับซับซ้อนของโลกในปัจจุบัน (V4)	0.099	0.370**	0.461**	1			
การเรียนรู้ตลอดชีวิต (V5)	0.500**	0.231**	0.371**	0.159**	1		
รูปแบบการเรียนรู้ (V6)	0.493**	0.227**	0.484**	0.323**	0.568**	1	
แรงจูงใจในการเรียนรู้ (V7)	0.326**	0.062	0.188**	0.008	0.474**	0.302**	1

** $p < .01$

ผลจากตารางที่ 13 ตัวแปรที่ใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการอธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 4 ตัวแปรที่มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือ เมื่อวัดจากค่า b พบว่าตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดีที่สุดคือ รูปแบบการเรียนรู้ รองลงมาคือ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา การเรียนรู้ตลอดชีวิต และที่น้อยที่สุดคือ แรงจูงใจในการเรียนรู้ ส่วนตัวแปรการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และความสลับซับซ้อนของโลกในปัจจุบัน ไม่สัมพันธ์และไม่ช่วยในการอธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งตัวแปรอิสระทั้งหมดอธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 63.4

ตารางที่ 13. สรุปตัวแปรอิสระที่อธิบายและพยากรณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุ

ปัจจัย	b	β	t	p
(Constant)	0.190		1.099	0.272
การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา	0.186	0.232	6.079	0.000
การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ	0.044	0.038	1.108	0.269
ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี	0.027	0.031	0.779	0.436
ความสลับซับซ้อนของโลกในปัจจุบัน	0.010	0.010	0.257	0.798
การเรียนรู้ตลอดชีวิต	0.172	0.169	3.970	0.000
รูปแบบการเรียนรู้	0.430	0.464	11.011	0.000
แรงจูงใจในการเรียนรู้	0.085	0.094	2.630	0.009

$R^2 = .634$

การทดสอบตัวแบบเชิงสาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์มากกว่า 2 ตัวแปร (multivariate analysis) โดยใช้โปรแกรม AMOS ในการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (structural equation model: SEM) รวมถึงวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแบบเชิงสาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อเทียบกับดัชนีในการวัดความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบพบว่า ค่า $p = .099$ ค่า $CMIN/DF = 1.63$ ค่า $RMR = .021$ ค่า $GFI = .991$ ค่า $AGFI = .963$ ค่า $CFI = .995$ ค่า $RMSEA = .040$ ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์พบว่า เป็นไปตามเกณฑ์ทุกค่า นั่นคือ ตัวแบบเชิงสาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนั้น ค่า HOELTER ที่ระดับ .05 ได้ 448 ซึ่งมากกว่า 200 แสดงว่า ขนาดตัวอย่างเหมาะสม ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14. สถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของตัวแบบ

สถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของตัวแบบ	เกณฑ์	ตัวแบบเชิงสาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ผลสรุป
p	>.05 (ไม่มันัยสำคัญ)	.099	เป็นไปตามเกณฑ์
CMIN/DF	<2	1.630	เป็นไปตามเกณฑ์
RMR	RMR ควรมีค่าใกล้ศูนย์	.021	มีค่าใกล้ศูนย์
GFI	≥.95 สอดคล้องกลมกลืนดี .90-.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	.991	สอดคล้องกลมกลืนดี
AGFI	≥.95 สอดคล้องกลมกลืนดี .90-.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	.963	สอดคล้องกลมกลืนดี
CFI	≥.95 สอดคล้องกลมกลืนดี .90-.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	.995	สอดคล้องกลมกลืนดี
RMSEA	≤.05	.040	เป็นไปตามเกณฑ์

ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

* ค่า HOELTER ที่ระดับ .05 มีค่าเท่ากับ 448

ผู้วิจัยใช้โปรแกรม AMOS ในการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์มากกว่า 2 ตัวแปร (multivariate analysis) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

สมมติฐานวิจัยที่ 1 “การสนับสนุนของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านแรงจูงใจในการเรียนรู้” พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานวิจัย กล่าวคือ การสนับสนุนของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงในทางบวก (.190) ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีอิทธิพลทางอ้อม (.009) ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีอิทธิพลรวม .199

สมมติฐานวิจัยที่ 2 “การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะมีอิทธิพลทางตรงในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” พบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัย กล่าวคือ การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานวิจัยที่ 3 “ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลทางตรงในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” พบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัย กล่าวคือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานวิจัยที่ 4 “ความสลับซับซ้อนของโลกในปัจจุบันมีอิทธิพลทางตรงในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” พบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัย กล่าวคือ ความสลับซับซ้อนของโลกในปัจจุบันไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานวิจัยที่ 5 “รูปแบบการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานวิจัย กล่าวคือ รูปแบบการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (.442)

สมมติฐานวิจัยที่ 6 “การเรียนรู้ตลอดชีวิตมีอิทธิพลทางตรงในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านแรงจูงใจในการเรียนรู้” พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานวิจัย กล่าวคือ การเรียนรู้ตลอดชีวิตมีอิทธิพลทางตรงในทางบวก (.182) ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีอิทธิพลทางอ้อม (.039) ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผ่านแรงจูงใจในการเรียนรู้ โดยมีอิทธิพลรวม .221

สมมติฐานวิจัยที่ 7 “แรงจูงใจในการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานวิจัย กล่าวคือ แรงจูงใจในการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (.083)

ตารางที่ 15. อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยต่าง ๆ ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัย	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม	การทดสอบสมมติฐาน
การสนับสนุนของผู้บริหาร	.190	.009	.199	เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ 1
การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ	-	-	-	ไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ 2*
ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี	-	-	-	ไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ 3*
ความสลับซับซ้อนของโลกในปัจจุบัน	-	-	-	ไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ 4*
รูปแบบการเรียนรู้	.442	-	.442	เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ 5
การเรียนรู้ตลอดชีวิต	.182	.039	.221	เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ 6
แรงจูงใจในการเรียนรู้	.083	-	.083	เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ 7

* หากวิเคราะห์ 2 ตัวแปร (ตัวแปรอิสระ 1 ตัว กับตัวแปรตาม 1 ตัว โดยใช้ Simple Regression) พบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวมีอิทธิพลในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ดังนี้คือ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานด้านการคมนาคมขนส่งทางราง สามารถดำเนินการได้ตามกระบวนการในทางทฤษฎี กล่าวคือ สามารถดำเนินการได้ตั้งแต่ขั้นตอนการสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะองค์การได้มีการวิเคราะห์องค์การก่อนที่จะมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอ โดยมีการวิเคราะห์ถึงกลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนงานขององค์การ ตลอดจนมีการวิเคราะห์งาน โดยการปรับปรุงเอกสารพรรณนาลักษณะงาน และเอกสารกำหนดคุณสมบัติ ซึ่งการวิเคราะห์องค์การและการวิเคราะห์งานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Liu และ Wall (2005) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศจีนที่พบว่า ต้องมีการศึกษานโยบายและกลยุทธ์ให้ชัดเจน เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาและการฝึกอบรม ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น องค์การได้กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเชื่อมโยงไปยังเป้าหมายขององค์การ เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนนั้น จะทำให้ทราบถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ทำให้้องค์การสามารถกำหนดงบประมาณหรือพิจารณาความคุ้มค่าของงบประมาณที่ใช้กับผลลัพธ์ที่ได้ ส่วนวิธีการฝึกอบรมที่ใช้ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการฝึกอบรมโดยได้รับคำแนะนำจากผู้สอน เนื่องจากวิธีการดังกล่าวเป็นวิธีที่ง่ายและใช้โดยทั่วไป โดยองค์การมีการเชิญผู้ที่มีความรู้เฉพาะทางทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ มาเป็นผู้สอนหรือผู้บรรยาย ถ่ายทอดให้กับพนักงาน อีกทั้งบุคลากรภายในองค์การได้ให้ความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันเนื่องมาจากพนักงานเองเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการช่วยลดและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน และก่อให้เกิดความประหยัดและลดความสิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังทำให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่มีคุณภาพ สะดวก รวดเร็ว ส่วนตัวชี้วัดที่หน่วยงานนำมาใช้ในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ใช้ตัวชี้วัดจากความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ดำเนินการจัดโครงการได้ทราบผลสะท้อนกลับจากมุมมองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งในเรื่องของหลักสูตร สถานที่ วิทยากร เป็นต้น เพื่อที่จะทำให้การดำเนินการจัดโครงการต่อไป เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานด้านการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย ได้ดำเนินการเป็นไปตามพื้นฐานด้านแนวคิดดังที่ Mondy และ Martocchio (2016) ได้เสนอไว้ว่า ในกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา จะประกอบไปด้วย 1) การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การเลือกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา 4) การนำไปปฏิบัติ และ 5) การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการติดตามและประเมินผล ซึ่งหน่วยงานด้านการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย ได้มีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับหลักการของแนวคิด และในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานด้านการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย มักใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรมมากกว่ากิจกรรมการพัฒนาในรูปแบบอื่น เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาความรู้ทักษะสำหรับการทำงานในปัจจุบัน (Ivancevich, 2010; Kossek & Block, 2000) ซึ่งพนักงานเองจะสามารถนำเอาองค์ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที อีกทั้งการฝึกอบรมยังมีจุดเน้นที่ตัวงานมากกว่าในระดับอื่น ๆ และการฝึกอบรมมีความเสี่ยงต่ำสุด เมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมการพัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ องค์การจึงมักใช้วิธีการดังกล่าวนี้มาใช้ในการพัฒนาพนักงาน ดังที่ Pace, Smith และ Mills (1991) ได้กล่าวไว้ว่า ในการฝึกอบรมจะมุ่งเน้นที่ตัวงานเป็นสำคัญ อีกทั้งการฝึกอบรมถือว่ามี

เสี่ยงต่ำกว่ากิจกรรมการพัฒนาด้านการศึกษา การพัฒนา และการเรียนรู้ โดยในการพัฒนาจะมีความเสี่ยงสูงกว่ากิจกรรมการพัฒนาอื่น ๆ รองลงมาคือ การศึกษา และการเรียนรู้ มีความเสี่ยงในระดับปานกลาง อีกทั้งเมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยพบว่า องค์การให้การสนับสนุนด้านการพัฒนา เช่น การพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร น้อยกว่าการฝึกอบรมและการเรียนรู้ ซึ่งเป็นไปตามที่ Pace, Smith และ Mills (1991) ได้เสนอไว้ว่า การพัฒนานั้นเป็นการลงทุนระยะยาว ทำได้ยาก และมีความเสี่ยงสูง จึงเป็นเหตุให้องค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาค่อนข้างน้อย

ในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐานวิจัยโดยใช้โปรแกรม AMOS ด้วยการใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์มากกว่า 2 ตัวแปร (multivariate analysis) จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางตรงในทางบวกมากที่สุดคือ รูปแบบการเรียนรู้ กล่าวคือ รูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมจะช่วยสนับสนุนแนวคิดของบุคคลในสิ่งที่ตนชอบ และเกิดความรู้สึกโดดเด่น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการเลือกวิธีการเรียนรู้และกระบวนการที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนเกิดการพัฒนาในรูปแบบที่เหมาะสมกับสิ่งที่ตนเองต้องการ (best-fit) นอกจากนี้ จากผลการศึกษาของ Cheng และ Chau (2016) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้แบบออนไลน์ ความสำเร็จในการเรียนรู้ และความพึงพอใจพบว่ารูปแบบการเรียนรู้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้แบบออนไลน์ และมีส่วนร่วมออนไลน์ในการเรียนรู้ผ่านเครือข่าย และการพัฒนาเครื่องมือ สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการเรียนรู้ และทำให้เกิดความพึงพอใจอีกทั้งต้องคำนึงถึงช่วงวัยของผู้เข้ารับการพัฒนาด้วย โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ของพนักงานมาออกแบบการเรียนรู้ (Mondy & Mondy, 2014) ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางราง ส่วนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลทางตรงในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ทำให้การเรียนรู้ไม่เคยหยุดจะต้องก้าวต่อไปอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ตลอดชีวิตอาจทำได้โดยการศึกษาความรู้ที่เป็นวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน หรือการติดตามความก้าวหน้าวิทยาการใหม่ ๆ ที่เข้ามา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา พนักงานในหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา เพื่อให้สามารถรับมือหรือจัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ (Mondy & Mondy, 2014; Gani & Jacobs, 2005; Bunsin, 2017) นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบอีกว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตมีอิทธิพลทางอ้อมในทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อภิปรายผลได้ว่า หนึ่งในลักษณะของการเรียนรู้ตลอดชีวิตคือ คนจะต้องมีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ที่มีความต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งนี้ ต้องมุ่งเน้นที่การพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ที่ตนเองเป็นผู้ชี้แนะ (OECD, 2004 cited in Srisarin, 2017) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุน โดยอาจให้ความช่วยเหลือในเรื่องของงบประมาณในการดำเนินการ รวมถึงไปถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับผลงานของ Swanson และ Holton (2009) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดี

ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกำหนดระบบย่อยต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่นเดียวกับการศึกษาของ McCormack และ Albertus (1978) ที่พบว่า ในการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมพนักงานในระดับปฏิบัติการ หรือพนักงานที่เตรียมการสำหรับการเป็นผู้บริหาร การกำหนดกลยุทธ์ การนำนโยบายการฝึกอบรมไปปฏิบัติ และไม่ว่าจะกำหนดกลยุทธ์ใดในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ยังพบอีกว่า การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ยังมีอิทธิพลทางอ้อมในทางบวกผ่านแรงจูงใจในการเรียนรู้ กล่าวคือ เมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา พนักงานก็จะมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมฝึกอบรมมากขึ้น และยิ่งพบอีกว่า พนักงานสามารถที่จะเก็บความรู้ที่ได้ออกไปใช้ในการทำงานได้นานขึ้นอีกด้วย (Russel et al., 1985; Clark et al., 1993; Huczynski & Lewis, 1980; Facticeau et al., 1995; Chiaburu & Tekleab, 2005) ส่วนปัจจัยสุดท้ายที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ แรงจูงใจในการเรียนรู้ พนักงานที่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ จะมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในการที่จะเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะพยายามเสียสละเวลาเพื่อเข้ารับการพัฒนา มีความกระตือรือร้นของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมในการเรียนรู้ ความเพียรพยายามต่อความยากง่ายในการเรียนรู้ ดังที่ Mathieu และ Martineau (1997) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตใจที่กระตุ้นให้บุคคลเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม และเรียนรู้จากการฝึกอบรม และใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tracey และคณะ (1995) คือแรงจูงใจมีอิทธิพลทางตรงในทางบวกกับการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือ แรงจูงใจจะส่งผลต่อความสำเร็จของโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างมีศักยภาพ เช่นเดียวกันกับ Noe และ Wilk (1993) ที่พบว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

- 1) องค์กรควรมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง ตลอดจนการเปิดโอกาสให้พนักงานมีเวลาในการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนามากขึ้น
- 2) องค์กรควรติดตามประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะเรื่องผลตอบแทนจากการลงทุนว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่เพียงใดเมื่อเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ ตลอดจนควรมีการวัดผลเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นเพื่อนำมาปรับปรุงองค์กร
- 3) องค์กรควรออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความแตกต่างของบุคลากรภายในองค์กร ตลอดจนควรมีการออกแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน (blended learning) มากกว่าการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง
- 4) องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะจากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ภายหลังจากการฝึกอบรมฯ เสร็จสิ้น พนักงานจะได้ประโยชน์มาก แต่เกิดผลประโยชน์กับองค์กรน้อย ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำองค์ความรู้ที่พนักงานได้รับมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขององค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษาในเชิงเปรียบเทียบกับหน่วยงานด้านการคมนาคมขนส่งระบบรางในต่างประเทศ เพื่อหาวิธีปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถเชื่อมโยงผลการพัฒนาไปยังเป้าหมายขององค์กร
- 2) ในการพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล (individual development) และการพัฒนาอาชีพ (career development) ควรมุ่งศึกษาเกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายงานด้วย (job mobility) ซึ่งสามารถดำเนินการได้โดยจัดให้มีการหมุนเวียนพนักงาน (job rotation) หรือการส่งเสริมให้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (promotion) รวมไปถึงการเคลื่อนย้ายแรงงานในมิติของการเปลี่ยนสายอาชีพ (career mobility) เพื่อเป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานเกิดการพัฒนาและเติบโตในสายอาชีพที่เหมาะสม

References

- Bunsin, S. (2017). *Human Resource Management*. Chiang Mai: Chiang Mai University Press.
- Carmines, E., & McIver, J. (1981). Analyzing models with unobserved variables: Analysis of covariance structures. In Bohrnstedt, G. W., & Borgatta, E. F. (Eds.). *Social Measurement: Current Issues*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Cheng, G., & Chau, J. (2016). Exploring the relationships between learning styles, online participation, learning achievement and course satisfaction: An empirical study of a blended learning course. *British Journal of Educational Technology*, 47(2), 257-278.
- Chiaburu, D. S., & Tekleab, A. G. (2005). Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29(8), 604-626.
- Chokamnuay, P. (2016). Human resource development in business organization of Thai society toward sustainable development. *Journal of Technical Education Rajamangala University of Technology Thanyaburi*, 4(1), 1-14.
- Clark, C. S., Dobbins, G. H., & Ladd, R. T. (1993). Exploratory field study of training motivation. *Group & Organization Management*, 18(3), 292-307.
- Davenport, T. O. (1999). *Human Capital: What It Is and Why People Invest It*. San Francisco: Jossey-Bass.
- DeSimone, R. L., & Werner, J. M. (2012). *Human Resource Development*. South-Western: Cengage Learning.
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated*. London: Sage Publications Ltd.
- Facteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E. A., 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.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A., & Maycunich, A. G. (2002). *Principles of Human Resource Development*. 2nd ed. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Goldstein, I. L. (1993). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation with InfoTrac*. Pacific Grove, CA: Brooks.
- Harrison, R., & Kessels, J. W. M. (2004). *Human Resource Development in a Knowledge Economy: An Organization View*. Hampshire, NY: Palgrave Macmillan.
- Hatcher, T. (2010). Political issues in human resource development. *Global Security and International Political Economy*. Volume I, 369.
- Hick, W. D. (1984). The process of entering training programs and its effects on training outcomes. *Dissertation Abstract International*, 44(11), 35-64.
- Huczynski, A. A., & Lewis, J. W. (1980). An empirical study into the learning transfer process in management training. *Journal of Management Studies*, 17(2), 227-240.
- Hwang, G. J., Sung, H. Y., Hung, C. M., & Huang, I. (2013). A learning style perspective to investigate the necessity of developing adaptive learning systems. *Educational Technology and Society*, 16(2), 188-197.

- Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management*. 11th ed. New York: McGraw Hill.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2009). *Managing Human Resources*. 11th ed. New York: South-Western.
- Kaplan, D. (2000). *Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kossek, E. E., & Block, K. (2000). *Managing Human Resources in the 21st Century: From Core Concepts to Strategic Choice*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Lee, M. (2004). *HRD in a Complex World*. Abingdon, OX: Routledge.
- Liu, A., & Wall, G. (2005). Human resources development in China. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 689-710.
- Mathieu, J. E., & Martineau, J. W. (1997). Individual and situational influences on training motivation. In Ford, J. K., Kozlowski, S. W. J., Kraiger, K., Salas, E., & Teachout, M. S. (eds). *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- McCormack, J., & Albertus, D. (1978). Building training's future through top management support. *Training and Development Journal*, 32(1), 18-21.
- Mondy, R. W. D., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. 14thed. Boston, MA: Pearson.
- Mondy, R. W., & Mondy, J. B. (2014). *Human Resource Management*. 13th ed. Boston, MA: Prentice Hall.
- Mongkolnimit, S. (2011). *Human Resource Development Services of Mandarin Oriental Bangkok*. Master's Thesis, Silpakorn University.
- Munintarawong, S., & Methapisit, T. (2015). Trends in the HR development of Japanese enterprises in Thailand in the 21st century. *Japanese Studies Network Journal*, 5(2), 48-69.
- Nadler, D. A., & Nadler, M. B. (1980). *Champions of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Naquin, S., & Holton, E. (2003). Motivation to improve work through learning in human resource development. *Human Resource Development International*, 6(3), 355-370.
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development*. Columbus, OH: McGraw-Hill Irwin.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2003). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 4th ed. Boston, MA: McGraw Hill.
- Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 291-302.
- Osman-Gani, A. M., & Jacobs, R. L. (2005). Technological changes and human resource development practices in Asia: A study of Singapore-based companies. *International Journal of Training and Development*, 9(4), 271 - 280.
- Pace, R., Smith, C., & Mills, G. (1991). *Human Resource Development: The field*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Patomviriyavong, M. (2007). The process of human resource development in organization. *Journal of Technical Education Development*, 19(62), 29-34.
- Prapakad, N. (2011). *Lifelong Learning for Development Capacity of Lecturer Insurance Training*. Retrieved October, 15, 2016 from <http://portal.edu.chula.ac.th/nfed1/assets//Natpinee.pdf>.
- Prasitrathasin, S. (2007). *Social Science Research Methodology*. Bangkok: Threelada.

- Russell, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38(4), 849-863.
- Sambrook, S., & Stewart, J. (1999). *Influencing Factors on Lifelong Learning and HRD Practices: Comparisons of Seven European Countries*. Symposium on Lifelong Learning, annual European Conference on Educational Research, Lahti, Finland, 22-25 September.
- Saophayon, S. (2008). Human Capital as an Organization's Key Development. *Ramkhamhaeng Journal*, 25(4), 200-210.
- Sarabdeen, J. (2013). Learning styles and training methods. *Communications of the IBIMA*, 2013(2013), 1-9.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Oxford, OX: Psychology Press.
- Sitek, S. et al. (2012). *Bridging the Skills Gap Help-Wanted, Skills Lacking: Why the Mismatch in Today's Economy*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Srisarin, R. (2017). *Lifelong Learning*. Retrieved January, 28, 2017 from http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:p6HW9JgJc_YJ:suthep.crru.ac.th/mgnt66.doc+&cd=4&hl=th&ct=clnk&gl=th.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. 2nd ed. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Thananan, S. (2005). *Human Resource Development*. Bangkok: Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration.
- _____. (2009). *Human Resource Development*. 4th ed. Bangkok: TPN Press.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 239-252.
- Vanichbuncha, K. (2013). *Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS*. Bangkok: Threelada.
- Weinberger, L. A. (1998). Commonly held theories of human resource development. *Human Resource Development International*, 1(1), 75-94.
- Wilson, J. P. (2001). *Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations*. London: Kogan Page Publishers.
- Yaguntha, S. (2003). *Factors Influencing Human Resource Development: A Case Study of S and P Syndicate Public Company Limited*. Master's Thesis, Burapha University.