

ความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับ ISO 9001:2008 : เตรียมตัวอย่างไว้พร้อม? (ตอน 4)

บทความโดย : ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล

อีเมล : piyachai@asianet.co.th

วันนี้เราจะมาต่อกันที่การประเมินผลการฝึกอบรมเพิ่มเติมครับ

ดังนั้นผู้เขียนจึงเห็นว่าบริษัทควรระบุเกณฑ์ให้ชัดเจนในการประเมินผล เช่น เราเลือกจะใช้เกณฑ์การประเมินด้วยแบบทดสอบ หรือด้วยประกาศนียบัตรรับรอง หรือด้วยการประเมินจากหัวหน้างาน เป็นต้น และเมื่อเกณฑ์ประเมินเป็นเช่นนั้น ตัวชี้วัดคืออะไร คะแนนทดสอบเกินกว่า 70% ผ่าน หรือคะแนนจากการติดตามผลการดำเนินงานภายหลังการฝึกอบรมภายใน 3 เดือน หรือจากระดับคะแนนที่ประเมินจากหัวหน้างาน เป็นต้น สิ่งสำคัญที่ควรหลีกเลี่ยงคือการประเมินด้วยความรู้สึก ความคิดที่ไม่มีเกณฑ์ชัดเจน (Subjective Decision) แต่ผู้เขียนก็เข้าใจว่าบางครั้งก็เป็นเรื่องยากที่ทุกหลักสูตรจะต้องมีแบบทดสอบคะแนนทุกครั้ง ด้วยเหตุนี้ผู้เขียนจึงขอเสนอแนวความคิดการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ดังนี้ครับ

- หากเป็นการฝึกอบรมเชิงความรู้ เช่น ความรู้ทางสถิติเพื่อการควบคุมกระบวนการ (SPC), ความรู้เบื้องต้นด้านพลาสติก ฯลฯ ควรจะใช้แบบทดสอบเป็นเครื่องมือในการประเมินผลและกำหนดให้ชัดเจนว่าคะแนนเท่าไรจึงจะผ่าน
- หากเป็นการฝึกอบรมเชิงทักษะ เช่น ทักษะการใช้เครื่องมือวัด, ทักษะการทำงานของเครื่องจักร ฯลฯ ควรจะใช้แบบประเมินผล OJT โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจนว่าระดับคะแนนเท่าไรจึงจะผ่าน OJT
- หากเป็นการฝึกอบรมภายในอื่น ๆ ควรจะประเมินผลการฝึกอบรมด้วยแบบทดสอบ อาจจะเป็น pre-test/post-test และติดตามผลการฝึกอบรมด้วยว่าภายหลังจากการฝึกอบรมแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานหรือความสามารถของพนักงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง
- หากเป็นการฝึกอบรมภายนอก โดยการส่งพนักงานออกไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก ให้พิจารณาว่ามีใบประกาศนียบัตรรับรองหรือไม่ หากมี ให้ระบุในระเบียบปฏิบัติ (Procedure) ว่ากรณีที่มีการฝึกอบรมภายนอก อนุมัติให้ใช้ใบประกาศนียบัตรหรือใบรับรองฯ หรือเอกสารอื่น ๆ เป็นหลักฐานที่แสดงถึงความรู้ความสามารถของพนักงานที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่หน่วยงานภายนอกนั้นกำหนดขึ้นมา แต่หากไม่มีประกาศนียบัตรรับรองจากหน่วยงานภายนอก ควรจะให้พนักงานเขียนรายงานสรุปผลจากการฝึกอบรมขึ้นมาซึ่งองค์กรสามารถกำหนดเป็นแบบฟอร์มให้พนักงานกรอก เพื่อจัดเก็บเป็นบันทึกก็ได้ครับ

โดยสรุป ผู้เขียนขอชี้ว่าหากองค์กรต้องการจะจัดการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพควรจะดำเนินการดังนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้ชัดเจนว่าแต่ละครั้งที่จัดการฝึกอบรมนั้น องค์กรมีวัตถุประสงค์อย่างไรให้ชัดเจน การประเมินผลฝึกอบรมจะทวนสอบกับวัตถุประสงค์ดังกล่าวจึงจะบ่งชี้ถึงความสำเร็จของการฝึกอบรมนั้น ๆ
- จัดรูปแบบการฝึกอบรมให้เหมาะสมและประหยัดเงิน เช่น บางเรื่องควรจัดเป็น OJT, บางหัวข้อควรจัดเป็นการฝึกอบรมภายใน หรือบางหัวข้อควรส่งพนักงานไปอบรมภายนอก เป็นต้น
- ปรับรูปแบบการประเมินผลให้เหมาะสมตามที่ผู้เขียนได้กล่าวไปแล้วข้างต้น
- ควรมีการติดตามผลการฝึกอบรมทุกครั้ง เพื่อทวนสอบว่าพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ และมีพฤติกรรม หรือความสามารถเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด

ทั้งนี้ผู้เขียนพยายามให้มีการวัดผลการฝึกอบรมตามแบบจำลองการประเมินผลการฝึกอบรมของ Donald

Kirkpatrick โดยสรุปจะมีการวัดผลเป็น 4 ระดับคือ

ระดับการวัดผล	วัตถุประสงค์	แนวทางการวัดผล
ระดับที่ 1 การตอบสนอง (Reaction)	เพื่อวัดผลการตอบสนองของผู้เรียนที่มีต่อการฝึกอบรม ทั้งเรื่องเนื้อหา, วิทยากร, การมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ฯลฯ	นิยมใช้แบบสอบถามภายหลังการฝึกอบรม หรือบันทึกภาพการมีส่วนร่วมหรือบรรยากาศในระหว่างการฝึกอบรม
ระดับที่ 2 การเรียนรู้ (Learning)	เพื่อวัดผลเชิงการเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรม	นิยมใช้แบบทดสอบ pre-test/post-test หรือการสอบข้อเขียนหลังการฝึกอบรม หรืออาจจะใช้ผลของ Workshop ก็ได้
ระดับที่ 3 พฤติกรรม (Behavior)	เพื่อวัดผลการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมในการทำงาน ด้วยการประยุกต์ใช้องค์ความรู้จากการฝึกอบรมให้เกิดประโยชน์	นิยมใช้แบบติดตามผลการฝึกอบรม หรือ แบบสัมภาษณ์พฤติกรรมของพนักงานภายหลังการฝึกอบรม โดยทั่วไปอยู่ในช่วง 1-3 เดือนหลังฝึกอบรม
ระดับที่ 4 ผลลัพธ์ (Result)	เพื่อวัดผลกระทบที่มีต่อผลงาน (Performance) ของหน่วยงาน หรือองค์กร	นิยมใช้การวัดความสำเร็จของผลงาน (KPI)

ผู้เขียนตระหนักดีว่า หากจะวัดผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับที่ 3-4 นั้น เป็นเรื่องยากสำหรับ ISO 9001 แล้ว การประเมินผลการฝึกอบรมตามเจตนารมณ์ก็ไม่แตกต่างจากการวัดผลทั้ง 4 ระดับของ Donald Kirkpatrick เพราะเป้าหมายสุดท้ายของการฝึกอบรมคือ การทำให้องค์กรมีผลงาน (Performance) ที่ดีขึ้นนั่นเอง ซึ่งจะเห็นได้ว่าการวัดผลใน

ระดับที่ 4 นั้นทำได้ยากมาก เพราะไม่ใช่ว่าการฝึกอบรมเพียงหลักสูตรเดียวแล้วจะกลายเป็น "ยาวิเศษ" ที่สามารถเปลี่ยนแปลงให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมหรือทัศนคติอย่างฉับพลันทันที แล้วทำให้องค์กรมีผลประกอบการดีขึ้นทันทีเช่นกัน ปัจจัยเกื้อหนุนที่ทำให้ผลงานดีขึ้นย่อมมาจากหลายปัจจัยประกอบกันครับ แต่อย่างน้อยผู้เขียนเห็นว่าน่าจะทำให้ได้ถึงระดับที่ 3 ด้วยการปรับใช้แบบติดตามผลการฝึกอบรมนะครับ

ในท้ายสุดนี้ ผู้เขียนขอย้ำอีกครั้งว่า ISO 9001:2008 ยังไม่ประกาศใช้อย่างเป็นทางการ ขณะนี้ (มีนาคม 2551) ยังคงเป็นเพียงฉบับร่างแรกที่เรียกว่า DIS เท่านั้น และอีกราว 3-5 เดือนถัดไป น่าจะเห็นฉบับร่างสุดท้าย (FDIS) ถึงตอนนั้นเราค่อยมาดูกันอีกครั้งว่าข้อกำหนดเกี่ยวกับการฝึกอบรมจะเปลี่ยนแปลงไปเช่นไร ผู้เขียนจะนำมาอธิบายเพิ่มเติมอีกครั้งครับ และหากประกาศเป็นฉบับมาตรฐาน ISO 9001:2008 แล้ว ผู้เขียนจะสรุปผลกระทบของข้อกำหนดที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมให้ผู้อ่านรับทราบเพื่อใช้เป็นแนวทางการฝึกอบรมต่อไปครับ