

## การประเมินผลฝึกอบรม : ประเมินอย่างไรให้ได้ผล ?



บทความโดย : ดร.ปิยะชัย จันทวงศ์ไพศาล

อีเมล : piyachai@asianet.co.th

มีผู้อ่านหลายท่านมักจะขอความเห็นจากผู้เขียนทั้งในเรื่องการหาความจำเป็นในการความฝึกอบรม (Training Needs) และเรื่องการประเมินผลการฝึกอบรม เพราะเห็นว่า ผู้เขียนมีประสบการณ์ในการตรวจประเมินรับรองระบบ ISO ต่างๆ คงพบเห็นแบบฟอร์มและกระบวนการขององค์กรต่างๆมามาก ซึ่งก็จริงครับ เมื่อ ผู้เขียนเห็นกระบวนการฝึกอบรม (Training procedure) ของบางบริษัท ก็คาดเดาได้เลยว่า บริษัทนั้นมีปัญหาในเรื่อง Competency ของพนักงานมากน้อยเพียงใด แต่ผู้เขียนไม่เคยแนะนำให้ใช้วิธีการ " ก้อปปี " กระบวนการฝึกอบรมจากบริษัทใหญ่ๆไปใช้เลยนะครับ เพราะวัฒนธรรมองค์กร ความรู้ความสามารถของพนักงาน ทรัพยากรต่างๆ ฯลฯ ของแต่ละบริษัทไม่เหมือนกัน ถ้าเอาไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริษัทของเราก็พอได้ แต่อย่าใช้การ " โคลนนิ่ง " เลยครับ

ผู้เขียนขอข้ามเรื่องการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมไปเลยนะครับ (ผู้เขียนจะบรรยายเรื่องการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยละเอียดเน้นการปฏิบัติ โดยจะใช้มาตรฐาน ISO 10015:1999 Quality Management Guidelines for Training เป็นแนวทาง ในต้นเดือนมิถุนายนนี้ครับ) จะมาว่ากันด้วยเรื่องการประเมินผลหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมกันแล้ว

**ผลฝึกอบรมเราจะเรียกว่า "Training outcomes (TO)" ซึ่งจะต้องมาประเมินเป็น 3 กรณี คือ**

1. Training outcomes เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่?
2. Training outcomes สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือ แผนการฝึกอบรมหรือ บันทึกจากการขอจัดฝึกอบรมหรือไม่?
3. Training outcomes ได้รับการประเมินถึงความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หรือไม่?

### ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์กับ TO

ผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรมจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรมก่อนนะครับว่าจะจัดการฝึกอบรมเรื่องอะไรด้วยจุดมุ่งหมายอย่างไรก่อนนะครับ ยกตัวอย่างเช่น จะจัดเรื่อง "Training for the Trainers" วัตถุประสงค์ก็เพื่อต้องการฝึกพนักงานกลุ่มเป้าหมาย ระดับหัวหน้างานที่มีอยู่ 20 คน ให้สามารถเป็นผู้ฝึกสอนพนักงานคนอื่น ๆ ได้ต่อไป เป็นต้น แต่ต้องดูด้วยนะครับ วัตถุประสงค์ที่จัดไปนี้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรด้วยครับ หลังจากเสร็จสิ้น

ก็ต้องประเมินครับว่า องค์กรมีพนักงานระดับหัวหน้างาน ที่มีความสามารถสอนพนักงานได้เพิ่มขึ้นกี่คน ที่ไม่ผ่านมีกี่คน คนที่ไม่ผ่าน จะต้องจับมา train ใหม่เมื่อไร ? สำหรับคนที่สอบผ่าน ก็ต้องติดตามผลเรื่องความมีประสิทธิภาพต่อไปครับ

**ความสอดคล้องของความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือ แผนการฝึกอบรมหรือ บันทึกจากการขอจัดฝึกอบรมกับ TO**

ประเด็นนี้จะมี Training inputs อยู่ 3 รายการ คือ ความจำเป็นในการฝึกอบรม ,แผนการฝึกอบรมและ บันทึกจากการขอจัดฝึกอบรม แล้วเรามาดูผลว่า TO เป็นไปตาม inputs ทั้ง 3 รายการ หรือไม่ เช่น

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมมีพูดถึงเรื่อง การเป็นผู้ฝึกสอน หรือไม่ ?
2. วันเวลา และกลุ่มเป้าหมายเป็นไปตามแผนการฝึกอบรมหรือไม่ ?
3. มีหน่วยงานใดหรือบริษัทที่บันทึกการขอจัดหลักสูตรนี้หรือไม่ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการขอจัดหรือไม่ ?

### ประสิทธิภาพกับ TO

จะพิจารณาเป็น 3 ประเด็นสำคัญๆ ดังนี้ครับ คือ

1. **Immediate evaluation (การประเมินผลโดยทันที)** ซึ่งโดยทั่วไปมักจะใช้วิธีการวัดผลมีแบบทดสอบแจกให้ แล้วให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเขียนตอบ หรือ อีกวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กัน คือ แบบ Pre-test /Post-test Scores ที่เป็นระดับคะแนน แต่ผู้เขียนขอเสนออีกวิธีหนึ่ง คล้ายกับการทำ Pre-test/Post-test Scores ตามรูปประกอบข้างล่างครับ แต่วิธีการนี้ ผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรมหรือถ้าจะให้สะดวกคือขอให้วิทยากรสรุปเนื้อหาประเด็นสำคัญๆเป็นหัวข้อขึ้นมาแล้วดูว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ผู้เข้าร่วมมีระดับความรู้ความเข้าใจเนื้อหาประมาณไหน เสร็จแล้วหลังการฝึกอบรม ผู้เข้าร่วมมีระดับความรู้ความเข้าใจเนื้อหาเพิ่มขึ้นมาก-น้อยเพียงใด และเรายังทราบอีกว่า ผู้เข้าร่วมรายใด ยังขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องอะไรบ้าง จะนำไปสู่การฝึกอบรมแบบ focus-group ได้อีก ไม่เสียเวลา ไม่เปลืองงบประมาณด้วยครับ
2. **Short-term evaluation (การประเมินผลระยะสั้น)** การประเมินแบบนี้จะไม่มีรูปแบบตายตัว แต่จะมองจากความรู้ ทักษะ ที่เพิ่มขึ้นจากการเข้าร่วมฝึกอบรม ซึ่งบางครั้ง ผู้เข้าร่วมจะมี feedback กลับมา โดยทั่วไป ให้สอบถามกลับไปให้ผู้เข้าร่วมว่ามีความรู้และพัฒนาการทางอาชีพเพิ่มขึ้น หรือไม่เปลี่ยนแปลง ภายใน 1 เดือน
3. **Long-term evaluation (การประเมินผลระยะยาว)** การประเมินผลแบบนี้ ให้ดูจากผลงาน (Performance) และความสามารถ (Competency) รวมทั้งผลิตผล (Productivity) ซึ่งสามารถใช้แบบฟอร์มการประเมินผลราย 6 เดือน หรือการประเมินผลประจำปีก็ได้ครับ

แล้วอย่าลืมนะครับ องค์กรไหนทำระบบ ISO แล้ว ผลการประเมินฝึกอบรมต้องจัดเก็บเป็นบันทึกด้วยครับ จะเก็บไว้นานเพียงใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กรเอง โดยทั่วไปจะเก็บไว้นานประมาณ 1-2 ปี หากผู้อ่านท่านใด นำ

วิธีการที่ผู้เขียนไปปรับใช้แล้ว คงไม่หนักใจแล้วนะครับ ประเมินการฝึกอบรมอย่างไรให้ได้ผล สามารถนำบันทึกผลการประเมินไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปรับขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งต่างๆได้อีกด้วยครับ