

BUSINESS

== เทคนิค ==

การประเมิน
การฝึกอบรม
ในองค์กร

BUSINESS

== เทคนิค ==

การประเมิน
การฝึกอบรม
ในองค์กร



หนังสือ “เทคนิคการประเมินการฝึกอบรมในองค์กร” เป็นหนังสือที่ว่าด้วยการประเมินการฝึกอบรมในองค์กร. ภายหลังที่องค์กรได้จัดการฝึกอบรมไปแล้ว เพื่อดูว่าการฝึกอบรมนั้นได้นำไปใช้ปรับปรุงทักษะ และวิธีการทำงานในองค์กรมากน้อยแค่ไหน และได้ผลแค่ไหน เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนไปกับการฝึกอบรม

ปัจจุบันเรายอมรับว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากในด้านเทคโนโลยีและความรู้ในสาขาต่างๆ พนักงานเองจึงต้องมีความรู้ ทักษะที่ทันสมัย เพื่อให้

สามารถรับมือรับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ วิธีหนึ่งก็คือการ
ให้การฝึกอบรมแก่พนักงาน เมื่อมีการฝึกอบรมไปแล้ว ก็
มีความจำเป็นต้องประเมินว่า การฝึกอบรมที่ดำเนินการ
ไปได้ผลแค่ไหน

เนื้อหาที่บรรจุในหนังสือเล่มนี้มีมากพอที่จะใช้
เพื่อดำเนินการการประเมินการฝึกอบรม เพื่อดูว่าการฝึก-
อบรมได้ผลแค่ไหน และควรจะแก้ไขอะไรบ้างในการ
จัดการฝึกอบรมในครั้งต่อ ๆ ไป



ดร.ปานุชัย จาจินสมาร



การประเมินการฝึกอบรมและวงจรการฝึกอบรม	7
ความสำคัญของการประเมินและภาพลักษณ์ของบริษัทใน สายตาประชาชน	32
การประเมินใคร อะไร เมื่อไร และที่ไหน	44
การออกแบบการประเมิน	64
การรวบรวมข้อมูล	86
การออกแบบแบบสอบถามและแบบทดสอบ	95
วิธีประเมินเชิงคุณภาพ	107



การประเมินการฝึกอบรม และวงจรการฝึกอบรม

การประเมินคืออะไร

พุดง่าย ๆ การประเมินคือกระบวนการค้นหาว่า
รายวิชาหรือแบบฝึกหัดการฝึกอบรมใด ๆ มีผลกระทบต่อง
องค์การอย่างไรบ้าง

การประเมินคู่กับความเที่ยงตรง

ความเที่ยงตรง คำที่มักใช้สลับกับคำว่ากา
ประเมิน หมายถึง การตัดสินว่ารายวิชาได้บรรลุจุดมุ่ง
หมายที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือแบบทดสอบดีหรือไม่ มัน

เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการประเมิน ยกตัวอย่าง
เช่น ผู้ให้การฝึกอบรมอ้างเหตุผลเนื้อหาของรายวิชาใช้
การได้โดยประกันว่ามันครอบคลุมจุดมุ่งหมายทุกจุดมุ่ง-
หมายที่ตั้งขึ้น โดยทำให้มั่นใจว่ามันถามในสิ่งสำคัญ
ความเที่ยงตรงประเภทนี้หมายถึงความเที่ยงตรงในเนื้อหา
วัดโดยทำให้แน่ใจว่า คำถามของแบบสอบถามสัมพันธ์
อย่างเหมาะสมกับเวลาที่ใช้กับการสอน ความคิดรวบยอด
และความสำคัญของมัน พูดอย่างหยาบ ๆ แนวความคิด
มีความสำคัญมากเท่าไร ก็ต้องใช้เวลามากเท่านั้น ใน
ระหว่างรายวิชาควรมีคำถามของแบบทดสอบมากเท่าไร
เพื่อครอบคลุมแนวความคิดรวบยอดเหล่านี้ แนวความคิด
รวบยอดมีความสำคัญน้อยลงและใช้เวลาน้อยลงเท่านั้น
คำถามของแบบทดสอบควรมีน้อยลงเท่านั้น

คำว่าความเที่ยงตรงตรงกับภาษาอังกฤษว่า validation ซึ่งมาจากภาษาละตินว่า validus และคำฝรั่งเศส valere มีความหมายว่าเข้มแข็ง พุทธอีกนัยหนึ่ง ในด้านการฝึกอบรม รายวิชาจะมีความเที่ยงตรงถ้าเนื้อหาของมันเข้มแข็งและสะท้อนจุดมุ่งหมายของรายวิชาอย่างเหมาะสม

ในด้านตรงกันข้าม การประเมินจะเป็นไปมากกว่ากลไกของเนื้อหาวิชา แบบทดสอบหรือแบบสอบถาม การประเมินช่วยเราวัดลักษณะต่าง ๆ ของโปรแกรมการฝึกอบรมจากผลกระทบระยะสั้นถึงผลกระทบระยะยาว

กรณีของบริติช แก๊ส และความเที่ยงตรงและการประเมิน

บริติช แก๊ส (British Gas) ใช้ทีมการออกแบบการฝึกอบรมเพื่อหาความเที่ยงตรง ไม่เพียงแต่รายวิชาเท่านั้น แต่หาความเที่ยงตรงของแบบทดสอบด้วย

แบบทดสอบเหล่านี้ถูกใช้ระหว่างวงจรการฝึกอบรม เพื่อวัดการรอบรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อจุดมุ่งหมายของรายวิชา มันถูกออกแบบและบริหารอย่างรอบคอบในขั้นตอนต่าง ๆ ในระหว่างกระบวนการฝึกอบรมเพื่อตรวจสอบมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติที่มประกันว่าเนื้อหาวิชามีความเหมาะสมกับงานของเอ็กต์บุคคลและมันสะท้อนจุดมุ่งหมายของรายวิชา บริติช ก๊าซ ประเมินการฝึกอบรมของตนเองโดยกระบวนการที่ดี-ถ้วนมากซึ่งรวมถึง

- ▣ ประเมินการฝึกอบรมเสมือนการดำเนินการเพื่อว่าสามารถแก้ปัญหาได้หากปัญหาเกิดขึ้น
- ▣ วัดความสำเร็จทั้งหมดของการฝึกอบรมจากทัศนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- ❏ ระบุขอบข่ายของจุดอ่อนในการฝึกอบรม
และให้ข้อเสนอแนะสำหรับการเปลี่ยนแปลง
- ❏ พิจารณาว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถ
ถ่ายโอนความรู้ของงานจากการฝึกอบรม
ไปปฏิบัติงานได้หรือไม่
- ❏ ดูค่าใช้จ่ายกับผลประโยชน์ที่ได้รับของการ
ฝึกอบรมในด้านการเงิน
- ❏ วิเคราะห์คุณค่าของการฝึกอบรมจากทุก
ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

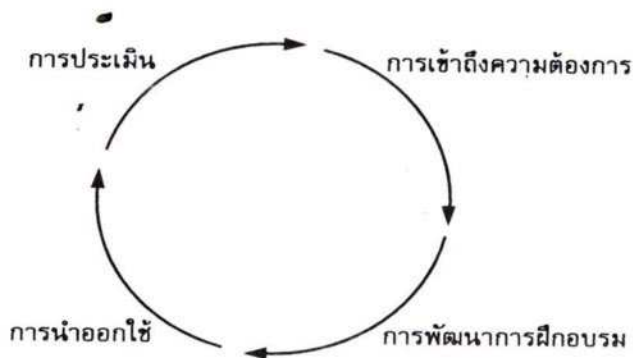
การประเมินและวงจรการฝึกอบรม

โมเดลการฝึกอบรมแบบประเพณีนิยมที่ใช้
หลายปีมาแล้ว ใช้การประเมินในตอนท้ายสุดของวงจร
การฝึกอบรม ภายหลังการนำการฝึกอบรมออกใช้ ใน

โมเดลดังกล่าว ผู้ให้การฝึกอบรมจะมองดูผลกระทบของการฝึกอบรมภายหลังเหตุการณ์ของการฝึกอบรมและพิจารณาว่า การฝึกอบรมเป็นแบบฝึกหัดที่มีคุณค่าหรือไม่จากทัศนะของผู้เข้าร่วม ถึงแม้ว่าโมเดลดังกล่าวใช้การประเมิน แต่มันก็มีข้อจำกัด เพราะผู้ให้การฝึกอบรมไม่ได้คิดอย่างถี่ถ้วนโดยผ่านการออกแบบการประเมินก่อนการออกแบบการฝึกอบรม เขาไม่สามารถเปรียบเทียบการเรียนรู้หรือพฤติกรรมก่อนการฝึกอบรมของผู้เข้าร่วมกับการเรียนรู้หรือพฤติกรรมภายหลังการฝึกหัด นอกจากนี้ ผู้ให้การฝึกอบรมไม่สามารถจัดตั้งกลุ่มควบคุมเพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม นอกเสียจากว่าเขาได้คิดจัดตั้งกลุ่มก่อนเหตุการณ์การฝึกอบรม ผู้ให้การฝึกอบรมมีข้อจำกัดในการถามผู้เข้าร่วมสำหรับปฏิกิริยาของเขาต่อการฝึกอบรม

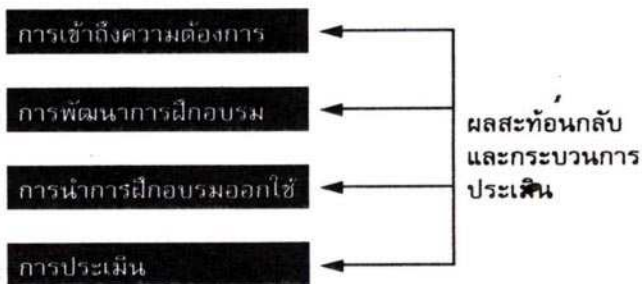
โมเดลที่ใหม่กว่าและมีประโยชน์กว่ายอมรับว่า ผู้ออกแบบการฝึกอบรมต้องกำหนดการออกแบบการ ประเมินของการฝึกอบรมทันทีภายหลังจากการระบุความ ต้องการของการฝึกอบรม การรู้ถึงการตรงไปตรงมาของ การออกแบบการประเมินทำให้ผู้ประเมินสามารถรวบรวม ข้อมูลมาตรฐานที่มีคุณค่าเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมและองค์การ ซึ่งอาจจะยากต่อการเก็บรวบรวมภายหลังการฝึกหัดการ ฝึกอบรมแล้ว ยกตัวอย่างเช่น ผู้ประเมินอาจตัดสินใจใช้ คะแนนแบบทดสอบก่อนและหลังของผู้เข้าร่วมในฐานะเป็น ส่วนหนึ่งของการออกแบบการประเมิน เขาอาจต้องการ ทดสอบผู้เข้าร่วมก่อนการฝึกหัดการฝึกอบรมเพื่อให้ได้มา ซึ่งการเปรียบเทียบความรู้ของแต่ละคนก่อนและหลัง เหตุการณ์การฝึกอบรมและตัดสินใจเกี่ยวกับว่าผู้เข้าร่วม ได้เรียนรู้จากเหตุการณ์การฝึกอบรมมากน้อยแค่ไหน ใน

โมเดลใหม่ การประเมินสามารถเกิดขึ้นได้ทุกจุดในระหว่างกระบวนการ นอกจากการประเมินผลกระทบระยะยาวของการฝึกอบรมในตัวผู้เข้าร่วมแล้ว ผู้ประเมินอาจตัดสินใจประเมินรายวิชาในขณะที่ยังกำลังดำเนินการเพื่อว่าเขาสามารถปรับเนื้อหา เพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



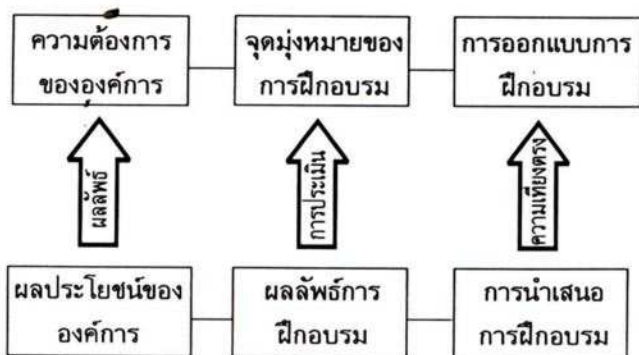
วงจรการฝึกอบรมแบบเก่า

อีกทัศนะหนึ่งของวงจรการฝึกอบรมแบบใหม่ คือการไม่มีที่สิ้นสุดของการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความเที่ยงตรงเชื่อมกันภายในการออกแบบและการนำเสนออย่างไร และการประเมินเชื่อมกับ จุดมุ่งหมายและผลลัพธ์อย่างไร



วงจรการฝึกอบรมแบบใหม่

“แนวทางเชิงระบบต่อการฝึกอบรม” ของบริ-
 ดิช ก๊าซ ให้ตัวอย่างของแนวทางที่ใหม่กว่าต่อการประเมิน
 ในขั้นตอนออกแบบการฝึกอบรม ที่มันกำหนดวิธีประเมิน
 ที่จะนำมาใช้และให้มีผลสะท้อนกลับเกี่ยวกับการฝึกอบรม
 ในขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อว่ามันจะสามารถปรับปรุงการฝึก
 อบรมอย่างต่อเนื่อง



“สายพานที่ไม่สิ้นสุด” ของการฝึกอบรมและการพัฒนา