

# การประเมินผลการฝึกอบรม

นิตา ชูโต

ก่อนจะเข้าใจความหมายและวิธีการประเมินผลของการฝึกอบรม มีความจำเป็นจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาและความหมายของการฝึกอบรม ให้เห็นพ้องกันเสียก่อน

1. ความหมายการฝึกอบรม (Training) ในองค์การใดหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม เป็น “กระบวนการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ตั้งใจเพื่อพยายามจะให้ประสบการณ์ หรือโอกาสที่จะปรับปรุงแนวคิด ความรู้ ทักษะ เจตคติ เพื่อปรับพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล อันก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อตนเองและสูงสุดแก่บุคคลและหน่วยงานนั้น ๆ ในขั้นสุดท้ายนั่นเอง” การฝึกอบรมจะประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยการดำเนินงานที่แบบแผน มีระบบ มีการประสานงาน และมีความต่อเนื่อง

จะเน้นกิจกรรมที่จัดจ้่งมุ่งเพื่อการให้ความรู้ ความคิด ทักษะ เพื่อให้แต่ละบุคคลปรับพฤติกรรมให้เป็นแนวทางอันก่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร เพื่อปรับระบบทำงานระบบการสื่อสาร แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งนำเอาเทคนิคต่าง ๆ ใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับบุคคล และองค์กร อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่หน่วยงานนั้น ๆ ถ้าเรายอมรับความหมายของการฝึกอบรมข้างต้น กิจกรรมการฝึกอบรมจึงมิใช่เพียง กิจกรรมเพียงประโยชน์แก่พนักงาน และองค์กรในช่วงเวลาปัจจุบันเท่านั้น แต่พึงควรเป็น กิจกรรมเพื่อการพัฒนาหน่วยงานในอนาคตด้วย ซึ่งรวมทั้งความสัมพันธ์ของการทำงานที่ต่อเนื่อง ความพอใจในการทำงาน การเห็นพ้องในปรัชญาและนโยบายขององค์กร ฯลฯ ดังนั้นการมองและจัดทำกิจกรรมการฝึกอบรม จึงต้องคิดและพัฒนาอย่างเป็นระบบรวมขององค์การ (Integrated system) และต้องเป็นระบบที่เห็นพ้องมีการยอมรับในด้านการลงทุนและความสำเร็จที่สามารถวัดได้ คือสามารถคิดประสิทธิภาพในเรื่องต้นทุน/กำไร (Cost/Benefit) ที่ได้รับประโยชน์ต่อองค์กรได้ นั่นคือ ถ้ากิจกรรมการฝึกอบรมใด ๆ ที่มีได้ประโยชน์แก่องค์กรก็สมควร

พึงจัดกระทำ หรือกิจกรรมการฝึกอบรมใด ๆ ที่ได้ประโยชน์ไม่คุ้มทุน หรือลงทุนมากเกินไป ก็ควรไปจัดซื้อบริการนั้น ๆ จากหน่วยงานอื่นที่ราคาถูกลงกว่า เป็นต้น

## 2. ความจำเป็นขององค์การที่ต้องการฝึกอบรม

1) ไม่มีสถาบันการศึกษาใด ๆ ที่สามารถผลิตคนที่จบการศึกษาให้เข้าทำงานในองค์กรหนึ่งองค์กรใดได้ทันที องค์กรที่รับเจ้าหน้าที่หรือพนักงานใหม่ จำเป็นต้องฝึกอบรม หรือฝึกงานก่อนปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงระเบียบ ความคาดหวัง วัตถุประสงค์ขององค์กรให้แก่ผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่

2) สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน เทคโนโลยีของเครื่องจักร เครื่องกลปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา

3) พนักงานขององค์กร เริ่มเคยชินกับการปฏิบัติงาน หรือการสับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งงานใหม่ จำเป็นต้องได้รับการกระตุ้นขวัญ กำลังใจ หรือฝึกอบรมแนวทางงานใหม่ ๆ

4) เมื่อพนักงานไม่สามารถทำงาน ได้เต็มตรงตามเป้าหมายทำงานไม่เต็มที่ เกิด อุบัติเหตุบ่อยครั้ง เกิดการลาป่วย ขาดงาน บ่อย ๆ งานต่ำกว่ามาตรฐาน

5) มีงานจำนวนมากเสียหาย เกิด การสูญเสีย สิ้นเปลืองวัสดุคิบบ หรือของเสีย หายมากกว่าปกติ

6) คุณภาพของงาน มีความหลากหลาย คนงานทำงานไปคนละทิศทาง งาน ไม่เสร็จตามกำหนด

### 3. ประเมินกิจกรรมการฝึกอบรมใน องค์การ

ก่อนอื่นต้องยอมรับว่าการฝึกอบรม นั้นเป็นเพียงกิจกรรมส่วนหนึ่งในหลาย ๆ วิธี ที่องค์การใดองค์การหนึ่งใช้เพื่อการพัฒนา องค์การเท่านั้น องค์การหนึ่งองค์การใด อาจจะใช้กิจกรรมอื่น ๆ ประกอบกันไป พร้อม ๆ กัน เช่น การประชุมกรรมการ การจัดวางแผนองค์การใหม่ การนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ และหลังจากนั้นก็ฝึกอบรม เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปตามแผนงาน นั้น ๆ ดังนั้นกิจกรรมการฝึกอบรมบางครั้ง ก็มีอาจแยกได้อย่างโดดเด่นลำพัง แต่จะ เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาด้านอื่น ๆ ด้วย อย่างไรก็ตามกิจกรรมการฝึกอบรมที่

หน่วยงานต่าง ๆ จัดทำอาจแยกแยะได้เป็น ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1) การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service Training Orientation) สำหรับผู้ เริ่มทำงานใหม่ เพื่อให้เข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ การจัดรูปองค์การ วิธีทำงาน มาตรฐานการทำงาน ความต้องการ ความคาดหวังขององค์การ ทางด้าน ความรู้ ทักษะต่าง ๆ ของงานในแต่ละองค์ ประกอบ เพื่อให้รู้ถึงเกณฑ์การทำงาน การ เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน ตำแหน่ง งาน ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ ฯลฯ

2) การฝึกอบรม เมื่อเกิดปัญหา (Problem centered) ทั้งด้านทั่ว ๆ ไปและ โดยเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง และเกิดความ ต้องการแก้ไขปัญหาลดลงไป เพื่อนำ ความรู้วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งใช้ ส่วนใหญ่ในระดับเฉพาะหัวหน้างาน การ ฝึกอบรมแบบนี้อาจใช้วิธีการอภิปราย หรือ ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการความกระจ่าง ในปัญหาหรือจำกัดต่าง ๆ ด้าน องค์การ บุคลากร ตลอดจนเทคนิคที่เหมาะสม และ สรุปหาความเห็นพ้อง เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน เป็นการหาทางแก้ปัญหและปรับปรุงหน่วย งาน ดังเช่นการใช้ระบบ Q.C. ในการฝึกอบรม

3) การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้เพิ่มทักษะของเจ้าหน้าที่ บุคลากรกลุ่มหนึ่ง กลุ่มใด ให้มีประสิทธิภาพสูง ขึ้นเฉพาะด้าน เช่น การขาย การตลาด เทคนิคการประเมินโครงการ หรือเทคนิคการเป็นผู้สื่อข่าว ตลอดจนการส่งไปศึกษาอบรมต่อในสถาบันภายนอกหรือต่างประเทศ ในกรณีที่เป็น การอบรมเฉพาะบุคคล ๆ เป็นต้น

4) ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนให้เกิดแรงงานสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพความเข้าใจระหว่างบุคคล เป็นการเปิดช่องแนวทางการสื่อสาร เพื่อบำรุงขวัญ กำลังใจในการทำงาน เพื่อเชื่อมสามัคคี ตลอดจนเป็นการปรับเจตคติต่อนโยบายใหม่ ๆ ของหน่วยงาน เช่น การอบรมเป็นผู้นำ (Leadership training) การอบรมการบริหาร การจัดการ ฯลฯ

ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมประเภทใด ๆ ดังกล่าวมาแล้วก็ตาม วัตถุประสงค์สุดท้ายก็เพื่อการปรับเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดแก่องค์กรกิจกรรมการอบรมต่าง ๆ จึงต้องจัดทำอย่างดี และมีการประเมินค่าว่าได้บรรลุวัตถุประสงค์ขั้นสุดท้าย การจัดการฝึกอบรมมีควรจะเป็นเพื่อการอบรม แต่จำเป็นต้องเป็นการจัดที่ผู้เข้าอบรม มีความต้องการ มีส่วนร่วม

คุ้มกับทรัพยากรที่ลงทุน และผลผลิตที่สามารถประเมินได้จริง ๆ

#### 4. กระบวนการฝึกอบรม

ดังได้กล่าวแล้วว่า การฝึกอบรมขององค์กรใดองค์การหนึ่ง จะประสบความสำเร็จได้ ย่อมต้องอาศัยวิธีการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีแบบแผน มีการประสานงาน และการต่อเนื่อง ดังนั้นในการจัดการฝึกอบรม จึงควรดำเนินขั้นตอน คือ

1) สำรวจความต้องการและวิเคราะห์ปัญหาความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ เพื่อประเมินหาความต้องการ ความเห็นพ้อง การยอมรับ ประเภทของกิจกรรม ตลอดจน เจตคติ การได้รับการฝึกอบรมของผู้บริหาร และความเป็นไปได้ของทรัพยากร ฯลฯ เพื่อจะได้จัดสร้างหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการ ได้ผลคุ้มค่า สนองตอบต่อปัญหาขององค์การ

2) สร้างหลักสูตรและการจัดทำโครงการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรจะต้องมีทิศทางสนองตอบตามความจำเป็น และวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนระดับความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรการอบรมต่าง ๆ จะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์

หรือความมุ่งหมายให้ชัดเจน การแบ่งแยกหมวดวิชา วิธีการ การฝึกอบรม วิธีการวัดผลของแต่ละขั้นตอนของวิชา เกณฑ์ในการวัดอย่างชัดเจน ส่วนการจัดทำโครงการฝึกอบรมนั้นหมายถึง การเขียนโครงการเตรียมล่วงหน้าเหมาะสม สถานที่การจัดตารางเวลา วิทยากร อุปกรณ์ วัสดุประกอบการฝึกอบรม เอกสารแนวปฏิบัติต่างๆ และข้อแนะนำโดยทั่วไป และการเงินสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยสนับสนุนการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3) การดำเนินการฝึกอบรม หมายถึง การดูแลบริการการปฏิบัติการฝึกอบรมให้ดำเนินไปตามขั้นตอนการจัดทำโครงการฝึกอบรมให้ดำเนินไปเรียบร้อยตามแผนงานซึ่งจำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบ มีหัวหน้าโครงการฝึกอบรม มีผู้ประสานงาน เจ้าหน้าที่ธุรการ การบัญชี เอกสาร ฯลฯ นับตั้งแต่พิธีการเปิด-ปิด ดูแลเวลา รับส่งวิทยากร แจกเอกสาร ประเมินผล แก้ปัญหาตลอดจนแต่ต้นจนปิดการฝึกอบรม

4) การประเมินผลและการติดตามการฝึกอบรม หมายถึง การวัดและการค้นหาคุณค่าของการฝึกอบรม ว่าบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ ได้ผลคุ้มค่าแก่องค์การเพียงใด ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่

จะทำให้ผู้จัดทำโครงการฝึกอบรมทราบว่า ควรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งแก่นโยบาย หลักสูตร วิทยากร การปฏิบัติการฝึกอบรมวิธีการฝึก หรือควรยกเลิกการฝึกอบรม ถ้าค้นพบว่าฝึกแล้วไม่ได้ผลกับองค์การในสัดส่วนที่สมเหตุสมผล

## 5. การประเมินการฝึกอบรม

เมื่อได้จัดทำโครงการฝึกอบรมไว้อย่างเป็นทางการ การประเมินการฝึกอบรมก็เป็นส่วนหนึ่งของการจัดดำเนินงานและการบริหารโครงการฝึกอบรม

การประเมินฝึกอบรม หมายถึง “ความพยายามที่จะค้นหาว่าการฝึกอบรมในแต่ละประเภทนั้นบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (feed back) ให้แก่ผู้บริหาร และผู้จัดการฝึกอบรม เพื่อเป็นการควบคุม ปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของการฝึกอบรม และเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ” ในความหมายดังกล่าว การประเมินจึงมีหลายรูปแบบ หลายช่วงตอน และประกอบด้วยหลาย ๆ เทคนิคด้วยกัน คือ

1) การประเมินเพื่อหาความต้องการและตรวจสอบความต้องการว่าเสร็จสิ้นไป

มากนัก้อยเพียงใด การประเมินหาความต้องการ หรือการยอมรับ หรือความคาดหวังจากการฝึกอบรมนั้น เป็นการสำรวจประเมินก่อนฝึกการอบรม ส่วนการตรวจสอบความต้องการ เจตคติ หรือปฏิกิริยาต่อการฝึกการอบรมนั้นเป็นการประเมินหลังจากการฝึกการอบรม เทคนิคที่ใช้ ก็อาจใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต การเสนอความคิดเห็น ฯลฯ

2) การประเมินวิธีการฝึกการอบรม หรือ กระบวนการฝึกการอบรม (Monitoring or Process evaluation) มีประเด็นหลาย ๆ ประเด็น ที่ควรประเมิน คือ

2.1 วิธีการฝึกการจัดการฝึกการอบรมว่าเป็นไปตามขั้นตอน ที่วางไว้หรือเปล่า หรือเบี่ยงเบนไปจากเดิม เพื่อเป็นการปรับปรุงแก้ไขให้เกิดเสียหาย หรือเป็นการป้องกันสำหรับการฝึกการอบรมคราวต่อไป เทคนิคที่ใช้ ได้แก่ การสังเกตเผ้าระวังแบบประเมินค่า แบบสัมภาษณ์ ตัวแปรที่จะวัด ได้แก่ บรรยากาศ ผู้ให้การฝึกการอบรม วิธีการสอน การมีส่วนร่วมของผู้เข้าฝึกการอบรม ความยากง่ายของหลักสูตร และเนื้อหา ฯลฯ การวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้วิธีการอบรมไม่เป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้ หรือสาเหตุใดทำให้เกิดความสำเร็จ เป็นสิ่งที่

จำเป็นยิ่ง ผู้ประเมินควรระลึกว่า การแก้ไขหรือการตำรงไว้ในวิธีการจัดการฝึกการอบรมนั้นจะต้องเพื่อประสิทธิภาพของโครงการ มิใช่ความสะดวกของผู้จัดการฝึกการอบรม

2.2 การประเมินคุณค่าของเนื้อหาของหลักสูตรที่ทำให้การฝึกการอบรม ว่าครบถ้วน วิธีการที่ใช้ถูกต้องตามหลักการวิชา (เช่นฝึกให้ทำมิใช่ฝึกให้ฟัง ถ้าเป็นเรื่องทักษะ) และวิธีการวัดผลในแง่มุมต่าง ๆ การประเมินในส่วนนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ เฉพาะด้านเข้ามาเป็นผู้ประเมินตัดสิน เพื่อแก้ไขปรับปรุง

3) การประเมินผลจากการฝึกการอบรม (Effect evaluation)

ผลที่เกิดจากการฝึกการอบรมอาจแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ ในระดับการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

3.1 รูปแบบการเรียนรู้อาจแบ่งได้ใหญ่เป็น 3 ประเด็น คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (Skills) และเจตคติ (Attitudes) ผู้จัดการฝึกการอบรมหรือบริหาร การฝึกการอบรมจะต้องวางแผนล่วงหน้าในแต่ละวิชาที่ให้การฝึกการอบรมว่าประสงค์จะให้เกิดการเรียนรู้ในประเด็นใด และในขั้นตอนใด นั่นคือ จะต้องวางการสอนแบบ กำหนด

โครงการ (Programed and instruction) ให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้ถึงข้อกำหนดของหัวข้อเรื่อง แนวคิด หรือวัตถุประสงค์ ตลอดจนการวัดล่วงหน้า เพื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถประเมินผลการเรียนรู้ได้ทันที และเห็นความต่อเนื่องของหัวข้อการฝึกอบรมในแต่ละช่วงตอน เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นการเรียนในแบบช่วงระยะเวลาสั้น ๆ การประเมินเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบนี้เป็นเรื่องไม่ยุ่งยากนัก แต่การสอนและการวัดในเรื่องเกี่ยวกับทักษะ (Skill) ในงานหนึ่งงานใดนั้นเป็นเรื่องยุ่งยาก และใช้เวลานานกว่าผู้เรียนจะต้องรู้ทั้งทฤษฎีและมีการฝึกการปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัด และจำเป็นต้องปฏิบัติซ้ำ ๆ ให้เกิดความชำนาญ และมีผลสำเร็จได้ถึงมาตรฐาน ทำนองเดียวกันกับเจตคติ บุคคลจะเกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติได้ก็ต่อเมื่อได้รับข้อมูลความรู้ใหม่ ได้ฝึกปฏิบัติบังเกิดผลสำเร็จ มีความภาคภูมิใจ มีความสุขใจ ก็จะเกิดเจตคติที่ดีขึ้น และผู้วัดจะทราบได้ก็ต่อเมื่อมีการวัดเจตคติเดิม เปรียบเทียบกับเจตคติใหม่นั้นเอง

เทคนิคในการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมในระดับต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ซึ่งจะวัดได้จากพฤติกรรม

การเรียนรู้ เช่น จะวัดความรู้ ความเข้าใจ วิเคราะห์ ตีความ ประยุกต์ ได้จากพฤติกรรม การเขียน บอกล่า แสดง เลือกรายงาน อธิบาย ฯลฯ เครื่องมือที่ใช้วัดได้แก่ แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์วิชาต่าง ๆ เปรียบเทียบความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์การเรียนรู้มาตรฐานต่าง ๆ แบบประเมินคำวัดทางเจตคติ แบบการสังเกตความสนใจ ซึ่งดูจากวิธีร่วมกิจกรรมการเรียนในห้อง การเสนอรายงาน การตอบคำถาม การร่วมในกิจกรรมกลุ่มอื่น ๆ

3.2 การประเมินการเปรียบเทียบพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งเป็นการประเมินพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงหลังจากการฝึกอบรม (Follow up) นั้น เป็นการศึกษาว่า ให้ทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำการเรียนรู้ไปปรับใช้ในพฤติกรรมการทำงานหรือไม่ เราคงไม่คาดหวังว่าผู้เข้ารับการอบรมจะเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานทั้งหมด ดังนั้นเราจึงจำเป็นต้องคัดเลือกพฤติกรรมบางตัวที่เราคาดหวังจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เช่น หลังจากการฝึกอบรมแล้วอุบัติเหตุในการทำงานลดลงเพราะพฤติกรรมที่เป็นสาเหตุของอุบัติเหตุเปลี่ยนแปลงไป

หรือหลังการฝึกอบรมแล้วความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและลูกน้องเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี เป็นต้น

เทคนิคการประเมินนั้นใช้หลายวิธีประกอบกัน ตั้งแต่การติดตามผลพฤติกรรม การสังเกต ใ้คำ การรายงานจากหัวหน้างาน การประเมินร่วมของผู้ร่วมงาน การยอมรับทางสังคม (Sociogram) มีเปลี่ยนแปลงไป การประเมินค่าด้วยเอง และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth interview) เป็นต้น

4. การประเมินผลคุณค่าขั้นสุดท้าย (Summative evaluation) อันเป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ซึ่งเป็นผลสรุปว่าการฝึกอบรมมีองค์การพยายามจัดให้แก่เจ้าหน้าที่ขององค์กรนั้น ยังประโยชน์ให้แก่ผลผลิต คุณภาพของการผลิต และคุณภาพของพนักงาน อันจะทำให้องค์กรเจริญเติบโตคุ้มค่าของการฝึกอบรม เป็นการประเมินผลรวมของ 1 - 4 รวมกัน ซึ่งใช้เทคนิคหลาย ๆ อย่าง รวมทั้งเปรียบเทียบหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรม และกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม ดูประวัติ

ของการเลื่อนตำแหน่ง การลาออกจากงาน ฯลฯ และตัวบ่งชี้อื่น ๆ ส่วนเกณฑ์

ที่ใช้การวัดประสิทธิภาพของการฝึกอบรม ใช้การวิเคราะห์หน่วยของต้นทุน (Cost-Benefit analysis) หรือหน่วยต้นทุน/กำไร คือ ถามว่าเมื่อลงทุนทำการฝึกอบรมไปแล้ว ได้ผลคุ้มค่ากับองค์การหรือไม่ เช่น องค์การได้ผลกำไรเพิ่มขึ้น อันเกิดจากสาเหตุจากการฝึกอบรมกิจกรรมประเภทใด พนักงานมีขวัญ กำไรดีขึ้นหรือไม่ บรรยากาศการทำงานเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น กิจกรรมการอบรมประเภทใดที่ได้ผลดีที่สุด มีประสิทธิภาพที่สุด เราควรจะอบรมต่อไป หรือว่าการอบรมได้ผลน้อยไม่คุ้มกับการจัดการฝึกอบรมเอง ควรนำเงินไปจ้างหน่วยงานอื่นฝึกอบรมให้จะดีกว่า ฯลฯ

ในการจะประเมินผลอันเกิดจากการฝึกอบรมให้ชัดเจนได้นั้น จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการจัดการฝึกอบรมมีการกระทำอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ มีหลักฐาน ตั้งแต่การวางวัตถุประสงค์ การเขียนหลักสูตรที่ชัดเจน มีการคาดหวังพฤติกรรมต่างๆ ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีการจัดทำเอกสารของการฝึกอบรมเป็นระบบ มีการปรับปรุงให้ทันต่อสภาพการณ์ มีเทคนิคการอบรมและการควบคุมที่มีประสิทธิผล ตลอดจนมีความยึด



หย่นเข้ากับความต้องการของผู้รับการอบรม มีการประชาสัมพันธ์ แก่ไข้อยู่ร่วมกัน ของระดับหัวหน้างานในองค์การ มีทรัพยากรที่ลงทุนเพื่อการอบรมเพียงพอ มีนโยบาย

ที่เห็นพ้องกันในองค์การเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่ชัดเจน และสิ่งสำคัญ คือ มีความรู้ทางเทคนิค การประเมินผลการฝึกอบรมที่เป็นระบบนั่นเอง

### หนังสืออ้างอิง

1. นิตา ชูโต *การประเมินโครงการ*, ธรรมสารการพิมพ์, กทม : 2527
2. อัมพร สุชาติวงศ์, *การฝึกอบรม*, กทม : ม.ป.ป.
3. แซมลิน, เอ, ซี *การประเมินผลและการควบคุมการฝึกอบรม* แปลจาก *Evaluation and Control of Training* โดย น.อ. ปรีชา ศรีวาลัย, งานแปลของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ อันตังที่ 66, กทม : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2525.
4. Mager Robert F *Developing Attitude Toward Learning*, 2<sup>nd</sup> Ed. California : Pitman Learning. Inc.; 1974.