

บทบรรณาธิการ

ตอบ 22 คำถามสำคัญของ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการเป็นผู้บรรยายวิชาการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้เขียนพบว่า นักศึกษาวิชานี้ต้องการความรู้เบื้องต้นด้านนี้ เพื่อเป็นการปูพื้นฐานกว้าง ๆ ขึ้นหนึ่งก่อนที่จะศึกษาค้นคว้าในรายละเอียดตามความสนใจและการใช้ประโยชน์ต่อไป

22 คำถามสำคัญที่นำมาเสนอในการวิจัยครั้งนี้ได้สรุปคำถาม คำตอบหลัก ๆ ที่จำเป็นต่อการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผล และการวิจัย การใช้ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินผล สิ่งที่ควรระวังระหว่างการประเมินผลการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา การประเมินผลการเรียนรู้ ขั้นตอนต่าง ๆ ของการประเมินผล การประเมินความคุ้มค่าของโปรแกรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเภทต่าง ๆ ของข้อมูลที่ใช้ในการประเมิน การเสนอรายงานการประเมินผล เป็นต้น ทั้งนี้ได้ประมวลคำถามดังกล่าวจากหนังสือชื่อ Every Manager's Guide to Human Resource Development ของ Leonard Nadler ซึ่งเป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในวิชาชีพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เพื่อให้นักศึกษาได้มีความรู้แตกฉานยิ่งขึ้นจากการค้นคว้าของตนเอง และเพื่อให้ นักศึกษาสามารถนำความรู้ที่ได้ศึกษานี้มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานของตนและในบริษัทของ สังคมไทย ผู้เขียนจึงได้มอบหมายให้นักศึกษาศึกษาหาข้อมูลและคำตอบจากหนังสือเอกสาร อื่นที่มีต่อคำถามทั้ง 22 ข้อข้างต้น เพื่อทำการเปรียบเทียบและเสนอข้อคิดเห็นจากมุมมอง ของนักศึกษา โดยผู้เขียนได้นำคำตอบต่าง ๆ มาประมวลวิเคราะห์และสรุปในบทวิเคราะห์ โดยเน้นเฉพาะลักษณะเด่นของการนำมาใช้ประโยชน์ในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ เป็นสำคัญ

การศึกษาเรื่องนี้ทำให้ได้รับคำตอบเกี่ยวกับคำถามหลักในการประเมินผลการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประมวลจากมุมมองของนักทฤษฎีและนักปฏิบัติทำให้มองเห็นคำตอบ

ของแต่ละคำถามในแง่มุมมองต่าง ๆ อย่างกว้างขวางและลึกซึ้งยิ่งขึ้น ซึ่งในที่นี้ได้นำคำตอบต่าง ๆ มาประมวล วิเคราะห์และสรุปเฉพาะลักษณะเด่นในเชิงการนำมาใช้ประโยชน์ในการประเมินผล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยสังเขป ดังนี้

1. ความแตกต่างระหว่างการวิจัยและการประเมินผล

นอกจากจะมีความแตกต่างในเรื่องวิธีการและลักษณะงานแล้ว การวิจัยมีรากฐานมาจากทฤษฎีหลักการเกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ เน้นได้มาซึ่งความรู้ใหม่หรือการให้ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อไปโดยไม่จำเป็นว่าจะต้องมีการนำไปใช้จริง ส่วนการประเมินผลมีรากฐานจากความต้องการที่จะตอบคำถามในปัญหาของการปฏิบัติงาน เน้นในเรื่องการนำไปใช้จริง เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ที่จะนำมาใช้กับโครงการในปัจจุบันโดยเฉพาะการนำผลมาประกอบการตัดสินใจ เช่น การตัดสินใจคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการ เป็นต้น

2. การใช้ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินผล

ควรให้ผู้เชี่ยวชาญมีส่วนช่วยในการประเมินผลถ้ามีความจำเป็น ประโยชน์ที่ได้จากการใช้ผู้เชี่ยวชาญในการประเมิน ผลโดยทั่วไป คือ เป็นผู้ได้รับการฝึกฝนมาในด้านนี้โดยตรง และเนื่องจากเป็นบุคคลภายนอก จึงมีแนวโน้มที่จะทำการประเมินโดยปราศจากอคติได้รับการเชื่อถือการยอมรับธรรม อย่างไรก็ตาม ไม่ควรให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้รับผิดชอบการประเมินผลเพียงผู้เดียว แต่ควรทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ข้อมูลหรือเทคนิควิธีการประเมินผลทั้งข้อดีข้อเสีย แต่ให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้และปฏิบัติตามความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

3. สิ่งที่จะประเมินในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในระดับองค์กรส่วนใหญ่ผู้บริหารมักเน้นประเมินผลการเรียนรู้และผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานของตนเอง ในทางปฏิบัตินักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถเลือกจะประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนและปฏิบัติในระดับและขอบเขตที่แตกต่างหลากหลาย เช่น การประเมินกิจกรรมที่นำมาใช้การประเมินกระบวนการการประเมินผลที่เกิดขึ้นทั้งต่อตัวบุคคลและองค์กร และผลกระทบจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้น

4. การประเมินผลการเรียนรู้ในโปรแกรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พื้นฐานของการประเมินผลการเรียนรู้ในโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การประเมินก่อนและหลังการใช้โปรแกรมนั้น เพื่อให้ทราบการเปลี่ยนแปลงใน 3 ด้าน คือ (1) ความรู้/ความคิด (2) ทักษะ/ค่านิยม และ (3) ทักษะการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในด้านความรู้ โดยทั่วไปจะประเมิน 3 ด้าน คือ (1) ความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงโดยทั่วไป (2) ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงาน และ (3) ความจำเป็นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ในการประเมินการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้านดังกล่าว นิยมประเมินในสิ่งต่อไปนี้ คือ (1) ความรู้ (2) ความจำ (3) ความเข้าใจ (4) การนำไปใช้ (5) การวิเคราะห์ (6) การสังเคราะห์ และ (7) การประเมินค่า ทั้งนี้ ผู้ประเมินควรรู้วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ ตัวชี้วัดผลการเรียนรู้ กระบวนการและผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงหากไม่บรรลุผลตามคาดหวังหรือเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น รวมทั้งการให้ความสนใจเกี่ยวกับระบบสนับสนุนในที่ทำงานที่จะช่วยให้เกิดการถ่ายถอดการเรียนรู้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานภายหลังโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยทั่วไปผู้บริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผลว่าหลังผ่านโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานมากขึ้นเพียงใด เกิดผลกระทบต่อความสำเร็จของพนักงานและองค์กรหรือไม่เพียงใด และองค์กรจะช่วยผลักดันศักยภาพการทำงานและความก้าวหน้าของพนักงานและองค์กรให้เพิ่มขึ้นได้อย่างไร

ผู้บริหารโดยทั่วไปคาดหวังผลการพัฒนาของพนักงานและองค์กรภายหลังการฝึกอบรมในเรื่องต่อไปนี้ (1) ความรู้และทักษะ (2) ทักษะ ขวัญและกำลังใจ (3) การปฏิบัติงานได้ถูกต้อง (4) การมีระบบงานที่ดี (5) ความก้าวหน้าขององค์กร เช่น มีผลกำไร ทรัพย์สินเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีชื่อเสียงที่ดี (6) ความคาดหวังอื่น ๆ

6. การประเมินความคุ้มค่าของโปรแกรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยพื้นฐานการประเมินความคุ้มค่าของโปรแกรม ต้องเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนของโปรแกรมกับผลประโยชน์ของโปรแกรมต่อการปฏิบัติงาน ในกรณีที่เป็นงานผลิต ให้คำนวณเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนโปรแกรมกับต้นทุนการผลิตสินค้าที่เกิดความเสียหาย กรณีงานบริการ

ให้คำนวณเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนโปรแกรมกับการไม่เกิดรายได้เนื่องจากไม่มีการบริการ เทคนิคที่นำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินค่าใช้จ่ายที่สำคัญ ได้แก่ การเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-benefit Analysis) หรือการใช้สูตร ROI – Return on Investment

ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโปรแกรมทรัพยากรมนุษย์วัดได้ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร โดยการประเมินผลที่เกิดขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพโดยพิจารณาจาก (1) องค์กรมีกำไรเพิ่มขึ้น (2) ลูกค้าพอใจในผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรเพิ่มขึ้น (3) พนักงานพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น (4) องค์กรให้ประโยชน์ต่อสังคมและประชาชนเพิ่มขึ้น

7. การใช้ข้อมูลแบบ Hard Data และ Soft Data

ข้อมูลแบบ Hard Data คือข้อมูลที่เป็นตัวเลขสามารถนำไปวิเคราะห์สถิติ วัดปริมาณความแตกต่างได้เรียกว่าข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative หรือ Metric Data) ใช้เกณฑ์ปรนัย (Objective) ง่ายต่อการตีค่าและนำเชื่อถือ

สำหรับข้อมูลแบบ Soft Data คือข้อมูลที่ไม่ใช่ตัวเลขที่จะนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ แต่เป็นข้อมูลในรูปการบันทึกข้อความหรือการบรรยาย เรียกว่า ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative หรือ Non-metric Data) ใช้เกณฑ์อัตนัย (Subjective) ทำให้วัดได้ยากและนำเชื่อถือน้อยกว่าข้อมูลเชิงปริมาณ

การนำข้อมูลประเภทใดไปใช้นั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายและความต้องการของข้อมูลแต่ละโปรแกรม อย่างไรก็ตามโดยหลักการแล้ว ผู้ประเมินควรให้ความสำคัญต่อเกณฑ์การประเมินทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เนื่องจากข้อมูลเชิงคุณภาพให้ข้อมูลที่มีรายละเอียดที่สามารถนำมาอธิบายความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่พบจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณได้ ในทำนองเดียวกัน การประเมินผลเชิงคุณภาพที่ดีก็ควรมีการเก็บตัวเลขข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ยืนยันข้อสรุปที่ได้จากการสังเกตออกมาเป็นตัวเลขที่ชัดเจน

8. เทคนิคการประเมินผลเชิงปริมาณและคุณภาพ

เทคนิคการประเมินผลเชิงปริมาณและคุณภาพมีหลายวิธีและประยุกต์ใช้ได้หลายระดับ เช่น ระดับบุคคล แผนกและองค์กร (Wills, 1993) ดังนี้

ระดับ	เทคนิคการประเมินผล	
	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
บุคคล	ทดสอบ สังเกตการณ์ ประเมินโดยวิธีตั้งคำถาม	สัมภาษณ์ แบบสอบถาม
แผนก	ดัชนีการผลิต ดัชนีคุณภาพ จำนวนพนักงานที่ลาออก	สัมภาษณ์ แบบสอบถาม สำรวจทัศนคติ
องค์กร	ประเมินและตรวจสอบ ผลการดำเนินงานทางธุรกิจและ ผลด้านการเงิน	สัมภาษณ์ สำรวจความพึงพอใจของลูกค้า และผู้ใช้บริการ

9. การวัดผลการปฏิบัติงานและการนำเสนอข้อมูลในรูป Hard Data และ Soft Data

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาผลงานทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพของงานที่สำเร็จ รวมทั้งคุณลักษณะของบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ภาวะผู้นำ ความซื่อสัตย์ การประเมินผลการปฏิบัติงานบางอย่างก็ไม่สามารถกำหนดออกมาได้ชัดเจน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพได้ เพราะงานบางอย่างไม่สามารถวัดออกมาเป็นจำนวน หรือคิดเป็นตัวเงินได้ เช่น งานบริหารบุคคล งานประชาสัมพันธ์ อย่างไรก็ตาม นักประเมินควรพยายามหาทางกำหนดหลักเกณฑ์หรือบรรทัดฐาน (Criteria) สำหรับวัดเพื่อให้เกิดความถูกต้องเที่ยงตรงน่าเชื่อถือและสมเหตุสมผลให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

การนำเสนอผลการประเมินในรูป Hard Data หรือข้อมูลเชิงปริมาณ แบ่งเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ (Phillips, 1990) คือ (1) ผลลัพธ์ เช่น จำนวนเข้าออกงานของพนักงาน โบนัส ผลผลิตต่อชั่วโมง ปริมาณการขาย (2) คุณภาพ เช่น อัตราของเสียจากการผลิต จำนวนอุบัติเหตุ ความผิดพลาดในการผลิต (3) ราคา เช่น ค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ การประหยัดค่าใช้จ่ายของโครงการต่าง ๆ (4) เวลา ช่วงเวลาที่เครื่องจักรทำงานช้าลง เวลาที่ใช้ในกระบวนการผลิต เวลาที่ใช้ซ่อมเครื่องจักร ความล่าช้าในการเสนอรายงาน

ส่วนการนำเสนอผลการประเมินในรูป Soft Data หรือข้อมูลในเชิงคุณภาพ ได้แก่ (1) นิสัยการทำงาน เช่น การขาดงาน การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบเกี่ยวกับความปลอดภัยใน

การทำงาน การหยุดพักบ่อยเกินไป (2) ทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน เช่น การแก้ปัญหาการฟัง การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (3) บรรยากาศการทำงาน เช่น การบ่นของพนักงาน ความพอใจในการทำงาน การอุทธรณ์ จำนวนการลาออกจากงาน (4) การพัฒนาและความก้าวหน้า เช่น จำนวนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การขอย้ายงาน ผลการประเมินการปฏิบัติงาน จำนวนครั้งของการเข้ารับการฝึกอบรม (5) ความรู้สึก/ทัศนคติการรับรู้ต่อความรับผิดชอบในงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กร ความเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (6) ความคิดริเริ่ม เช่น การเสนอความคิดใหม่ ๆ การให้ข้อเสนอแนะและดำเนินการตามข้อเสนอแนะที่ให้ไว้

10. การประเมินผลโปรแกรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ควรใช้ข้อมูลเบื้องต้น (Base Line Data) คือ ข้อมูลการปฏิบัติงานก่อนเข้ารับโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานภายหลังเข้ารับโปรแกรม โดยปกติจะประเมินจากการปรับปรุงการทำงานของพนักงานทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม ที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยวัดจากผลลัพธ์ (Outputs) ในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ (1) ด้านผลิตภาพ (Productivity) (2) คุณภาพ (Quality) (3) ความพึงพอใจของพนักงาน (HR Fulfillment) (4) ความเปลี่ยนแปลง (Change) และนวัตกรรมต่าง ๆ (Innovation)

11. การคาดหวังความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากโปรแกรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มักมีการคาดหวังว่า โปรแกรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้เกิดผลผลิตและประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กรโดยมีการวัดหรือติดตามผลการทำงานของพนักงานว่ามีการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตในการทำงานหรือไม่ และตัวพนักงานเองมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไรก็ดี การคาดหวังการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องมีความชัดเจนตั้งแต่เริ่มแรกว่าอะไรคือเป้าหมายของโปรแกรม แผนงานที่กำหนดไว้กับแผนงานที่ปฏิบัติจริงสอดคล้องกันเพียงไร นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้หรือผู้เรียนรู้คิดว่าโปรแกรมนั้นไม่เกี่ยวข้องหรือไม่มีประโยชน์กับตน

การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่คาดหวังว่าจะเกิดจากโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ปรับปรุงจาก วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2538) ได้แก่ (1) การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (2) อุบัติเหตุการทำงานลดลง (3) ลดความสิ้นเปลืองในด้านต่าง ๆ (4) ลดเวลาการเรียนรู้ให้สั้นลง (5) แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา (6) ลดปัญหาเรื่องการปกครองและการบังคับบัญชา (7) แก้ปัญหาการขาดแคลนคนทำงานในบางตำแหน่ง (8) บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าทางวิชาชีพ (9) พัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร (10) เพิ่มความมั่นใจ ชวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร

12. ผู้กำหนดวัตถุประสงค์สำหรับกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มีความเห็นแตกต่างกันค่อนข้างหลากหลายในหมู่นักวิชาการในเรื่องนี้ อย่างไรก็ตาม ความเห็นส่วนใหญ่ก็คือ อย่างน้อยผู้กำหนดวัตถุประสงค์สำหรับกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรได้แก่ ผู้บริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ตามแต่นโยบายและความเหมาะสมที่องค์กรนั้น ๆ จะพิจารณา เช่น พนักงานเอง ลูกจ้าง ที่ปรึกษา ตลอดจนสหภาพแรงงาน (ถ้ามี)

13. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีของการเรียนรู้

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถเขียนวัตถุประสงค์การเรียนรู้ออกมาได้อย่างชัดเจน เมื่อได้ทราบความคาดหวังของฝ่ายจัดการและฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องว่าต้องการให้พนักงานรู้หรือทำอะไรภายหลังเสร็จจากโปรแกรม วัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ดี สามารถบอกพฤติกรรมที่คาดหวังของผู้เรียนในรูปพฤติกรรมสามารถสังเกตและวัดได้ ตลอดจนระบุว่า มีเงื่อนไขอะไรที่เอื้อต่อการแสดงพฤติกรรมดังกล่าว รวมทั้งระดับที่ตัดสินว่าการเรียนรู้ขึ้นประสบความสำเร็จและต้องมีลักษณะ SMART คือ (1) S - Sensible มีความเป็นไปได้ในการดำเนินการ (2) M - Measurable สามารถกำหนดเป็นมาตรฐานที่ถือเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดได้ (3) A - Attainable มีความชัดเจนว่าต้องการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาอะไร (4) R - Reasonable ต้องมีความเป็นเหตุเป็นผลในทางปฏิบัติ (5) T - Time ระบุขอบเขต เวลาที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน (สรยุทธ์ ชรินทร์, 2537)

14. วิธีประเมินผลการเรียนรู้

มีหลายวิธี แต่เกือบทุกวิธีจะมี 3 องค์ประกอบเป็นอย่างน้อย คือ (1) การรวบรวมข้อมูล (2) การวิเคราะห์ และ (3) การป้อนกลับของข้อมูล (Feedback) ในเชิงพฤติกรรม สามารถประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ใน 3 ด้าน ดังนี้ คือ (1) ความคิด (2) ความรู้สึก และ (3) การกระทำ

ขั้นตอนการประเมิน ประกอบด้วย (1) การกำหนดจุดมุ่งหมายของการวัดและประเมินผล (2) การวิเคราะห์เป้าหมายของการเรียนรู้ที่ต้องการให้เกิดขึ้น (3) การสร้างเครื่องมือ (4) การเก็บรวบรวมข้อมูล (5) การวิเคราะห์ข้อมูล (6) การตัดสินคุณค่าของผลการเรียนรู้ และ (7) การรายงานและนำผลไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนรู้

วิธีการประเมินมีหลายรูปแบบแต่ละรูปแบบมีเทคนิคและรายละเอียดปลีกย่อยที่หลากหลาย เช่น (1) การทดสอบ (Testing) (2) การป้อนข้อมูลกลับของผู้เขียน (3) การป้อนข้อมูลกลับของผู้อื่น และ (4) การติดตามการประเมินผล

15. ช่วงเวลาที่เหมาะสมในการประเมินผล

มีผู้เสนอช่วงเวลาที่เหมาะสมในการประเมินผลแตกต่างกันไปตามเนื้อหา ลักษณะ และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลแต่ละประเภท เช่น ก่อนหรือหลังการดำเนินโครงการ อย่างไรก็ดี การประเมินที่สมบูรณ์แบบควรกระทำเป็น 4 ช่วง คือ ก่อนดำเนินโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการ ช่วงที่สิ้นสุดโครงการ และช่วงหลังการทำโครงการสิ้นสุดแล้วระยะหนึ่ง นอกจากนี้ก็ควรมีการติดตามผลด้วย โดยทิ้งช่วงระยะให้ห่างกันระหว่าง 3 เดือน - 12 เดือน ตามความเหมาะสม

16. ความแตกต่างในการประเมินผลการฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development)

ความแตกต่างในการประเมินผลกิจกรรมหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 แบบอยู่ที่กรอบ ระยะเวลา วิธีการ และจุดมุ่งหมาย กล่าวคือ การฝึกอบรมเน้นการประเมินผลการเรียนรู้ในกิจกรรมที่ใช้ระยะเวลาสั้น โดยเน้นปรับปรุงพฤติกรรมให้เข้ากับงานปัจจุบัน ในขณะที่การศึกษาเป็นการประเมินผลการเรียนรู้ในกิจกรรมที่ใช้ระยะเวลามากกว่าการฝึกอบรม และเน้นเตรียมบุคคลเพื่อการพัฒนาอาชีพ ส่วนการพัฒนาเป็นการประเมินผลการเรียนรู้ในระยะยาวโดยเน้นการปรับพฤติกรรมให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

17. ความสัมพันธ์ของการประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม

การประเมินผลเป็นการประเมินคุณค่าการฝึกอบรมว่าโปรแกรมหรือหลักสูตรการอบรมนั้น สามารถแก้ไขปรับปรุงการทำงานทั้งในระดับบุคคล กลุ่มพนักงาน หรือองค์กรโดยรวมหรือไม่เพียงใด ความสำเร็จที่ได้รับนั้นคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ และต้องนำผลมาพิจารณาประกอบการจัดทำหรือปรับปรุงโปรแกรมหรือหลักสูตรในครั้งต่อไป

18. บทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการประเมินพนักงานระหว่างการฝึกอบรม

โดยทั่วไปนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรทำการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระหว่างที่การฝึกอบรมดำเนินอยู่ เพราะรับการฝึกอบรมอาจเกิดความกังวลใจ ทำให้เรียนรู้ได้ไม่เต็มที่ อย่างไรก็ตามหากมีความจำเป็นจริง ๆ ควรมีการพูดคุยตกลงทำความเข้าใจระหว่างนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผู้เข้ารับการอบรมก่อน

19. สถานการณ์สำคัญที่ผู้บริหารควรได้ทราบผลการประเมินระหว่างโปรแกรมฝึกอบรม

เกือบทุกสถานการณ์โดยเฉพาะสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย หรือเมื่อมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ รวมทั้งสถานการณ์อื่น ๆ ที่หากมีปัญหาและอุปสรรคหรือข้อบกพร่องใดเกิดขึ้นจะได้แก้ไขได้ทันที่ เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปในทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้

20. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารกับผลของการประเมินการฝึกอบรม

ผู้บริหารควรพิจารณาผลการประเมินการฝึกอบรมร่วมกับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และแจ้งให้พนักงานทราบว่าผู้บริหารพอใจการปฏิบัติงานใหม่ที่มีผลมาจากการฝึกอบรมหรือไม่ เพื่อชมเชยในกรณีมีการปฏิบัติงานที่ดีหรือชี้แจงให้เข้าใจข้อบกพร่องที่ต้องปรับปรุงแก้ไข

21. ความสัมพันธ์ของการประเมินผลกับโปรแกรมการศึกษา

การประเมินผลโปรแกรมการศึกษาเป็นการให้ข้อมูลแก่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารว่าองค์การต้องการอะไร พนักงานต้องการอะไร และควรส่งเสริมให้พนักงานได้

รับการศึกษาเพิ่มขึ้นในเรื่องใดท่าง กล่าวได้ว่าการประเมินผลการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาด้านอาชีพของพนักงานในองค์กรและต่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวม สรุปได้ว่าการประเมินผลการศึกษาเป็นประโยชน์ต่อผู้สอน ผู้เรียนและต่อการบริหารองค์กร

22. ความสัมพันธ์ของการประเมินผลด้านโปรแกรมการพัฒนา

การพัฒนาเป็นการลงทุนระยะยาวที่องค์กรหวังผลในอนาคตต้องใช้เวลาและมึลักษณะต่อเนื่องค่อยเป็นค่อยไป จึงเป็นการยากที่จะประเมินผลให้เห็นเป็นรูปธรรมในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี ส่วนใหญ่แล้วการประเมินผลโปรแกรมพัฒนาจะเป็นการวัดผลงานหรือความประพฤติของบุคลากรในองค์กรว่าได้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์กรต้องการหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับก็จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาบุคคลซึ่งมุ่งเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถผ่านกระบวนการศึกษา การฝึกอบรม และพัฒนาโดยองค์กรหรือพนักงานจัดขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพและการทำงานในระดับที่สูงขึ้น

สรุป

การนำเสนอ 22 คำถามสำคัญในการประเมินผลทรัพยากรมนุษย์ พร้อมกับการเสนอคำตอบที่หลากหลายจากนักวิชาการและนักศึกษาคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้เป็นความพยายามเสนอแง่คิด มุมมองที่หลากหลายในการดำเนินการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งนับวันก็ยิ่งมีความสำคัญในเวทีการแข่งขันที่เข้มข้นทวีความรุนแรง และภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณ ทำให้ต้องมีการติดตาม ควบคุมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื้อหาที่ปรากฏในงานวิจัยนี้ นอกจากจะให้ประโยชน์ในแง่ความหลากหลายในการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ขององค์กรและบุคลากรซึ่งรายละเอียดมีอยู่ในส่วนเนื้อหา ยังให้ประโยชน์ในแง่หลักการและวิธีการสำคัญ ๆ ที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนักบริหารไม่ควรมองข้ามดังได้ประมวลไว้ในบทวิเคราะห์

ปริญญ์ ปราชญานุพร^{*}

^{*} ผู้ช่วยศาสตราจารย์ โครงการบัณฑิตศึกษาคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์