

องค์ประกอบและเกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรม

สวัสดิ์ สุคนธ์รังษี*

1. ความนำ

อาจกล่าวได้ว่า ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมหรือผู้อำนวยการศูนย์การอบรมขององค์กรต่าง ๆ เกือบทุกราย ถึงรู้สึกว่าการฝึกอบรมที่สิ้นสุดไปแล้วแต่ละโครงการนั้นมีทางที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ก็ก ความรู้สึกเช่นนี้มีได้หมายความว่า การฝึกอบรมที่ดำเนินการไปแล้วนั้นไม่ได้มีการวางแผนให้รัดกุม หรือตัวผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมได้ปฏิบัติงานไปด้วยความหะหลวมแต่อย่างใด

แต่แนวคิดที่ว่า ไปในการปรับปรุงโครงการฝึกอบรมก็คือ การมุ่งแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการฝึกอบรมที่ผ่านมา เพื่อให้การฝึกอบรมในครั้งต่อไปมีคุณภาพดีขึ้น ปัญหานี้อาจมีลักษณะต่าง ๆ ออกไปหลายอย่าง เช่น ความล่าช้าในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานเจ้าสังกัดของผู้รับการฝึกอบรม ความไม่สะดวกในเรื่องการเงิน สถานที่ และวัสดุครุภัณฑ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม เหล่านี้เป็นต้น แต่การมุ่งแก้ไขปัญหานั้นไม่ช่วยให้สามารถยกระดับประสิทธิภาพของการฝึกอบรมให้สูงขึ้นอย่างแท้จริง เพราะการที่จะทำให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นนั้น จะต้องมีการรวมในการวิเคราะห์ของโครงการทั้งหมดพร้อม ๆ กันไปทุกด้าน การที่จะมีมาตรฐานรวมนี้ได้ก็จะต้องอาศัยการประเมินผลที่ถูกต้อง

การแก้ไขปัญหาลักษณะที่ต่าง ๆ กันจะช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงแต่เฉพาะเรื่องเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ย่อมทำให้มีปัญหาคือเรื่องที่จะเกิดขึ้นได้เรื่อย ๆ ไป ส่วนการประเมินผลเพื่อหามาตรฐานรวมในการวิเคราะห์โครงการแต่ละโครงการนั้น เป็นการกระทำที่มุ่งหวังจะให้มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะ วิธีการ ขบวนการ และเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมทุกด้านพร้อม ๆ กันไป การแก้ไขปัญหาลักษณะเรื่องในบางครั้ง อาจทำให้เกิดความไม่สมดุลย์ในการจัดการ หรือทำให้ทรัพยากรบางประเภทต้องสูญเปล่า หรือยิ่งไปกว่านั้นอาจทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งกับนโยบายหลักขององค์กร และเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปก็ได้ แต่การเปลี่ยนแปลงที่อาศัยผลการประเมินโครงการฝึกอบรมที่ถูกต้อง ครอบคลุมกันไม่ให้เกิดปัญหาเหล่านี้ได้

* ศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การประเมินผลโครงการฝึกอบรมที่ถูกต้องจะต้องตัดสินได้ว่าทรัพยากรทั้งหมดที่ใช้ในการฝึกอบรม ได้แก่ เวลา แรงงาน และงบประมาณทั้งหมดไปในการวางแผนและดำเนินงานตามโครงการหนึ่งๆ นั้น ได้ทำให้บังเกิดผลดีเพียงพอที่จะถือได้ว่าเป็นการลงทุนในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องหรือไม่ กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ การประเมินผลที่ดีจะต้องชี้ให้ชัดเจนไปได้ว่า โครงการฝึกอบรมที่จัดไปแล้วนั้น ได้สนองความประสงค์ขององค์การและผู้ปฏิบัติงานในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

การที่จะประเมินผลโครงการฝึกอบรมให้มีลักษณะแนวทางตามที่กล่าวนี้ได้ หมายความว่าผู้ประเมินจะต้องเข้าใจว่า การฝึกอบรมไม่ใช่เป็นการถ่ายทอดขบวนการเรียนรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่างๆ แต่อย่างเดียว แต่การฝึกอบรมนั้นจัดขึ้นเพื่อสนองความต้องการขององค์การ ความต้องการขององค์การนี้หมายถึง เจตนารมณ์ในการพัฒนาองค์การโดยอาศัยความเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนร่วมในกระบวนการ

การประเมินผลโครงการฝึกอบรม โดยอาศัยเป้าหมายของการพัฒนาองค์การเจ้าสังกัดของผู้รับการอบรมเป็นมาตรฐาน จึงไม่ใช่การพิจารณารายละเอียดของคำบรรยาย หัวข้อที่จัดให้มีการอภิปรายกลุ่มหรือสัมมนา หรือเรื่องที่จัดให้มีการดูงานสนาม เป็นหลักใหญ่ แต่ต้องเป็นการวิเคราะห์นโยบาย (strategy) ที่ใช้ในการบริหารงานโครงการฝึกอบรมว่ามีประสิทธิภาพและสนองความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะใด เพียงใด การที่จะปฏิบัติเช่นนี้ได้ก็จะต้องตั้งเป้าหมายของการประเมินผลให้แน่ชัดลงไปเสียก่อนว่ามีความมุ่งหมายอันใดจึงจัดให้มีการประเมินผลขึ้น การที่ทราบกว้างๆ แต่เพียงว่า การประเมินผลจะช่วยให้ทราบผลของโครงการฝึกอบรมหรือทราบถึงความจำเป็นของการฝึกอบรมที่จะมีต่อไปไม่เป็นการเพียงพอ

การพัฒนาองค์การไม่ได้มองแต่ตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานกลุ่มต่างๆ เท่านั้น จริงอยู่เมื่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายสามารถเพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนได้ ก็น่าจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานโดยส่วนรวมขององค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ แต่ความจริงเช่นนี้เป็นเพียงความจริงส่วนหนึ่งเท่านั้น เพราะถึงแม้ว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายสามารถปฏิบัติงานได้โดยมีประสิทธิภาพสูงขึ้น แต่ถ้าหากสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์การ (organization culture) ไม่อำนวยประสิทธิภาพขององค์การโดยส่วนรวมจะสูงขึ้นเต็มที่ไม่ได้ เหตุผลดังนี้จะพิจารณาได้จากหลักการและขบวนการที่สลับบัซซันที่มีกล่าวไว้มากมายในตำราและเอกสารทางวิชาการบริหารหลายเล่ม ซึ่งมีสาระสำคัญที่สรุปได้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่จะประสานความพยายามของบุคคลทุกฝ่ายในรูปขององค์การ ฉะนั้นในการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์การจึงจะต้องจัดให้สภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์การมีลักษณะผสมผสานกลมกลืนไปกับการปรับปรุงตัวบุคคลและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานต่างๆ ด้วย ในการนี้อาจจะดึงบุคคลทุกฝ่ายที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันมาวิเคราะห์

ปัญหาเรื่องสมรรถนะด้านต่างๆ ที่จะทำให้องค์กรมีคุณภาพสูงขึ้น เพื่อหาข้อตกลงกันว่าควรพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในลักษณะใด ปัญหาที่พิจารณานี้อาจมีได้ในลักษณะต่างๆ กันระหว่างองค์กรหนึ่งๆ เช่น ปัญหาการเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร ปัญหาเรื่องการปรับปรุงระบบค่าจ้างแรงงานและสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

เป้าหมายของการพัฒนาองค์กรเป็นแม่บทที่จะทำให้ทราบได้ว่า จะมีเกณฑ์อันใดที่อาจนำมาใช้ในการประเมินผลโครงการฝึกอบรมได้บ้าง เช่น ในเรื่องการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร อาจจะมีการพิจารณาดังกล่าวได้ว่า ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่อไปนี้ คือ การประสานงานระหว่างหน่วยงานกลางกับหน่วยงานสนาม การลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานทางวิชาการกับหน่วยงานธุรการ เช่น ฝ่ายบัญชี สารบรรณ ฯลฯ ข้อตกลงเหล่านี้จะสามารถนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลต่อไป ถ้าหากว่าผลของการประเมินชี้ให้เห็นว่ามีได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับการอบรมในลักษณะที่จะสนองสาระสำคัญของเกณฑ์ ก็หมายความว่าโครงการฝึกอบรมที่จัดไปแล้วไม่ได้รับความสำเร็จ

แนวคิดอีกประการหนึ่ง ของการประเมินผลที่มีบุคคลหลายฝ่ายค้ำกันอยู่มาก คือการประเมินประสิทธิภาพของโครงการฝึกอบรม ผู้ค้ำกันมักจะกล่าวว่า แม้หลักวิชาการประเมินผลจะมีการพิสูจน์ตามหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์จนเป็นที่เชื่อถือได้แล้วก็ตาม แต่จะนำหลักวิชานี้มาประยุกต์กับโครงการฝึกอบรมได้ยาก เพราะเรื่องของโครงการฝึกอบรมเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคคลหลายคน จึงไม่มีเกณฑ์ที่เป็นปรนัย (objective) ที่จะใช้ในการประเมินผลได้ การกล่าวเช่นนี้เป็นกรรมองโดยจำกัดแต่เพียงว่า การฝึกอบรมเป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และถ่ายทอดขอบเขตการเรียนรู้หรือทักษะต่างๆ เท่านั้น ถ้าหากถือเอาวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร เจ้าสังกัดของผู้รับการอบรมเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กรฝึกอบรม การที่จะวิเคราะห์หาเกณฑ์เพื่อใช้ในการประเมินผลก็ย่อมเป็นสิ่งที่กระทำไม่ได้ เพราะวัตถุประสงค์ของการพัฒนาไม่ใช่เป็นสิ่งที่เลื่อนลอย ถ้าหากว่าองค์กรไม่มีเป้าหมายเลย องค์กรนั้นก็สมควรจัดให้มีการฝึกอบรมหรือส่งผู้ปฏิบัติงานไปเข้ารับการฝึกอบรมเสียตั้งแต่แรก

สำหรับในระบบบริหารราชการของประเทศไทยนั้นได้มีการความตื่นตัวในเรื่องการฝึกอบรมมาเป็นระยะเวลานานพอสมควร โดยเฉพาะในปี 2499 คณะรัฐมนตรีถึงกับได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาการฝึกอบรมข้าราชการ โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน คณะกรรมการชุดนี้นอกจากจะได้มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการฝึกอบรมข้าราชการทั่วประเทศ ยังมีอำนาจในการอำนวยความสะดวกการฝึกอบรมข้าราชการของกระทรวงทบวงกรมต่างๆ อีกด้วย' หลังจากนั้น การฝึกอบรมข้าราชการของส่วนราชการต่างๆ ก็ได้ขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวาง จนถึงกับในปี พ.ศ. 2515 รัฐบาลได้มีหนังสือเวียนที่ ศคอ. 102/2515 ลงวันที่ 12 ม.ค. 2515 ไปยังกระทรวงทบวงกรมต่างๆ ให้ชลอการฝึกอบรมเสียบ้าง โดยไม่จัดทุก ๆ ปี เพื่อให้เป็นการประหยัด และให้ข้าราชการ

การอบรมสามารถรักษาความรู้และทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไป อันเป็นผลจากการอบรม เพื่อนำไปประยุกต์ในเวลาที่น่าไปปฏิบัติหน้าที่ตามเดิมแล้ว อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ผลการเรียนรู้เป็นเครื่องที่สนับสนุนการดำเนินงานประเมินผลโครงการฝึกอบรม กล่าวคือ การวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ย่อมช่วยให้ทราบได้ว่า รูปแบบของการฝึกและอบรมนั้นมีประสิทธิผลเพียงใด และได้ทำให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การในระดับใด

การประเมินผลการฝึกอบรมไม่จำกัดแต่เพียงวิเคราะห์ว่า ผู้รับการอบรมได้มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น และได้มีทัศนคติเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะใดเท่านั้น การประเมินผลการฝึกอบรมจะต้องตัดสินใจได้ว่า ความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนทัศนคติที่เปลี่ยนไปนั้น จะเป็นประโยชน์ในเชิงสร้างสรรค์แก่องค์การของผู้รับการอบรมหรือไม่เพียงใด เพราะมีโอกาสที่เป็นไปได้ว่า ประสิทธิภาพที่ได้จากการฝึกอบรมนั้น ทำให้ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับอบรมเปลี่ยนไปในลักษณะที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การของผู้รับการอบรม หรือยิ่งไปกว่านั้นอาจเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงานเป็นส่วนรวมขององค์การนั้นๆ เสียอีก ถ้าหากว่าความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เปลี่ยนไปนั้นไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาองค์การที่มีอยู่

ยกตัวอย่างเช่น การอบรมงานสารบรรณขององค์การแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์ที่จะให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ ได้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานประเภทนี้ ในการจัดการฝึกอบรมได้มีการประมวลภูมิหลังของผู้รับการอบรมไว้ทั้งหมดในระหว่างการดำเนินการก็ได้มีการวิเคราะห์สถิติความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของผู้รับการอบรมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนมีการวิจัยเปรียบเทียบว่า ต้องใช้เวลาในการฝึกอบรมเป็นระยะเวลาานานเท่าใด จึงจะทำให้ผู้ได้รับการฝึกอบรมสามารถปรับปรุงตนเองได้จนมีผลงานสูงขึ้น จึงเป็นที่หวังว่าเมื่อเจ้าหน้าที่ได้ผ่านการฝึกอบรมไปตามที่กำหนดแล้ว ควรจะสามารถกลับไปปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี แต่การพิจารณาเพียงเท่านั้นยังไม่ถือว่าเป็นการประเมินผลการฝึกอบรม เพราะการณ์อาจจะเป็นไปได้ว่า เมื่อเจ้าหน้าที่เหล่านี้กลับไปยังสังกัดเดิมของตนแล้ว จะต้องไปปฏิบัติงานที่มีระเบียบวิธีการคนละอย่างกับที่เคยฝึกอบรมมา หรือยิ่งร้ายไปกว่านั้นก็อาจจะมิได้กลับไปปฏิบัติงานในฐานะเจ้าหน้าที่สารบรรณเลย

ในขณะเดียวกัน การประเมินผลการฝึกอบรม ก็ไม่ควรนำไปพิจารณาเป็นอย่างเดียวกันกับการพิจารณาผลของการฝึกอบรม การที่จะพิจารณาผลของการฝึกอบรมนั้นเป็นการวิเคราะห์ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินงาน แต่การประเมินผลเป็นการวิจัยประสิทธิภาพของการบริหารในการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ผลของการอบรมมักจะเน้นในเรื่องทัศนคติ และปฏิกิริยาของผู้เข้ารับอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมเป็นส่วนรวม วิธีการในเรื่องนี้กระทำกันเป็นหลายอย่าง เช่น มีการสำรวจในการสิ้นสุดการอบรมว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความเห็นประการใดในเรื่องการสอน วิธีการจัดการ

ฝึกอบรม วัสดุอุปกรณ์ และสถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรม หัวข้อเรื่องแต่ละหัวข้อที่บรรยายหรือฝึกอบรม ตลอดจนความรู้สึกประทับใจทั่วไปที่มีต่อการฝึกอบรมเป็นส่วนรวม การสำรวจ เช่นนี้แม้จะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์แต่ก็มีใช้การประเมินผลการฝึกอบรม ในการดำเนินการเรื่องนี้ ผู้บริหารที่รับผิดชอบการฝึกอบรมจะต้องตระหนักว่า การสำรวจดังกล่าว ช่วยให้ทราบแต่เพียงว่า ผู้รับการฝึกอบรมมีความสนใจต่อโครงการฝึกอบรมทั้งหมดประการใด ความสนใจและความเอาใจใส่ของผู้รับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรการฝึกอบรมมีความสำคัญในแง่ที่ว่า หากขาดเสียก็อาจทำให้ผู้รับการอบรมหลีกเลี่ยงการเข้าห้องฝึกอบรม หรือถ้าหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้รับการฝึกอบรมก็อาจจะไม่มีความกระตือรือร้นที่จะทำความเข้าใจกับหลักสูตรของการฝึกอบรม ระดับของความสนใจและความเอาใจใส่ของผู้เข้ารับการอบรมนี้มีใช้เป็นการประเมินผลของโครงการฝึกอบรมทั้งหมด

วิธีการอีกวิธีหนึ่ง ที่ใช้กันแพร่หลายในการวิเคราะห์ปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม คือ การวัดความเห็นของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อผู้บรรยาย หรือผู้ให้การอบรมแต่ละหัวข้อเรื่อง เมื่อมีการบรรยายหรืออบรมเสร็จสิ้นไปแล้วในหัวข้อหนึ่ง ๆ ก็อาจจะมีแบบสอบถามผู้เข้ารับการอบรมว่า ผู้บรรยายหรือผู้ให้การอบรมในหัวข้อเรื่องนั้น ๆ สามารถบรรยายหรืออบรมให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจได้ดีเพียงไร การวัดความเห็นในลักษณะเช่นนี้ช่วยให้ทราบถึงความนิยมของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อผู้ให้การอบรมเป็นส่วนใหญ่ มิได้ทำให้ทราบว่า ผู้รับการอบรมจะสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนตามเจตนารมณ์ของโครงการฝึกอบรม ได้หรือไม่ เพียงใด ผู้บรรยายหรือผู้ให้การอบรมที่มีลักษณะท่าทางประทับใจผู้ฟังและผู้รับการอบรม หรือเป็นผู้ที่สามารถพูดจาให้เห็นเข้ากันได้ ก็จะได้รับความนิยมจากผู้รับการอบรม การวัดความเห็นของผู้รับการอบรมในลักษณะเช่นนี้จึงไม่ใช่การประเมินผลการฝึกอบรม แต่เป็นการวัดความนิยมของผู้รับการอบรมที่มีต่อผู้บรรยาย หรือผู้ให้การอบรมแต่ละคนมากกว่า

นอกจากวิธีการสองอย่างนี้แล้ว บางครั้งก็มีการถามความเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการฝึกอบรมที่ไม่ใช่ผู้รับการฝึกอบรม เช่น ผู้บังคับบัญชาการอบรม เป็นต้น ความเห็นของบุคคลเหล่านี้จะถือว่าเป็นผลการประเมินการฝึกอบรมไม่ได้ เพราะผู้ที่เกี่ยวข้องย่อมออกความเห็นโดยอาศัยความรู้สึกส่วนตัวเป็นหลัก บางครั้งบุคคลเหล่านี้อาจทราบข้อเท็จจริงบางประการที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมแล้วจึงลงความเห็นบางอย่างออกไป แต่ข้อเท็จจริงที่ทราบนั้นก็เพียงเป็นส่วนหนึ่งมิได้เป็นข้อเท็จจริงทั้งหมด จึงทำให้ยากที่จะวินิจฉัยลงไปได้ว่า ความรู้สึกและความเห็นที่จะเกิดขึ้นนั้นเป็นผลการวิเคราะห์ว่า ผู้รับการอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริง ๆ โดยสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของโครงการฝึกอบรมเพียงใด โดยส่วนรวมแล้ว การประมวลความเห็นของบุคคลเหล่านี้จึงเป็นการพิจารณาวิเคราะห์โดยไม่มีระบบ ดังนั้น ในกรณีที่ประสงค์จะใช้ ความเห็นของบุคคลเหล่านี้มาประกอบการวิเคราะห์จึงจำเป็นต้องขอให้มีการระบุตัวอย่างของความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้รับการอบรมให้ชัดเจนลงไปว่า เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการเข้ารับการฝึกอบรม

อย่างแท้จริง

ที่กล่าวมานี้ ไม่ได้หมายความว่า วิธีการดังกล่าวไม่มีประโยชน์ หรือความสำคัญกันใดเลย เพียงแต่ประสงค์จะชี้ให้เห็นว่า วิธีการดังกล่าวไม่ใช่เป็นวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างแท้จริง แต่วิธีการเหล่านี้ก็มีส่วนช่วยให้การประเมินผลมีความสมบูรณ์ถ้าหากนำมาวิเคราะห์โดยคำนึงถึงข้อจำกัดที่กล่าวไว้แล้ว อย่างไรก็ตามดี มีวิธีการพิจารณาผลการฝึกอบรมวิธีหนึ่งที่สมควรนำมาพิจารณาในที่นี้โดยเฉพาะ คือการรายงานความเห็นของผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ก็จะทำการรายงานผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปว่า การฝึกอบรมที่จัดไปแล้วนั้นสรุปได้ว่ามีผลดี ผลเสีย ข้อบกพร่อง หรือความสำเร็จประการใด องค์การหลายแห่งถือว่า ข้อเสนอของผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการอบรมนี้มีความสำคัญมาก การให้ความสำคัญอาจจะเกินเลยไปเพราะรายงานความเห็นสรุปนี้ ความจริงก็เป็นเพียงการสะท้อนความรู้สึกของบุคคลเพียงคนเดียว ความรู้สึกและความเห็นในเรื่องนี้ย่อมมีประโยชน์ ถ้าผู้บริหารไม่ได้พิจารณาเข้าข้างตนเอง โดยเฉพาะในกรณีที่ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์มาก การลงความเห็นของผู้บริหารว่า หลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดไปแล้วประสบความสำเร็จหรือไม่ดีเพียงใด ก็จะมีส่วนช่วยให้เข้าใจคุณค่าและข้อบกพร่องของหลักสูตรการฝึกอบรมนั้นได้มากยิ่งขึ้น แต่ที่จะต้องตระหนักก็คือ รายงานความเห็นนี้มีใช้การประเมินผลโดยสมบูรณ์

การที่ได้นำเอาแนวความคิดและวิธีการต่าง ๆ ในเรื่องการวิเคราะห์ผลการเรียนรู้และการประเมินทัศนคติ และปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ มากกล่าวไว้ในที่นี้ก็เพื่อจะให้เห็นลักษณะของการประเมินผลที่ถูกต้องได้ชัดเจน เนื่องจากแนวความคิดและวิธีการปฏิบัติที่นำมากล่าวไว้นั้นมักจะมีผู้นำไปใช้สับสนกับการประเมินผลการฝึกอบรม หรือติดกันว่าเป็นการประเมินผลที่สมบูรณ์แล้ว เมื่อพิจารณามาถึงขั้นนี้แล้ว ก็อาจเกิดความสงสัยว่า ถ้าเช่นนั้นเป้าหมายของการประเมินผลคืออะไรกันแน่ ในเรื่องนี้ก็ได้มีผู้ให้คำจำกัดความของเป้าหมายไว้ว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมก็เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ทราบผลของการฝึกอบรมนั้น ๆ² การนิยามเช่นนี้ไม่ได้ให้ความกระจ่างในเป้าหมายของการฝึกอบรมแต่อย่างใด เพราะเป็นการอธิบายความโดยกล่าวข้อความซ้ำตามชื่อเดิมนั่นเอง คำว่า “การประเมินผล” ก็ย่อมจะต้องบ่งค้ำอยู่แล้วว่าเป็นเรื่องของการต้องพิจารณาวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติอย่างหนึ่งอย่างใด หรืออาจจะกล่าวว่าการประเมินผลการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ที่จะทราบถึงความจำเป็นของการฝึกอบรมที่จะมีต่อไป การกล่าวเช่นนี้แม้จะไม่ผิดเช่นเดียวกับการกล่าวว่าการประเมินผลเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ทราบผลของการฝึกอบรมก็ตาม แต่ก็มิได้ช่วยให้เข้าใจเป้าหมายที่แท้จริงของการประเมินผล เพราะการที่จะสามารถทราบถึงความจำเป็นของการฝึกอบรมที่จะมีต่อไปนั้น เป็นเรื่องต่อเนื่องภายหลังจากที่การประเมินผลโครงการแต่ละโครงการเป็นเรื่องของทรัพยากร (resources) และการจัดการ (management) ที่ใช้ในโครงการนั้น ๆ

โดยเฉพาะ ถ้าหากนำเอาปัญหาเรื่องการฝึกอบรมที่จะมีต่อไปตั้งเป็นประเด็นสำคัญในการประเมินผลโครงการที่จัดไปแล้วยอมทำให้เป้าหมายของการประเมินผลไม่ได้เน้นหนักองค์ประกอบที่ควรพิจารณาว่าสำคัญเท่าที่ควร อีกประการหนึ่งการที่จะทราบความจำเป็นของการฝึกอบรมที่จะมีต่อไปก็หาได้อาศัยการประเมินโครงการที่สิ้นสุดลงไปแล้วแต่อย่างเดียวนั้น

ถ้าจะกล่าวว่าการประเมินผลการฝึกอบรมมีเป้าหมายที่จะทราบว่าคุณภาพประสงค์ของการฝึกอบรม (training objectives) ได้สัมฤทธิ์ผลมากน้อยเพียงใด ก็น่าจะได้รับฟังได้ว่าถูกต้องมากขึ้น แต่จะถือว่าถูกต้องทีเดียวนั้นยังไม่ได้ จริงอยู่วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นแม่บทที่กำหนดไว้แล้วว่า โครงการฝึกอบรมที่จัดขึ้นประสงค์จะให้สัมฤทธิ์ผลในด้านใด ประการใด และเพียงใดบ้าง เช่น มุ่งจะให้ทักษะและและความรู้ในด้านใด ระดับใด หรือประสงค์ที่จะเปลี่ยนลักษณะนิสัยในการปฏิบัติงานของผู้รับการอบรมให้เป็นไปในทำนองใด เพียงใด เพื่อให้องค์การมีผลผลิตมากขึ้น หรือมีกำลังใจร่วมในการปฏิบัติงาน (morale)³ สูงขึ้น เป็นต้น ฉะนั้น การที่กล่าวว่าการประเมินผลมีเป้าหมายที่จะทราบความสัมฤทธิ์ผลของวัตถุประสงค์การฝึกอบรม ก็น่าจะเป็นการถูกต้อง แต่เมื่อพิจารณาให้ลึกซึ้งลงไปแล้ว จะเห็นว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่วางไว้นั้นเป็นการกำหนดความมุ่งหมายไว้อย่างกว้างๆ ว่า โครงการแต่ละโครงการมีความประสงค์อันใดในแง่ของการสอนการบรรยายหรือการให้ความรู้และทักษะในลักษณะต่างๆ เป็นประการสำคัญ ถ้านำเอาการพิจารณาความสัมฤทธิ์ผลของวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม มาเป็นเป้าหมายของการประเมินผล ก็จะทำให้การประเมินผลไม่มีเป้าหมายโดยสมบูรณ์ สิ่งที่ยิ่งใหญ่ไปกว่าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้นเป็นผลของการปฏิบัติงานของผู้รับการฝึกอบรม เมื่อผู้นั้นกลับไปปฏิบัติงานในสังกัดเดิมของตนหลังจากการฝึกอบรม

ในการกำหนดเป้าหมายของการฝึกอบรม จึงไม่เพียงแต่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ยังนำวัตถุประสงค์เหล่านี้ไปพิจารณาร่วมกับลักษณะความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การเจ้าสังกัดของผู้รับการอบรมด้วย การที่จะพิจารณาให้ได้เช่นนี้จะต้องเริ่มต้นด้วยการวางขอบเขตให้แน่ชัดลงไปว่า มีความประสงค์ที่จะให้พฤติกรรมของผู้รับการอบรมเปลี่ยนไปอย่างไร เพียงใด การวางขอบเขตในเรื่องนี้ พิจารณาได้จากความสัมพันธ์ระหว่างขอบข่ายในการฝึกอบรมแต่ละโครงการกับเป้าหมายในการพัฒนาองค์การ ที่เป็นเจ้าสังกัดของผู้รับการอบรม ต่อเมื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เช่นนี้ได้แล้ว ก็นำวัตถุประสงค์ของโครงการมาพิจารณาเป็นแนวทางว่า โครงการที่จัดไปแล้วมุ่งหมายที่จะให้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ทศนคติ และนิสัยในการทำงานในด้านใด ระดับใด ต่อจากนั้น จึงกำหนดไปว่า พฤติกรรมของผู้รับการอบรมจะต้องเปลี่ยนไปอย่างไร เพียงใด จึงจะช่วยในการพัฒนาองค์การนั้นๆ ได้ ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมที่กำหนดลงไปนี้ จะเป็นบรรทัดฐานในการที่จะประเมินผลให้ได้ว่าโครงการที่จัดไปแล้วได้รับความสำเร็จผลมากน้อยเพียงใด

นอกจากจะมีการกำหนดเป้าหมายที่จะวัดความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรแล้ว การประเมินผลจะต้องมุ่งที่จะวัดประสิทธิภาพของการจัดการโครงการอีกด้วย ประสิทธิภาพของการจัดการในที่นี้มุ่งถึงผลการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างได้ประโยชน์เต็มที่ ทรัพยากรที่จะพิจารณาไม่ได้หมายความว่าความถี่แต่เพียงงบประมาณ หรือวัสดุอุปกรณ์ และสถานที่ที่ใช้ดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงความสิ้นเปลืองของเวลาทั้งของผู้รับการอบรมและผู้ให้การอบรมอีกด้วย

ความจริง ในการประเมินผลโครงการฝึกอบรมต่างๆ ก็ได้มีการคำนึงถึงการวัดประสิทธิภาพของการจัดการอยู่บ้างแล้ว แต่ลักษณะการปฏิบัติในเรื่องนี้ มักจะไปติดอยู่ที่ปัญหาว่าไม่สามารถชี้ลงไปให้ชัดเจนได้ว่า การใช้ทรัพยากรของโครงการหนึ่งๆ นั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้การประเมินผลมักจะไปเน้นหนักในเรื่องการวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ และปฏิกิริยาของผู้รับการอบรมเป็นประการสำคัญ การที่ไม่สามารถชี้ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรให้ชัดเจนลงไปได้นั้น มักจะเป็นเพราะมุ่งแต่การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณเป็นสำคัญ โดยไม่ได้หาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรทุกประเภท กับประสิทธิผลของการจัดการ⁴ ตัวอย่างเช่น งบประมาณทั้งหมดของโครงการมาคำนวณค่าใช้จ่ายเฉลี่ยเป็นรายหัวสำหรับผู้เข้ารับการอบรม การคำนวณเช่นนี้ทำให้เกิดความเห็นขัดแย้งกันในหมู่บุคคลหลายฝ่ายว่า ยังเชื่อถือไม่ได้เพียงพอที่จะนำมาตัดสินว่า โครงการหนึ่งๆ มีประสิทธิภาพในการจัดการอย่างไร เพราะบางคนคำนวณค่าใช้จ่ายที่นำมาคำนวณนั้นเป็นเรื่องของงบประมาณที่ใช้โดยเฉพาะใน การดำเนินงานภายในโครงการ มิได้รวมถึงค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่สูญเสียไปอีกด้วย เช่น ค่าจ้าง หรือเงินเดือนของผู้รับการอบรมระหว่างการรับการอบรม เป็นต้น หรือบางคนก็คำนวณว่า แม้จะสามารถรวมค่าใช้จ่ายมาได้ครบถ้วนจริงๆ ก็ตาม ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยเป็นรายหัวสำหรับผู้เข้ารับการอบรม ก็มีได้แสดงประสิทธิผลของการใช้จ่ายอย่างแท้จริง เพราะยังไม่ได้เปรียบเทียบว่า ค่าใช้จ่ายสำหรับรายการต่างๆ มีสัดส่วนสัมพันธ์กับประโยชน์ที่ประสงค์จะได้รับเพียงใด ยกตัวอย่างเช่น โครงการหนึ่งต้องมีค่าใช้จ่ายสูงถึง 4,000 บาท ต่อผู้รับการอบรมหนึ่งคน ส่วนอีกโครงการหนึ่งมีค่าใช้จ่ายรายหัวเพียง 1,000 บาท แต่โครงการแรก อาจมีประสิทธิผลของการใช้จ่ายสูงกว่า เพราะโครงการหลังจะช่วยให้ได้ประโยชน์ตามที่ประสงค์เพียงหนึ่งในสิบของโครงการแรกเท่านั้น การที่จะทำให้การคำนวณค่าใช้จ่ายตามวิธีนี้มีเหตุและผลที่จะพิจารณาได้ จะต้องไม่ใช่เป็นการคำนวณตัวเลขของค่าใช้จ่ายเท่านั้น แต่จะต้องมีการวิเคราะห์คุณค่าของประโยชน์ที่มุ่งหวังพร้อมกันไปด้วย เช่น ระบุว่า ค่าใช้จ่ายรายหัวสำหรับโครงการฝึกอบรมหนึ่งๆ จะทำให้ผลการปฏิบัติงาน มีปริมาณสูงขึ้นเท่านี้เท่านี้ หรือทำให้ประหยัดความสูญเสียขององค์การเจ้าสังกัดของผู้รับการอบรม เป็นอัตราส่วนอย่างไรอย่างไรก็ดี การที่จะพิจารณาให้รายละเอียดได้ถึงขั้นนี้เป็นเรื่องที่ยากปฏิบัติได้ยาก เพราะการที่จะระบุปริมาณคุณค่าของประโยชน์ที่พึงประสงค์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับปัจจัยหลายอย่างในการบริหารงาน

ขององค์กร นับว่ามีความสลับซับซ้อน มีใช้จะถือพิจารณาได้จากผลการฝึกอบรมแต่ประการเดียว

ในทำนองเดียวกัน วิธีการคำนวณค่าใช้จ่ายที่นำปริมาณค่าใช้จ่ายทั้งหมดระหว่างโครงการต่างๆ มาเปรียบเทียบกัน ก็มีได้ทำให้ทราบประสิทธิผลของการใช้จ่ายอย่างแท้จริง เพราะการที่จะกล่าวว่า โครงการฝึกอบรมในเรื่องเดียวกันสำหรับผู้รับการฝึกอบรมประเภทเดียวกันที่มีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นับว่าเป็นโครงการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ก็เป็นการพิจารณาที่ยังขาดหลักเกณฑ์ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายกับคุณค่าที่มุ่งหวัง หรือการที่มักนิยมอ้างกันว่าโครงการที่มีค่าใช้จ่ายสูง จะมีประสิทธิผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับการอบรมมากกว่าโครงการที่พยายามประหยัดเงิน ก็เป็นการอ้างที่ทำให้มีการโต้แย้งคัดค้านได้ไม่มีที่สิ้นสุด

หรือบางครั้งในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของโครงการฝึกอบรม ก็มีการอ้างว่า ถ้าหากไม่จัดการฝึกอบรมขึ้น หรือจัดให้มีขึ้น แต่ไม่ได้จัดให้เป็นไปในลักษณะหนึ่งๆ จะทำให้องค์กรเสียประโยชน์ไป เช่น ทำให้กำลังใจร่วมในการปฏิบัติงานตกไป ผลผลิตมีระดับต่ำลง หรือคุณภาพในการพัฒนาด้อยลง เป็นต้น การกล่าวเช่นนี้เป็นการนำเหตุผลเรื่องความสูญเสียมาอ้าง เพื่อชี้ให้เห็นประโยชน์ของโครงการฝึกอบรมที่จัดขึ้น ข้ออ้างเช่นนี้ไม่ช่วยให้การประเมินผลสามารถที่ประสิทธิภาพของโครงการแต่ละโครงการได้อย่างแท้จริง เพราะเหตุและผลที่น่าขึ้นมากกล่าวยากต่อการประเมินคุณค่าที่เป็นปริมาณตายตัว ถ้าหากพยายามปฏิบัติในเรื่องนี้ ก็จะต้องมีการวิเคราะห์คุณค่าที่คาดหวัง (expected values) ของผลที่จะเกิดขึ้นได้ในสภาวะการณ์ต่างๆ มาเปรียบเทียบกัน การเปรียบเทียบอาจจะทำได้อย่างน้อยในสภาวะ 3 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก ในสภาวะการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นได้ ถ้าหากว่า มิได้มีการจัดการฝึกอบรมขึ้น หรือไม่ได้วางโครงการฝึกอบรมให้มีลักษณะหนึ่งๆ ลักษณะที่สอง ในสภาวะการณ์ที่เลวร้ายที่สุดถ้าหากมิได้มีการจัดการฝึกอบรมขึ้น การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาวะการณ์เหล่านี้ กระทำโดยประมาณค่าความสูญเสียออกมาเป็นปริมาณเงิน แล้วนำไปคูณกับโอกาสความน่าจะเป็น (probability) ของสภาวะการณ์นั้นๆ ผลคูณที่ได้คือปริมาณความเสียหายต่อการสูญเสียในการที่ไม่ได้จัดให้มีการฝึกอบรม หรือการที่ไม่ได้วางโครงการฝึกอบรมให้มีลักษณะหนึ่งๆ แต่ถึงจะทราบปริมาณความเสียหายในแง่ของอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นได้เช่นนี้ก็ตาม ผู้บริหารยังมีหน้าที่ที่จะต้องใช้ดุลยพินิจในการวินิจฉัยสั่งการ (decision-making) นั้นเอง

การที่มีความลำบากในการหาค่าของแนวคิดในการวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรเช่นนี้ จึงทำให้เป้าหมายของการประเมินผลบิดเบือนไป ในเอกสารและตำราทางวิชาการในเรื่องการจัดการฝึกอบรมหลายเล่มมิได้เน้นความสำคัญของเป้าหมายในเรื่องนี้ แต่เมื่อพิจารณาในแง่ของการบริหารแล้ว เป้าหมายของการประเมินประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ละทิ้งเสียมิได้ เพราะประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร ต้องพิจารณาควบคู่กันไปกับการประเมินความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้รับการฝึกอบรม ดังจะได้อธิบายในหัวข้อต่อไป

3. ปัญหาการฝึกอบรมที่แก้ไขได้โดยการประเมินผล

การประเมินผลที่จะสมบูรณ์ได้จะต้องมีการนำเอาผลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงานฝึกอบรมต่อไป การปรับปรุงการบริหารงานฝึกอบรมส่วนใหญ่มักกระทำกันแต่ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเป็นสำคัญ ที่เป็นเช่นนี้ก็ไม่น่าสงสัยอะไรเลย เพราะแนวทางประเมินผลโครงการในองค์หลายแห่งนั้น เป็นการวิเคราะห์ ทักษะ ทักษะ ทัศนคติ ปฏิบัติการและการเรียนรู้ของผู้รับการอบรมเป็นหลักใหญ่

แต่การใช้ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงการบริหารนั้น จะต้องมุ่งแก้ความไม่สมดุลงของการจัดการ โดยส่วนรวมในการฝึกอบรม ความไม่สมดุลงที่อาจแก้ได้นี้มี 4 ประการ คือ

1. ความเกินพอดีของเนื้อหาที่ฝึกอบรม (input overload)
2. เป้าหมายของผู้เข้ารับการอบรมที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง (unrealistic goals)
3. ปัญหาการไม่สามารถปรับตัวของผู้รับการอบรม (alienation)
4. การขาดความเชื่อมโยงระหว่างผู้รับการอบรมกับองค์การเจ้าสังกัด (linkage failure)

ปัญหาของความเกินพอดีในเนื้อหาที่ฝึกอบรมนี้ มิใช่เป็นเรื่องของหลักสูตรหรือสาระสำคัญของเรื่องที่จะถ่ายทอดความรู้ หรือทักษะให้แก่ผู้รับการอบรมเท่านั้น แต่มีความหมายกว้างไปถึงการปฏิบัติต่างๆ ในระหว่างการดำเนินการอบรมด้วย ปัญหาของความเกินพอดีนี้อาจมีผลทำให้ผู้รับการอบรมได้รับการกระตุ้นให้มีความตื่นตัวต่อเนื้อหาของการฝึกอบรมจนเกินไป จนไม่เป็นผลดีต่อตัวผู้รับการอบรมและองค์การเจ้าสังกัดของผู้รับการอบรมเอง ลักษณะของความเกินพอดีอาจเกิดขึ้นได้หลายทาง เช่น มีหัวข้อเรื่องที่จะบรรยายหรืออภิปรายมากเกินไป เรื่องนี้ก็ เป็นเรื่องของหลักสูตรการฝึกอบรมโดยตรง แต่แม้ว่าจะได้จัดรายการในหลักสูตรไว้ดีแล้ว ก็ยังอาจ มีความเกินพอดีได้ เช่น มีการจัดกลุ่มผู้รับการอบรมไม่สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยครบถ้วน งานนี้อาจจะเป็นการวิเคราะห์ในการประชุมกลุ่มแบบซินดิเกต (Syndicate) หรือ การเขียนรายงานของการไปดูงานสนาม เป็นต้น เมื่อมีความเกินพอดีเกิดขึ้นในเนื้อหาของการ ฝึกอบรมก็ย่อมทำให้รู้สึกเหนื่อยหรือต้องปฏิบัติงานเร่งรัดเกินไป จนทำให้ผู้รับการอบรมเห็นว่า ยังไม่ได้รับความรู้หรือทักษะที่ต้องการเต็มที่ เมื่อกลับไปปฏิบัติงานในสังกัดเดิมก็รู้สึกเกิดความ หึดออยหรือในทางกลับกัน บางคนก็อาจจะรู้สึกว่ามีเรื่องมากมายที่จะต้องนำกลับไปสร้างความ เปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของตน ครั้นเวลาไปปฏิบัติจริงๆ ก็เกิดความรีบร้อนที่จะทำได้ตามที่ได้รับ ฝึกอบรมมา ทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความหมั่นไส้ หรือไม่ให้ความร่วมมือประสานงานงานด้วย

ความไม่สมดุลงประการที่สอง คือ การตั้งเป้าหมายของตัวผู้รับการอบรมเอง ผลการ ประเมินโครงการจะต้องช่วยชี้ให้เห็นว่า การฝึกอบรมที่จัดไปแล้วมีปัญหาเรื่องนี้ประการใดบ้าง ถ้าหากว่าผู้รับการอบรมตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินไปว่าการที่มารับการอบรมนั้นจะทำให้ได้รับ ประโยชน์อย่างหนึ่งอย่างใดซึ่งสูงกว่าความเป็นจริง และเป็นสิ่งซึ่งการฝึกอบรมนั้นๆ ไม่สามารถ

ที่จะทำให้บรรลุถึงได้ เมื่อจบการอบรมแล้ว ตัวผู้รับการอบรมเองก็จะรู้สึกที่ไม่ค่อยได้รับประโยชน์อะไรเต็มที่จากการที่เสียเวลาไปรับการอบรม และอาจจะมองเห็นว่าโครงการอบรมที่จัดไปแล้วไม่ค่อยมีคุณค่าอันใดเลย สำหรับผู้รับการอบรมบางคนที่ยังฝังใจว่า โครงการฝึกอบรมที่ตนได้เข้าร่วมนั้น มีคุณค่าอย่างสูงส่งก็จะกลับไปปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในความคิดนี้ทำให้เกิดความรู้สึกท้อถอยในภายหลังว่าไม่ได้รับความสำเร็จตามที่คาดได้ ความท้อถอยนี้จะเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ในระยะต่อไป เป้าหมายที่ตั้งไว้สูงเกินไป อันมักเกิดแก่ผู้รับการอบรมในโครงการต่างๆ มี 2 ประการใหญ่ๆ คือ ประการแรก การฝึกอบรมนี้จะช่วยให้คุณสามารถเข้ากับผู้บังคับบัญชาได้ และจะทำให้ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจตนดีขึ้น ประการที่สอง ผู้รับการอบรมหลายคนถือว่า ตนเป็นกลุ่มพิเศษที่ผ่านการอบรมในโครงการนั้นโครงการนี้มาโดยเฉพาะ ฉะนั้นผู้รับการอบรมที่กระจายอยู่ตามสังกัดต่างๆ ก็จะพยายามรวมกลุ่มขึ้นเป็นชมรม หรือสมาคมเพื่อที่สนองความคาดหวังในเรื่องนี้ของตน การประเมินผลโครงการจะต้องช่วยวิเคราะห์ให้ได้ว่า ผู้รับการอบรมได้มีการตั้งเป้าหมายของการมารับการอบรมในระดับที่เกินความจริงดังกล่าวนี้หรือไม่เพียงใด เพื่อจะได้วางแผนการปฏิบัติผู้รับผิดชอบโครงการให้มีลักษณะที่จะช่วยการฝึกอบรมครั้งต่อไป ไม่ให้เกิดปัญหาเช่นนี้ขึ้นอีก

ประโยชน์ของการประเมินผลโครงการฝึกอบรมที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ต้องสามารถช่วยให้ผู้รับการอบรมสามารถปรับตัวเข้ากับองค์การเจ้าสังกัดได้ ปัญหาของการที่ผู้รับการอบรมไม่สามารถปรับตัวได้เมื่อกลับไปปฏิบัติงานตามเดิมแล้ว หลังจากการฝึกอบรมนั้นเกิดขึ้น เพราะผู้รับการอบรมได้แยกตัวออกมาจากเพื่อนร่วมงานในระหว่างที่มารับการอบรม ในระหว่างที่ได้รับ การอบรมบุคคลเหล่านี้ก็ได้รับการถ่ายทอด แนวคิด ความรู้ และประสบการณ์ที่แปลกๆ ใหม่แตกต่างไปจากที่เคยมีเมื่อกปฏิบัติงานอยู่ในที่เดิม ฉะนั้น สำหรับผู้รับการอบรมบางคนจึงอาจเกิดช่องว่าง (gap) ในด้านทัศนคติและค่านิยมบางประการ เช่น มีความเชื่อมั่นว่าบุคคลทุกระดับจะต้องเท่ากัน หรือเชื่อว่าตนจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการคิดอะไรบางอย่าง บุคคลเหล่านี้เมื่อกลับไปปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาคนเดิมก็อาจจะไม่สามารถทำให้คนอื่นเข้าใจตนได้ และในขณะเดียวกัน ก็อาจจะมองผู้อื่นด้วยสายตาที่แปลกออกไป บุคคลบางคนเหล่านี้จะเกิดความคับใจในการปฏิบัติงาน เพราะไม่สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ หรือในบางกรณี อาจเกิดความคิดขึ้นมาว่าความพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการกระทำบางอย่างภายในองค์การนั้นไม่มีผลดีอะไรเลย ตัวอย่างในเรื่องนี้จะเห็นได้ชัดในกรณีของผู้ที่ไปรับการศึกษอบรมในต่างประเทศหลายราย บุคคลเหล่านี้เกิดความคับข้องใจเมื่อกลับมาปฏิบัติงานในประเทศของตน เพราะรู้สึกว่าสภาพการณ์ในประเทศไม่เอื้ออำนวยให้ได้ใช้วิชาความรู้ที่ตนได้เล่าเรียนมา สำหรับในกรณีการฝึกอบรมตามหลักสูตรระยะสั้น เช่น สองเดือน หรือสามเดือน ปัญหาเรื่องนี้อาจจะไม่กว้างขวางเท่ากรณีของผู้ผ่านการศึกษอบรมในต่างประเทศ แต่ก็ยังเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งจะต้องนำผลการประเมิน

โครงการมาช่วยแก้ไข ถ้าหากผู้บริหารการฝึกอบรมสามารถกำหนดมาตรการที่จะแก้ไขเรื่องนี้เสียแต่ก่อนที่จะเกิดโครงการฝึกอบรมก็จะเป็นทางให้โครงการฝึกอบรมสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะเป็นอุปสรรคต่อความสัมฤทธิ์ผลของการฝึกอบรมคือการเชื่อมโยงตัวผู้รับการอบรมให้เข้ากับองค์การเจ้าสังกัด ตามธรรมดาเมื่อมีโครงการฝึกอบรมขึ้นก็ย่อมแสดงว่ามีข้อบกพร่องอย่างหนึ่งอย่างใดที่จะต้องแก้ไข หรือถึงจะหลีกเลี่ยงไม่กล่าวถึงความบกพร่อง ก็ยังแสดงอีกว่า มีความประสงค์ที่จะปรับปรุงองค์การในลักษณะหนึ่งลักษณะใดอยู่นั่นเอง ถ้าหากบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การถือเอาเรื่องนี้มาเป็นแนวความคิดที่จะตั้งข้อคร้งถึงการฝึกอบรมก็ย่อมทำให้โอกาสที่ผู้รับการอบรมจะได้นำความรู้ ทักษะ หรือประสบการณ์ไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การน้อยลงไป โดยเฉพาะในกรณีที่ผู้รับการอบรมบางคนเกิดความเข้าใจว่า ความรู้ และทักษะที่ได้รับฟังจากการบรรยาย และการมีส่วนร่วมในการอภิปรายกลุ่มนั้น เป็นสิ่งที่จะนำไปปฏิบัติได้โดยตรงในองค์การของตน ก็จะทำให้การใช้ความรู้ และทักษะของผู้รับการอบรมในองค์การเจ้าสังกัดมีโอกาสำเร็จน้อยลงไปอีก เพราะในชีวิตของการปฏิบัติงานจริงๆ นั้น ปัญหาที่มองเห็นลู่ทางแก้ไขได้ในระหว่างการอภิปรายกลุ่มที่จัดขึ้นในระหว่างการฝึกอบรมนั้นมีความสัมพันธ์กันเกี่ยวโยงกับความขัดแย้งระหว่างบทบาท และผลประโยชน์ของบุคคลกลุ่มต่างๆ ตลอดจนความกดดันทางการบริหารในลักษณะต่างๆ หรือยิ่งไปกว่านั้น ถ้าผู้รับการฝึกอบรมเข้าอบรมในโครงการที่บุคคลบางกลุ่มในองค์การเจ้าสังกัดไม่เห็นด้วยแต่ต้น หรือแอบเข้ารับการอบรมในโครงการที่องค์การเจ้าสังกัดไม่มีส่วนรู้เห็น หรือไม่ได้อนุมัติ การที่จะเชื่อมโยงผลของการฝึกอบรมเข้ากับการปฏิบัติงานก็จะมีปัญหาหนักขึ้นไปอีก ตัวอย่างในเรื่องนี้จะเห็นได้จากการที่ข้าราชการและพนักงานขององค์การต่างๆ จำนวนไม่น้อยเคยเข้าศึกษาอบรมในสถานศึกษาบางแห่งเพื่อหวังจะได้รับปริญญา หรือประกาศนียบัตรในวิชาการบางสาขาโดยไม่ได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาหรือได้รับความยินยอมแต่ไม่เป็นทางการจากผู้บังคับบัญชา เพราะเป็นระเบียบขององค์การนั้นไม่อนุญาตให้ผู้ปฏิบัติงานไปศึกษาอบรมในลักษณะดังกล่าวได้ สำหรับการฝึกอบรมที่จัดขึ้นตามหลักสูตรที่ได้รับความเห็นชอบขององค์การเจ้าสังกัดโดยทั่วๆ ไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็อาจไม่รุนแรง เช่น กรณีผู้ที่แอบเข้าศึกษาอบรมดังกล่าว แต่ปัญหาก็คงจะมีอยู่ในแง่ตัวบุคคลที่เข้ารับการอบรม เช่น ผู้ได้รับการคัดเลือกเข้าอบรมอาจจะไม่ใช่เป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะอบรมเลย ผลของการประเมินจะต้องนำมาใช้ในการแก้ไขป้องกันปัญหาเหล่านี้ ในกรณีที่กำลังจะสิ้นสุดการอบรม ถ้าหากผลของการประเมินโครงการชี้ให้เห็นข้อบกพร่องเหล่านี้ ผู้บริหารงานการฝึกอบรมก็ต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในหมู่ผู้รับการฝึกอบรม ปัญหาความยากลำบากในสภาพความเป็นจริงของการปฏิบัติงานนั้นจะต่างไปจากการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่ได้ทราบไปจากการฝึกอบรมอย่างไร หรือในกรณีที่จะดำเนินการฝึกอบรมตามโครงการใหม่ ก็อาจจะดำเนินการบางประการที่จะทำให้องค์การที่จะส่งตัวบุคคล

ผู้รับการอบรมได้มีศรัทธาอย่างแท้จริงต่อโครงการฝึกอบรม และได้ตระหนักว่าจะต้องเตรียมรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเมื่อผู้รับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงานตามปกติแล้วอย่างไร

ลักษณะของความไม่สมดุลงของการบริหารงานฝึกอบรมตามโครงการหนึ่ง อันอาจแบ่งด้วยการประเมินผลโครงการดังกล่าวแล้ว อาจพิจารณาเห็นได้ชัดเจนขึ้นจากตารางข้างล่างนี้

ตาราง แสดงความไม่สมดุลงที่ประการของการบริหารงานการฝึกอบรม

ความไม่สมดุลงของการ บริหารงานฝึกอบรม	ปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม	
	สำหรับผู้เข้ารับการอบรม	สำหรับองค์การเจ้าสังกัด
ความเกินพอดีของเนื้อหา เป้าหมายของผู้รับการ อบรม	รับความรู้และทักษะได้เต็มที่ เกิด ความท้อถอยในการปฏิบัติงาน มีความคาดหวังสูงเกินไป ทำให้ ปฏิบัติงานไม่สำเร็จ สงสัยในคุณค่าของโครงการฝึก อบรม	ลำบากที่จะประสานการตัดแก้งใน การปฏิบัติงาน เกิดความสับสนระหว่างผู้ปฏิบัติ งาน ไม่ยอมรับแนวปฏิบัติของผู้รับ การอบรม
การปรับตัวของผู้รับการ อบรม	เข้ากับใครไม่ได้ ต้องทำตนให้ เหมือนคนอื่น หรือลาออก	ไม่ไว้วางใจผู้รับการอบรม ให้ ระเบียบวิธีการในการประสานงาน
ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้รับการอบรม	ไม่เข้าใจปัญหาการปฏิบัติ ใน สภาพความเป็นจริงเกิดความ คับใจ	ไม่ไว้วางใจผู้รับการอบรม ไม่ยอมที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลง

แหล่งที่มา : Lynton and Pareek, **Training for Development**, p. 305.

ในตารางข้างบนนี้ได้แยกวิเคราะห์ไว้ชัดเจนว่า ความไม่สมดุลงของการบริหารการฝึกอบรม แต่ละลักษณะนั้น จะมีผลเสียหายต่อผู้รับการอบรมเองและองค์การเจ้าสังกัดของผู้อบรมอย่างไรบ้าง ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับการอบรมและองค์การเจ้าสังกัดนี้ เป็นปัญหาในระดับระบบรอง (subsystems) ซึ่งต้องใช้ในการประเมินผลโครงการเป็นพื้นฐานในการพิจารณาแก้ไข การที่ได้แสดงรายการปัญหาต่างๆ เหล่านี้ไว้ในตารางข้างบนมิได้หมายความว่า โครงการฝึกอบรมทุกโครงการจะต้องมีปัญหาเหล่านี้เหมือนกัน แต่เพื่อจะชี้ว่าลักษณะโดยทั่วไปของปัญหาที่อาจเกิดขึ้นแก่โครงการต่างๆ นั้นมีอย่างไร โครงการฝึกอบรมบางโครงการอาจจะมีปัญหาดังกล่าวเพียงหนึ่ง หรือสอง เรื่อง และปัญหาที่เกิดขึ้นก็ไม่จำเป็นต้องซ้ำกับโครงการอื่นๆ

การที่กล่าวหาว่าปัญหาข้างบนเป็นปัญหาในระดับระบบขององค์การ หมายความว่า ใน การพิจารณาแก้ไขปัญหาของการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นลักษณะต่างๆ มิใช่จะต้องปฏิบัติพร้อมกันไป ทุกอย่าง ในการดำเนินการแก้ไขนั้นอาจจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญและความรุนแรงของปัญหา โดยกำหนดช่วงเวลาในการที่จะดำเนินการก่อนหลัง ปัญหาในแต่ละเรื่องจะต้องศึกษาให้รู้แน่ชัด ว่าเป็นการปฏิบัติงานของศูนย์การฝึกอบรม และองค์การเจ้าสังกัดของผู้รับการอบรม หรือกล่าว อีกนัยหนึ่งก็คือ วิเคราะห์ว่าปัญหาแต่ละข้อเป็นเรื่องของระบบรองอันใดนั่นเอง

การที่จะนำผลการประเมินมาแก้ไขปัญหาดังกล่าว นั้น ผู้ที่ได้ศึกษาค้นคว้ามาแล้วให้ ข้อเสนอแนะว่า ควรดำเนินการในรูปคณะกรรมการ คณะกรรมการในชุดนี้อาจจะประกอบด้วย ผู้อำนวยการโครงการฝึกอบรม ผู้บรรยาย หรือผู้นำอภิปรายบางนาค และผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง บริหารบางตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และความล้มเหลวของการฝึกอบรม คณะกรรมการ ชุดนี้จะต้องศึกษาส่วนดีและจุดอ่อนของระบบรองในองค์การที่เกี่ยวกับข้อบกพร่องอันวิเคราะห์ ได้จากการประเมินผลโครงการฝึกอบรม ในการหยิบยกปัญหาต่างๆ ขึ้นมาพิจารณาจะต้องแยก แยะลักษณะของปัญหาต่างๆ ให้ชัดเจนลงไป เช่นว่า เป็นเรื่องของการขาดทรัพยากร หรือว่าเป็น เรื่องของความบกพร่องของหน่วยงานใดทางการบริหารงาน ผู้ที่จะต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อข้อ บกพร่องนั้นควรจะเป็นผู้ใด ในการจัดลำดับความสำคัญและความรุนแรงของปัญหาจะต้องถือหลักว่า ปัญหาอันใดมีบทบาทมากที่สุดต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารองค์การ กล่าวอีก หนึ่งคือ ปัญหาที่จะทำให้การพัฒนากิจกรรมการฝึกอบรมต้องชะงัก เป็นปัญหาที่จะต้อง แก้ไขรีบด่วน นอกจากจะจัดลำดับความสำคัญของปัญหาแล้ว คณะกรรมการจะต้องศึกษาว่า ใน การแก้ไขปัญหานั้นจะใช้ทรัพยากรอันใด เป็นปริมาณเท่าใด เพื่อให้การนำผลการประเมินมาใช้ ในการปรับปรุงการฝึกอบรมได้อย่างจริงจังต่อไป

4. องค์ประกอบในการประเมินความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม

การประเมินความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมในโครงการฝึกอบรมหนึ่งๆ เป็นการ วิเคราะห์ให้ทราบผลว่า โครงการนั้นได้ทำให้อะไรบังเกิดขึ้นแก่ผู้รับการอบรม และผู้รับการอบรม ทั้งหลายได้ สามารถกลับไปปฏิบัติงานในสังกัดเดิมด้วยความสำเร็จอย่างไร การประเมินผลโครงการ ฝึกอบรมโดยมีเป้าหมายจะประเมินความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดว่า ผู้ให้การ อบรมแต่ละคนมีความสามารถในการสอน บรรยาย และให้ความรู้ ความคิด และทักษะ แก่ผู้รับ การอบรมเพียงใด การประเมินผลโครงการโดยมีเป้าหมายเช่นนี้จึงเป็นการเน้นที่ตัวผู้รับการอบรม เป็นสำคัญเพื่อให้ทราบว่า พฤติกรรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมสามารถเปรียบเทียบกันและ ประเมินค่าความเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จที่จะปฏิบัติงานได้อย่างไร

การที่จะประเมินโครงการฝึกอบรมในลักษณะเช่นนี้หมายความว่า จะต้องสามารถเปรียบเทียบความแตกต่าง ระหว่างประสบการณ์ของการเรียนรู้ที่จะทำให้บังเกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานกับประสบการณ์ทั่วๆ ไป ที่ไม่ช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นโดยตรง การประเมินผลให้ทราบได้เช่นนี้ เป็นการวิเคราะห์ผลผลิตไม่ใช่เป็นการวิเคราะห์ขอบบวนการของการฝึกอบรม กล่าวคือ เป็นการวิเคราะห์ผลของการเรียนรู้ไม่ใช่ขอบบวนการเรียนรู้ของผู้รับการอบรม

หลักของการประเมินผลโครงการฝึกอบรม มักจะกำหนดให้มีการประเมินเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นแรก ประเมินหลักสูตร ขั้นที่สอง ประเมินความสนใจ ความรู้ ทักษะ ก่อนและระหว่างการฝึกอบรม และขั้นที่สาม ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงของทัศนคติ และพฤติกรรมต่างๆ ภายหลังการอบรม รวมทั้งผลที่เกิดขึ้นแก่องค์การเป็นส่วนรวม หรือในตำราบางเล่ม ก็อาจมีการแยกขั้นตอนทั้งสามนี้ให้ละเอียดย่อยลงไป การวางหลักการไว้เช่นนี้ทำให้สะดวกแก่การเข้าใจ เพราะพิจารณาองค์ประกอบของลำดับเวลาเป็นหลัก แต่การกำหนดหลักการดังกล่าวยังไม่สามารถสนองเป้าหมายของการประเมินผลโครงการอย่างแท้จริง

การประเมินผลโครงการฝึกอบรม จะต้องเริ่มด้วยการวิเคราะห์ว่า พฤติกรรมที่ประสงค์ที่จะให้เปลี่ยนแปลงหลังจากการฝึกอบรมนั้นมีอะไรบ้างและจะต้องเป็นอย่างไร เช่น ประสงค์จะให้พนักงานรับ-จ่ายเงินของธนาคารสนทนากับลูกค้าในลักษณะที่สมควร ต้องการให้เจ้าหน้าที่สามารถกรอกข้อความในแบบฟอร์มที่จะใช้กับเครื่องจักรกลคนนา (computer) ได้ถูกต้อง หรือมุ่งที่จะให้หัวหน้ากองได้สามารถนำวิธีการบริหารแบบที่ทุกคนมีส่วนร่วม (participative management) ไปปฏิบัติได้ดังนี้ เป็นต้น พฤติกรรมที่ประสงค์จะให้เปลี่ยนนี้จะเป็นทักษะความสามารถ ความรู้ หรือทัศนคติด้านหนึ่งด้านใดก็ได้ แต่จะต้องเป็นพฤติกรรมที่ระบุให้แน่ชัดว่าเป็นสิ่งที่ผู้รับผิดชอบสูงสุดขององค์การ ประสงค์จะให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การของตนมีขึ้นหรือเปลี่ยนไปเพื่อสนองเป้าหมายในการพัฒนาองค์การ และในการระบุพฤติกรรมต่างๆ นี้ จะต้องมีการวางหลักเกณฑ์ที่จะทำให้ทราบค่าเชิงปริมาณของพฤติกรรมนั้นได้ มิฉะนั้นแล้ว การดำเนินการขั้นตอนต่อไปในการประเมินผลก็อาจจะกระทำไม่ได้

จริงอยู่ การประเมินหลักสูตรของการฝึกอบรมก็ทำให้ทราบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ เช่น ทำให้ทราบได้ว่า ประสงค์จะเปลี่ยนนิสัยหรือทัศนคติอันใดบ้างในการทำงาน หรือต้องการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จะไปช่วยให้เพิ่มผลผลิตในการปฏิบัติงาน หรือให้สามารถทำงานได้ผลสำเร็จดียิ่งขึ้นประการใด แต่ผลของการวิเคราะห์หลักสูตรยังไม่สามารถทำให้แน่ใจได้ว่า พฤติกรรมที่ทราบนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาองค์การ จึงจะทำให้เชื่อได้ว่า พฤติกรรมอันใดควรจะเป็นอย่างไร เพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลสำเร็จดียิ่งขึ้น

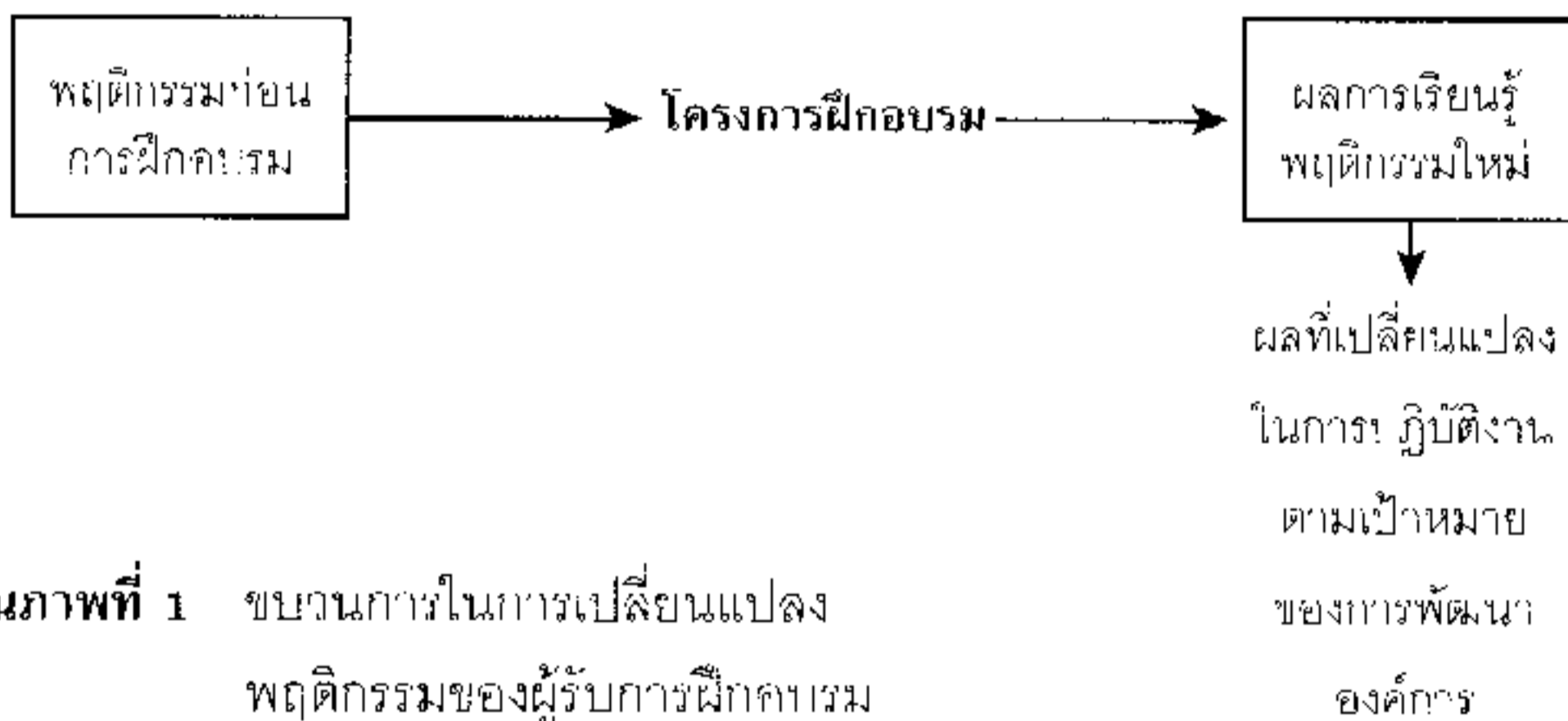
การวิเคราะห์พฤติกรรมที่จะทำให้เปลี่ยนแปลงกระทำให้ชัดเจนได้ตามแนวต่อไปนี้^๑

1. อธิบายว่า ผู้รับการอบรมจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างเพื่อแสดงว่าได้รับการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เมื่อไปปฏิบัติงานที่สังกัดเดิมภายหลังจากการฝึกอบรมแล้ว

2. มีรายละเอียดของสภาพการณ์ และลักษณะแวดล้อมที่ผู้รับการอบรมจะต้องเผชิญเมื่อกลับไปปฏิบัติงาน เช่น โครงสร้างขององค์การ ลักษณะการบังคับบัญชา และสภาพของสถานที่ที่ปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. กำหนดมาตรฐานที่จะถือว่าเป็นระดับของการปฏิบัติงานที่ดี และคุณภาพของผลงานหรือบริการที่จะปฏิบัติ การกำหนดสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะต้องไม่ใช่ข้อความกว้างๆ เช่น มีประสิทธิผลระดับเฉลี่ยที่ใช้ได้ แต่ต้องระบุให้ชัดเจนลงไป เช่นว่า มาตรฐานขั้นต่ำของการปฏิบัติการใช้ได้เป็นอย่างไร คุณภาพของผลงานแต่ละชิ้นหรือบริการแต่ละครั้งจะต้องมีลักษณะปราณีต หรือละเอียดเพียงใด หรือต้องใช้เวลาไม่เกินเท่าใด

เพื่อให้เข้าใจแนวคิดของการวิเคราะห์พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงนี้ได้ชัดเจนขึ้น อาจพิจารณาแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ขบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับการฝึกอบรม

แบบจำลอง (model) ที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 1 แสดงว่าพฤติกรรมก่อนการฝึกอบรมที่แสดงไว้ในมุมบนซ้ายสุดอาจเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมใหม่ โดยอาศัยการถ่ายทอดการเรียนรู้ที่ได้จากโครงการฝึกอบรมหนึ่งๆ ส่วนพฤติกรรมใหม่ที่แสดงไว้ในมุมบนขวาสุดนั้น ก็จะมีผลทำให้การปฏิบัติงานของผู้รับการอบรมเปลี่ยนแปลงไปได้ผล แต่การที่จะถือได้ว่าผลของการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นไปทางปฏิฐาน (positive) ก็จะต้องให้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาองค์การเจ้าสังกัดของผู้รับการอบรมด้วย ดังแสดงไว้ในรูปวงกลม อย่างไรก็ตาม การที่จะเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงาน ในทางที่จะสนับสนุนเป้าหมายของการอบรมแต่เพียงอย่างเดียว อาจมีปัจจัยอื่นๆ ได้อีกหลายอย่าง เช่น การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การใหม่ การจัดระเบียบวิธีการที่จะใช้ในการปฏิบัติงานให้ผิดแผกไปจากเดิม เป็นต้น ในที่นี้ ได้แสดงไว้โดยลูกศร เพียง 2 อันที่ขนานข้างซ้ายและขวาของวงกลม

โดยทั่วไป ในการประเมินผลการฝึกอบรม มักจะเน้นกันในประเด็นใหญ่ 2 เรื่อง คือ เรื่องแรก การประเมินความสนใจ ความรู้ และทักษะก่อนและระหว่างการฝึกอบรม การที่เน้นเช่นนี้ก็เพราะอาศัยการวิเคราะห์ที่อิงหลักฐานของการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ในการนี้ก็ได้มีการกำหนดให้ใช้แบบทดสอบ หรือแบบสอบถามกับผู้รับการอบรมในระยะเวลาต่างๆ เพื่อให้สามารถทราบระดับของความกระตือรือร้นในการร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็นต่างๆ ในรายที่มี การปฏิบัติละเอียดละออขึ้นก็ให้มีการสัมภาษณ์ทั้งผู้รับการอบรมและผู้บังคับบัญชาของบุคคลเหล่านี้ หรือมีการสังเกตการทดลองการปฏิบัติงานว่า ผู้รับการอบรมได้ใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ที่ได้จากการอบรมไปปรับกับงานอย่างไร การประเมินผลตามแนวนี้แม้จะไม่ผิด แต่ก็ไม่ตรง ประเด็นของการประเมินผลที่มุ่งเน้นหนักเรื่องความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมเป็นหลักเพราะ เป็นการประเมินผลของปฏิกิริยาและขบวนการเรียนรู้ของผู้รับการอบรมมากกว่าการประเมิน ความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมในการกลับไปปฏิบัติงานใหม่ รายละเอียดตลอดจนเทคนิคและวิธีการที่จะใช้ประเมินผลตามแนวนี้มีอยู่มากมายในตำราและเอกสารหลายเล่ม ซึ่งจะไม่นำมา กล่าวซ้ำในที่นี้

การที่กล่าวเช่นนี้ได้มุ่งโจมตีหลักการและวิธีการของการประเมินผลที่อ้างไว้ในตำราและ เอกสารทางวิชาการหลายเล่ม แต่ประสงค์ที่จะแยกขบวนการเรียนรู้ที่ตกจากการปฏิบัติงานจริงๆ ภายหลังจากการฝึกอบรมแบบจำลองของแผนที่ 1 ก็ได้แสดงให้เห็นแล้วว่า แม้ผลการเรียนรู้นั้น เป็นเรื่องตื้นเนื่องกับพฤติกรรมใหม่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรม แต่ก็เป็นคนละเรื่อง ผู้รับการอบรมที่แสดงให้เห็นชัดเจนว่า คนมีความเข้าใจในเรื่องที่อบรมเป็นอย่างดี อาจจะมี พฤติกรรมจริงๆ ในการปฏิบัติงานต่างออกไปก็ได้ ศาสตราจารย์ Kirkpatrick แห่งมหาวิทยาลัย วิสคอนซิน¹⁰ ได้เล่าเรื่องจริงที่ประสบมาด้วยตนเองว่า ครั้งหนึ่งได้มีโอกาสไปร่วมการฝึกอบรม เรื่องมนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้างานที่สถาบันการบริหารของมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน ใน ระหว่างการฝึกอบรมนี้ได้สังเกตเห็นผู้รับการอบรมคนหนึ่งชื่อ Herman ซึ่งเป็นพนักงานของ บริษัทแห่งหนึ่งในมิสซูรี ศาสตราจารย์ผู้นี้รู้สึกว่าคุณรับการอบรมผู้นี้มีความกระตือรือร้นสนใจที่จะรับการอบรมเป็นอย่างดีทุกครั้งที่คุณำการอภิปรายตั้งคำถามในเรื่องความเข้าใจเกี่ยวกับหลัก และเทคนิคของวิชามนุษยสัมพันธ์ Herman เป็นบุคคลแรกที่จะยกมือตอบคำถาม และในการ ตอบคำถามแต่ละครั้ง ก็แสดงความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ของวิชานี้เป็นอย่างดี ศาสตราจารย์ Kirkpatrick มีความเห็นว่า ถ้าหากต้องไปปฏิบัติงานในบริษัทอุตสาหกรรมก็ใครที่จะได้มี หัวหน้างาน เช่น Herman ผู้นี้ หลังจากการอบรมแล้ว ศาสตราจารย์ผู้นี้มีโอกาสพบญาติผู้ใกล้ชิด คนหนึ่งซึ่งปฏิบัติงานเป็นลูกน้องของ Herman ญาติผู้นี้ชื่อ Jim ญาติของศาสตราจารย์ได้เล่า ให้ฟังว่า ในการปฏิบัติงานจริงๆ นั้น Herman ไม่ได้ปฏิบัติตามหลักวิชามนุษยสัมพันธ์เลย การ บริหารงานของ Herman เป็นไปในลักษณะข่มขู่ผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา ไม่เคยแสดงความ

เห็นอกเห็นใจหรือรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมด้วยเลย ฉะนั้น ศาสตราจารย์ผู้นี้จึงได้ประจักษ์ว่า การรู้หลักการและเทคนิคของวิชาการต่างๆ นั้น เป็นคนละเรื่องกับการใช้หลักและเทคนิคนั้นๆ ในการปฏิบัติงานจริงๆ

การที่รอยต่อระหว่างขอบข่ายการเขียนรู้กับพฤติกรรมมันจะเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานจริงๆ จะเชื่อมกันได้สนิท จะต้องมีย่อแม่ 5 ประการคือ ประการแรก ผู้รับการอบรมจะต้องมีความประสงค์ที่จะปรับปรุงตนให้ดีขึ้นเป็นเบื้องต้น ประการที่สอง บุคคลผู้นั้นจะต้องยอมรับข้อบกพร่องต่างๆ หรือจุดอ่อนที่ตนมี ประการที่สาม สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานจะต้องมีลักษณะที่จะอำนวยความสะดวกให้ผู้รับการอบรมเปลี่ยนพฤติกรรมของตนได้ ประการที่สี่ จะต้องได้รับการสนับสนุนหรือให้กำลังใจจากบุคคลที่มีความรู้และสนใจในแนวทางของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งสังกัดอยู่ในองค์การเดียวกันกับผู้รับการอบรม และประการสุดท้าย องค์การเจ้าสังกัดจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรมทดลองความคิดและประสบการณ์ใหม่ๆ"¹¹

การประเมินผลโครงการฝึกอบรม ในแง่ของความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม ไม่ใช่เป็นการเพียงแต่ร่างแบบทดสอบหรือแบบสอบถามให้รัดกุม หรือดำเนินการสัมภาษณ์อย่างกว้างขวาง เช่นที่ปฏิบัติกันอยู่ในการประเมินผลโครงการฝึกอบรมต่างๆ หลายแห่ง การประเมินผลที่จัดขึ้นนี้จึงต้องอาศัยหลักวิชาการวิจัยอย่างกว้างขวาง ซึ่งไม่ใช่เป็นสิ่งที่ผู้อำนวยการโครงการฝึกอบรม หรือผู้รับผิดชอบศูนย์การฝึกอบรมทุกคนจะปฏิบัติได้โดยสมบูรณ์แบบ เพราะไม่ใช่ว่า ผู้อำนวยการโครงการฝึกอบรมหรือผู้บริหารงานขององค์การนี้ทุกคนจะมีความชำนาญในการวิจัยซึ่งเป็นกิจกรรมเฉพาะอย่างเหมือนกันหมด และแม้แต่ในกรณีที่ผู้อำนวยการโครงการฝึกอบรมจะมีทักษะในเรื่องนี้ ก็อาจจะไม่มีเวลาเพียงพอที่จะมาดำเนินการในการประเมินผลตามแนวนี้ให้ครบถ้วนสมบูรณ์แบบได้ การที่จะประเมินผลให้ครบถ้วนตามแนวนี้ได้จะต้องอาศัย นักวิจัย นักวิชาการสถิติ หรือที่ปรึกษาในกิจกรรมด้านนี้โดยเฉพาะ

การประเมินผลโดยอาศัยหลักวิชาวิจัยในการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม อาจกล่าวได้ว่ามีแนวทางปฏิบัติดังต่อไปนี้¹²

1. เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้รับการอบรม ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. ในการประเมินสมรรถนะ จะต้องอาศัยข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่อไปนี้โดยครบถ้วน คือ
 - ก. ตัวผู้รับการอบรมเอง
 - ข. ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการอบรม
 - ค. ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้รับการอบรม
 - ง. เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้รับการอบรม
3. การประเมินสมรรถนะต้องใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อให้ทราบว่า ความ

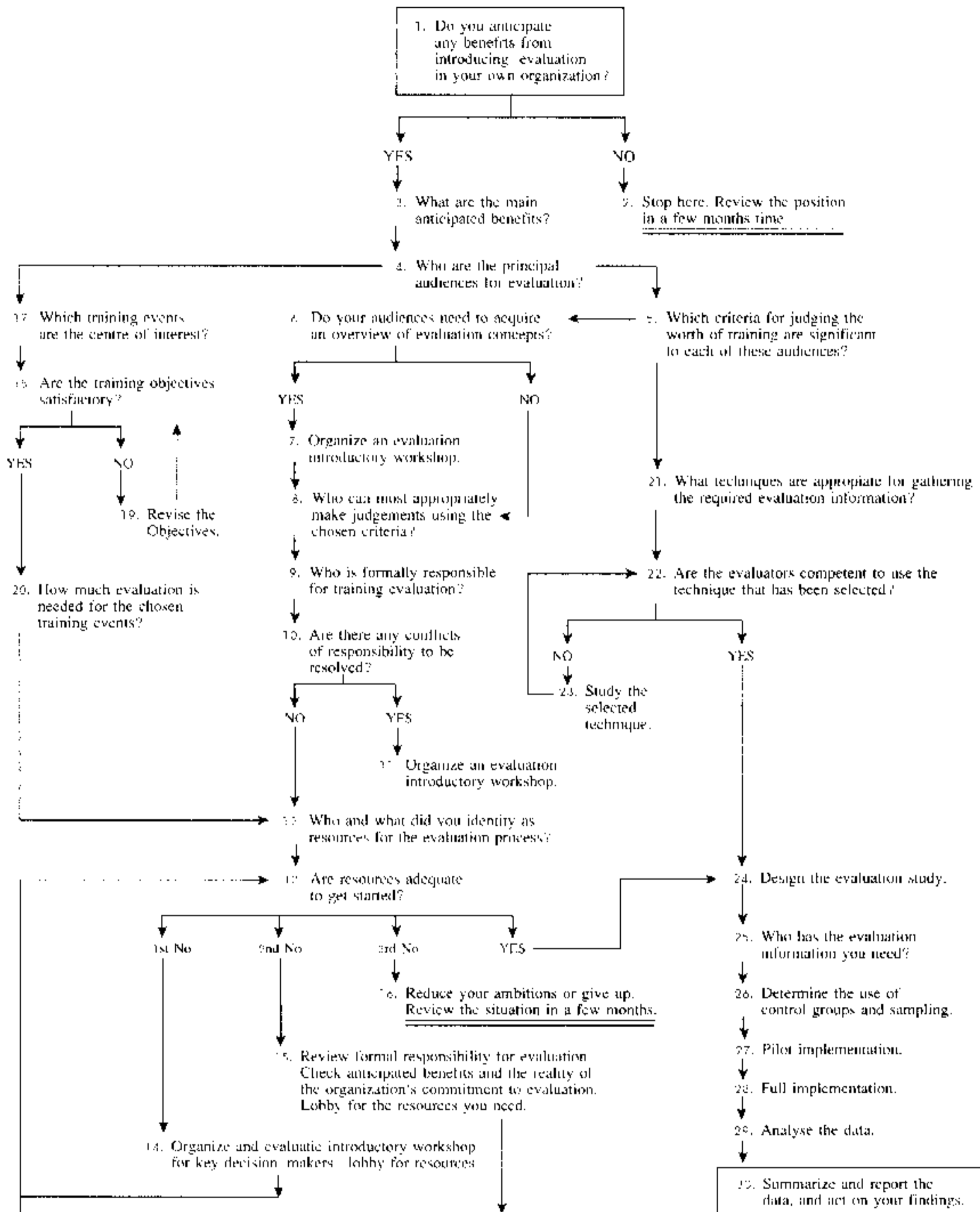
เปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นมีความสัมพันธ์กับโครงการฝึกอบรมค่างแท้จริงหรือไม่

4. การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้รับการอบรมภายหลังการฝึกอบรมควรถอดเวลาให้เนิ่นนานไปจากระยะที่สิ้นสุดการฝึกอบรม พอที่จะทำให้แน่ใจว่าผู้รับการอบรมมีโอกาสที่จะนำความคิด และประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติงานในองค์การเจ้าสังกัดได้ เวลาที่ทอดไประยะนี้ควรจะไม่น้อยกว่าสามเดือน นอกจากนี้ การรวบรวมข้อมูลประเภทนี้อาจจะต้องกระทำหลายครั้งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แน่นอน

5. ข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้รับการอบรมจะต้องนำไปเปรียบเทียบกับกลุ่มควบคุม (control group) เพื่อให้มีหลักฐานเชื่อได้ว่าความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้รับการอบรมนั้นมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการฝึกอบรมที่จัดขึ้น กลุ่มควบคุมนี้ คือ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกับการอบรม หรือมีหน้าที่ความรับผิดชอบในลักษณะที่ละม้ายกับผู้รับการอบรม และสังกัดอยู่ในองค์การเดียวกับผู้รับการอบรมแต่ไม่ได้รับการฝึกอบรม ในครั้งที่จัดไปแล้วและกำลังประเมินผลอยู่ รายละเอียดพิจารณาได้จากแผนภาพที่ ๖

เมื่อพิจารณามาถึงขั้นนี้ ผู้ที่มีความเห็นว่า การใช้แบบทดสอบ แบบสอบถาม การติดตามสังเกต หรือการสัมภาษณ์ เพื่อวัดปฏิกิริยา ทักษะคิด ความรู้ หรือประสบการณ์ต่างๆ ของผู้รับการอบรม ตามแนวปฏิบัติที่ใช้กันทั่วไปในองค์การหลายแห่งเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีอยู่แล้ว ก็อาจค้านได้ว่า การรวบรวมข้อมูลตามแนวทาง 5 ประการดังกล่าว ก็คงต้องใช้แบบทดสอบ แบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์อยู่นั่นเอง มิได้มีอะไรที่จะเห็นได้ว่าแตกต่างกันเลย การที่กล่าวอ้างว่า การประเมินผลต้องอาศัยหลักวิชาการวิจัยจึงทำให้ฟังดูคล้ายๆ กับประสงค์จะใช้ถ้อยคำที่เกินจริงเพื่อให้ขลังมากกว่าที่จะได้เนื้อหาใหม่ๆ อันใด จริงอยู่เครื่องมือนี้อาจใช้ในการรวบรวมข้อมูลตามแนวของการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมจะต้องเป็นแบบทดสอบ แบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์ เหมือนเช่นที่เคยปฏิบัติ แต่เป้าหมายของการใช้เครื่องมือเหล่านี้เปลี่ยนไป แทนที่จะมุ่งวัดว่าผู้รับการอบรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการอบรมอย่างไร หรือมีศรัทธาต่อผู้นำอภิปรายต่างๆ อย่างไร เมื่อเป้าหมายของการใช้เครื่องมือต่างกันเช่นนี้ ก็จะต้องมีหลักการและเทคนิคในการสร้างเครื่องมือดังกล่าวให้สอดคล้องกับประโยชน์ที่ต้องการจะได้รับโดยเฉพาะ

DESIGNING THE EVALUATION PROJECT



แผนภาพที่ 2 : ขั้นตอนต่างๆ ในการวางโครงการประเมินผลการฝึกอบรม

แหล่งที่มา : Tony Newby, **Training Evaluation Handbook**, University Press, Cambridge, England, 1992, 310 pp.

ลักษณะของเครื่องมือที่จะใช้ได้เป็นประโยชน์ตรงกับเป้าหมายในการประเมินผลในแง่ของการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมมี 4 ประการ คือ¹³

1. เครื่องมือแบบปรนัยและอัตนัย
2. เครื่องมือที่วัดโดยตรงและโดยอ้อม
3. เครื่องมือที่อาศัยมาตรฐานระยะใกล้และระยะไกล
4. เครื่องมือที่ใช้วัดเฉพาะอย่างและวัดรวม ๆ

โดยหลักการใหญ่ของการประเมินผล เครื่องมือวัดแบบปรนัยย่อมดีกว่าแบบอัตนัย แต่ในการประเมินผลโครงการฝึกอบรมนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นเช่นนั้นเสมอไป เพราะในการประเมินพฤติกรรมของตำแหน่งงานบางตำแหน่ง หรือลักษณะบางส่วนของงานบางตำแหน่งไม่อาจที่จะประเมินค่าในลักษณะแบบปรนัยได้

การประเมินที่ดีจะมีลักษณะเป็นปรนัย หรืออัตนัยขึ้นอยู่กับแหล่งที่เป็นต้นตอของข้อมูล ถ้าหากการประเมินนั้นเป็นการใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้โดยตรง การใช้เครื่องมือในการประเมินก็จะมีลักษณะเป็นแบบปรนัย แต่ถ้าหากเป็นการใช้เครื่องมือเพื่อจะประเมินความคิด ความรู้สึก หรือความเชื่อ หรือแม้แต่ดุลยพินิจของผู้ที่รอบรู้ เครื่องมือที่ใช้ประเมินนั้นก็จะมีลักษณะเป็นแบบอัตนัย ยกตัวอย่างเช่น ถ้าจะประเมินว่า พนักงานผู้หนึ่งปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือไม่หลังจากการฝึกอบรม เครื่องมือที่เป็นแบบปรนัยก็ต้องพยายามประเมินว่า จำนวนชิ้นของผลผลิต หรือความคล่องในการให้บริการของพนักงานผู้นี้เพิ่มขึ้นโดยไม่เสียคุณภาพหรือไม่ ส่วนเครื่องมือที่เป็นแบบอัตนัยจะวิเคราะห์ว่าผู้บังคับบัญชาของพนักงานผู้นี้มีความเห็นว่า ทักษะในการปฏิบัติงานของผู้ที่ได้ผ่านการอบรมมาแล้วดีขึ้นหรือเลวลง ดังนี้ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม โดยหลักการแม้ว่าเครื่องมือวัดแบบอัตนัยไม่จำเป็นต้องเลวกว่าแบบปรนัย โดยเฉพาะสำหรับการประเมินผลโครงการฝึกอบรม เนื่องจากข้อจำกัดของสถานการณ์ดังกล่าวมาแล้ว แต่ในทางปฏิบัติก็จำเป็นต้องพยายามให้เครื่องมือที่ใช้มีลักษณะเป็นปรนัยมากที่สุด ในกรณีที่ไมอาจจะทำได้ก็ต้องหาคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จะกล่าวต่อไปมาเพื่อให้เครื่องมือที่ใช้ขาดความสมบูรณ์น้อยที่สุด

การประเมินความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมโดยวิธีที่ดีที่สุด ควรจะเป็นเครื่องมือที่วัดได้โดยตรง แต่อย่างไรก็ดี ในตำแหน่งงานหลายอย่างการใช้เครื่องมือที่วัดพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงโดยตรงนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ลำบาก

การประเมินพฤติกรรมโดยตรง หมายความว่า การวิเคราะห์ให้แน่ชัดลงไปว่า ผลการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นในด้านผลิตภัณฑ์ หรือบริการของผู้รับการอบรมนั้น มีอย่างไร ส่วนการประเมินพฤติกรรมโดยอ้อมเป็นการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับการอบรม ยกตัวอย่างเช่น การประเมินผลโครงการอบรมเจ้าหน้าที่วางแผนระดับจังหวัด นครราชสีมาที่จะชี้ว่าผู้รับการอบรมมีความรู้และสามารถคือการวางแผนการบริหารงานท้องถิ่น ถ้าหาก

ว่าเครื่องมือที่ใช้ประเมินสามารถชี้ค่าความเปลี่ยนแปลงของตรรกะนี้ได้หลังจากการฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้ก็มีลักษณะเป็นการประเมินทางตรง ในขณะที่เดียวกัน ถ้ามีการสัมมนานักบริหารระดับผู้ว่าราชการจังหวัด การที่จะวัดได้ว่าผลของการสัมมนาทำให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมอันใดที่ใช้ในการปฏิบัติงานก็จะต้องอาศัยผลรวมของการปฏิบัติงานในคณะข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผน เครื่องมือที่จะใช้ประเมินในกรณีหลังนี้จึงไม่วัดพฤติกรรมความเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานของผู้ว่าราชการจังหวัดโดยตรง ฉะนั้นเครื่องมือนี้มีลักษณะเป็นการประเมินทางอ้อม ในกรณีที่จะต้องชี้ให้เห็นว่าเครื่องมือวัดโดยอ้อมนี้ จะต้องมีการแยกแยะให้เห็นว่า พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลต่างๆ ที่นำมาเกี่ยวข้องนั้น มีความสัมพันธ์กันโดยเหตุและผลอย่างไร เพื่อชี้ให้เห็นว่า การใช้เครื่องมือนี้มีความตรงประเด็นกับการฝึกอบรมที่ได้จัดเสร็จสิ้นไปแล้ว

สำหรับปัญหาเรื่องมาตรฐานระยะใกล้ และระยะไกลของเครื่องมือที่ใช้ประเมินนั้นเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องการปฏิบัติในการให้ค่าคะแนนแก่ผู้รับการอบรมเมื่อจบหลักสูตรการฝึกอบรม การให้ค่าคะแนน ความรู้ หรือทักษะ หรือทัศนคติอันหนึ่งอันใดแก่ผู้ผ่านการอบรมเป็นการขาดมาตรฐานที่จะเชื่อถือได้ดังได้เคยกล่าวมาในที่ต่างๆ หลายแห่งแล้วว่าความรู้ หรือทักษะที่ผู้ผ่านการอบรมได้รับไม่ได้เป็นเครื่องประกันว่า ผู้รับการอบรมจะเปลี่ยนพฤติกรรมของตนตามแนวของความรู้ หรือทักษะที่ได้รับไป การที่จะทำให้เครื่องมือที่ใช้ประเมินมีมาตรฐาน จะต้องอาศัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทักษะ ทัศนคติ หรือประสบการณ์ที่ผู้ผ่านการอบรมได้รับกับเป้าหมายของการพัฒนาองค์การเจ้าสังกัดของผู้รับการอบรม

เป้าหมายของการพัฒนาองค์การเป็นมาตรฐานสูงสุดสำหรับการประเมินความสำเร็จของโครงการฝึกอบรม แต่การที่จะวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทักษะ หรือประสบการณ์อันใดจากการฝึกอบรมกับความสำเร็จในเป้าหมายของการพัฒนาองค์การโดยตรงนั้น เป็นสิ่งที่อาจจะทำไม่ได้มาตรฐานที่มีลักษณะเช่นนี้เป็นมาตรฐานระยะไกล ในการประเมินผลจึงต้องวิเคราะห์มาตรฐานระยะใกล้ที่จะเห็นเป็นเหตุผลได้ว่ามีความสัมพันธ์กับผลของการเรียนรู้โดยตรง และในขณะเดียวกัน มาตรฐานระยะใกล้นี้ก็ต้องมีความสอดคล้องกับมาตรฐานระยะไกลด้วย หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ มาตรฐานระยะใกล้นี้จะต้องสนองเจตนารมณ์ในสาระสำคัญของเป้าหมายการพัฒนาโดยส่วนรวมนั้นเอง การที่กล่าวเช่นนี้หมายความว่า ในการประเมินผลโครงการโดยมีมาตรฐานนั้นไม่ใช่เป็นการยืนยันว่าผู้ผ่านการอบรมมีความรู้อันใดเพิ่มขึ้น หรือมีทัศนคติอันใดเปลี่ยนไปหรือไม่อย่างไร แต่จะต้องใช้มาตรฐานระยะใกล้ที่จะบอกได้ว่า ถ้ามีความรู้ หรือทัศนคติอันใดเปลี่ยนไปแล้วจะบังเกิดผลดีแก่องค์การ ทั้งในการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่เห็นได้ และในแง่ของเป้าหมายระยะยาวของการพัฒนาองค์การ มาตรฐานระยะใกล้นี้ เมื่อแปลจากความหมายของเจตนารมณ์ในการพัฒนาองค์การอาจเป็นได้หลายอย่าง เช่น ปริมาณการ

ขาดการลาดระดับความคล่องของการใช้เครื่องจักรในเวลาปฏิบัติงานจริง ๆ (ไม่ใช่ในระยะเวลา ระหว่างการฝึกอบรม) และปริมาณของผลิตภัณฑ์ หรือบริการประเภทที่องค์การนั้น ๆ ต้องรับผิดชอบ เป็นต้น

ในการพิจารณามาตรฐานระยะใกล้ และระยะไกลของเครื่องมือที่ใช้ประเมินจะต้อง ดำเนินการควบคู่กันไปกับการวิเคราะห์ว่า เครื่องมือนั้น ๆ จะให้วัตถุประสงค์อย่างเป็นการจำกัดให้ แน่นนอนลงไปว่าความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมเป็นผลให้การปฏิบัติงานด้านหนึ่งด้านใด โดยเฉพาะเปลี่ยนแปลงไป แต่การวัดรวม ๆ เป็นการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน ทั้งหมดของผู้รับการอบรม การวัดเฉพาะอย่างย่อมชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผลของการเรียนรู้ กับ การปฏิบัติงานได้ชัดเจนดีกว่าการวัดรวม ๆ

ในการใช้เครื่องมือประเมินผล เพื่อให้มีลักษณะของการวัดเฉพาะอย่างจะต้องแยกแยะ ลงไปว่า การปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ มีงานด้านใดที่จะเปลี่ยนไปถ้ามีความเปลี่ยนแปลงของ พฤติกรรมอันได้จากการฝึกอบรม ตัวอย่างเช่น ถ้าจะประเมินผลโครงการสัมมนาอาจารย์ของ มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ไม่ควรประเมินในแง่ที่ว่า ผู้เข้าสัมมนาได้สามารถสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างกันหรือไม่ แต่ควรจะแยกลงไปว่า ในการปฏิบัติงานส่วนต่าง ๆ ในฐานะอาจารย์ของ สถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ วิธีการสอน การให้คะแนนสอบไล่ การควบคุมการวิจัย หรือการทดลอง ต่าง ๆ เป็นต้นนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ดีขึ้น หรือเลวลง อันจะมีผลกระทบต่อผลผลิต คือ นักศึกษาของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ อย่างไร ถ้าหากมีการประเมินในลักษณะนี้ได้ จึงจะกล่าวได้ว่า เครื่องมือที่ใช้มีลักษณะของการวัดเฉพาะอย่าง อย่างไรก็ตามก็ดี ในกรณีที่จำเป็นต้องใช้เครื่องมือ ที่มีลักษณะของการวัดรวม ๆ เช่น ในโครงการอบรมผู้บริหารชั้นสูงก็ต้องกลับไปอาศัยมาตรฐาน ระยะใกล้และระยะไกลที่กล่าวมาแล้วมาสนับสนุนเพื่อให้เครื่องมือนี้มีคุณค่าในการประเมินผลได้

การพิจารณาลักษณะที่ดีของเครื่องมือ 4 ประการนี้ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เครื่องมือที่ดี ในการประเมินผลโครงการฝึกอบรม เครื่องมือนี้ยังจะต้องประกอบด้วยคุณภาพอีกอย่าง 2 ประการ คือ ความเที่ยงตรง (validity) และความเชื่อมั่น (reliability)¹⁴

การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเป็นการพิจารณาว่าเครื่องมือนี้สามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้ หรือไม่ และครบถ้วนเพียงใด หรือวัดสิ่งที่นอกเหนือไปจากสิ่งที่ต้องการวัดประการใด กล่าวอีก อย่่างหนึ่งก็คือ ความเที่ยงตรงเป็นเรื่องของความตรงประเด็น (relevance) ระหว่างสิ่งที่วัดกับสิ่งที่ ประสงค์จะวัด ในการประเมินผลโครงการฝึกอบรมในองค์การหลายแห่งมักจะละเลยความสำคัญ ในเรื่องนี้ แทนที่จะประเมินว่า โครงการฝึกอบรมที่จัดไปแล้วนั้นได้ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้รับการอบรมให้ดีขึ้น หรือเลวลงอย่างไรก็มักจะไปประเมินว่า โครงการฝึกอบรมนั้น ได้เปลี่ยนแปลงความคิด ความรู้สึกของผู้รับการอบรมอย่างไร หรือประเมินว่า โครงการนั้น ๆ เป็นที่ยอมรับว่ามีความสำคัญต่อผู้รับการอบรม หรือผู้บังคับบัญชาของผู้รับการอบรมอย่างไร

ตัวอย่างของการบิดเบือนความเที่ยงตรงของการประเมินอาจเห็นได้จากกรณีที่เกิดขึ้นจริง และมีผู้นำมาวิจารณ์แล้วดังนี้¹³ ในการอบรมพนักงานระดับหัวหน้างาน เรื่องมนุษยสัมพันธ์ครั้งหนึ่ง ผู้ประเมินได้สร้างแบบสอบถาม ตามผู้เข้ารับการอบรม ก่อนที่จะเปิดการฝึกอบรมถึงวิธีการนิเทศงาน ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตลอดจนนโยบายและปัญหาต่างๆ ของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ ในด้านทรัพยากรมนุษย์ และเมื่อจะสิ้นสุดการฝึกอบรมก็ได้ให้ผู้รับการอบรมตอบแบบสอบถาม อันเดมนี้อีกครั้งหนึ่ง เพื่อเป็นการเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลง หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมไป แล้ว 6 เดือน ผู้ประเมินก็ได้ส่งแบบสอบถามอีกชุดหนึ่งไปให้ผู้รับการอบรม เพื่อให้แสดงความ เห็นว่าโครงการฝึกอบรมที่จัดแล้วดีหรือไม่ เพียงใด เมื่อได้วิเคราะห์เปรียบเทียบผลของการตอบ แบบสอบถามทั้งสามครั้งในเชิงสถิติแล้ว ผู้ประเมินลงความเห็นว่าโครงการฝึกอบรมที่จัดไปแล้วมี ผลสำเร็จดี

แนวการประเมินในตัวอย่างข้างบนนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้ประเมินไม่ได้วิเคราะห์เลยว่า แบบ สอบถามที่ใช้ นั้นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมจริง ๆ ที่ผู้รับการอบรมจะต้องแสดงในการปฏิบัติงาน ในฐานะหัวหน้างานอย่างไร การออกแบบสอบถามตามวิธีการดังกล่าวถึงแม้จะได้ปฏิบัติ หลายครั้งหลายหน ทั้งก่อนการอบรม และหลังการอบรม แต่ก็ไม่ช่วยให้ทราบว่าโครงการฝึกอบรม ดังกล่าวนั้นมีส่วนช่วยในการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ที่จะทำให้การปฏิบัติงาน ของหัวหน้างานเหล่านี้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นแต่อย่างใด ตรงกันข้ามการประเมินผลครั้งนี้ช่วยให้ ทราบเพียงแต่ว่า หัวหน้างานเหล่านี้มีทัศนคติต่อโครงการฝึกอบรมอย่างไร

สำหรับคุณภาพในด้านความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่จะใช้ประเมินนั้น เป็นสิ่งที่อาจจะ กล่าวได้ว่า มีความสำคัญรองลงไปจากความเที่ยงตรง เพราะเครื่องมือที่มีระดับความเชื่อมั่นสูง แต่ถ้าขาดความเที่ยงตรงก็ไม่สามารถจะใช้ประเมินสิ่งที่ต้องการได้ แต่อย่างไรก็ดี เครื่องมือที่มีความ เที่ยงตรงก็ไม่มีคุณค่าอย่างแท้จริงในการประเมินเพราะฉะนั้น ความเชื่อมั่นก็เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้เช่น เดียวกับความเที่ยงตรง

ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด หมายถึงการที่เครื่องมือวัดนั้นสามารถวัดสิ่งที่ต้องการได้ อย่างแม่นยำ (accurate) และผลของการวัดนั้นมีค่าแน่นอน (precision) กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ ถ้ามีการใช้เครื่องมือวัดสิ่งเดิมที่ไม่เปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ครั้งจะต้องได้ผลเหมือนเดิมทุกครั้ง แต่การที่จะทำให้เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลโครงการฝึกอบรมมีลักษณะสมบูรณ์ตามแนวนี้ อาจเป็นสิ่งที่กระทำไม่ได้ ฉะนั้นสำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินเรื่องนี้ อาจพิจารณาคุณภาพ ของความเชื่อมั่นเพียงแต่ในแง่ของความคงเส้นคงวาสัมพันธ์ (relative consistency) กล่าวคือ แทนที่จะพยายามสร้างเครื่องมือที่มีความเชื่อมั่นสมบูรณ์ ก็มุ่งที่จะให้เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน สามารถจัดลำดับที่ของผู้เข้ารับการอบรมในแง่ของความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมได้เหมือนเดิม ในระยะก่อน หรือหลังการฝึกอบรม ถ้าหากว่าไม่ได้มีการฝึกอบรมเกิดขึ้น หรือพิจารณาในอีกแง่หนึ่ง

ก็คือ เครื่องมือนี้จะต้องลำดับที่ของผู้รับการอบรม ภายหลังจากฝึกอบรมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยสัมพันธ์กับระดับความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม อันเป็นผลจากการฝึกอบรมได้

การที่เครื่องมือที่ใช้ประเมินผลโครงการฝึกอบรมมีค่าความเชื่อมั่นต่ำ เนื่องจากสาเหตุใหญ่สองประการ คือความเปลี่ยนแปลงอันเป็นลักษณะประจำตัวของสิ่งๆที่ประเมิน (extrinsic causes) สิ่งๆที่ประเมิน หรือผู้รับการอบรมตามโครงการหนึ่งๆ นั้นมีโอกาสที่จะไม่คงเส้นคงวาในการแสดงพฤติกรรมของตนด้วยสาเหตุหลายอย่าง เช่น ความเปลี่ยนแปลงทางสุขภาพ ระดับของความกระตือรือร้นเปลี่ยนไป หรือการเพิ่มพูนของความเครียดในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่วนสาเหตุจากความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกนั้น เป็นเรื่องของความไม่คงเส้นคงวาอันไม่ได้เกิดมาจากตัวผู้รับการอบรมเอง แต่เกี่ยวกับลักษณะขององค์การระบบการบริหารส่วนรวม และสภาพทั่วไปของการปฏิบัติงาน ตัวอย่างของความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงระเบียบวิธีการบางอย่างขององค์การการจัดโครงสร้างใหม่ในองค์การ และลักษณะของการประสานงานระหว่างบุคคลต่างๆ ในองค์การ เป็นต้น การที่แยกสาเหตุทั้งสองประการออกจากกันเช่นนี้ เพื่อที่จะได้หาทางป้องกันไม่ให้ค่าของความเชื่อมั่นต่ำ ในกรณีของสาเหตุอันเนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงของผู้รับการอบรมเอง จะแก้ไขได้โดยเพิ่มปริมาณสุ่มตัวอย่างที่ทำภารกิจให้มากขึ้น ส่วนในกรณีหลังนั้น กระทำได้โดยพยายามควบคุมสภาวะแวดล้อมภายนอกให้มีลักษณะคงเส้นคงวามากขึ้น หรือถ้าหากทำไม่ได้ก็นำความเปลี่ยนแปลงในเรื่องนี้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้รับการอบรมให้เห็นชัดลงไปว่าความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมอันใดเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือไปจากผลของการฝึกอบรม

ต่อเมื่อสามารถสร้างเครื่องมือมีคุณลักษณะครบถ้วนตามที่กล่าวมาแล้วนี้เท่านั้น ผู้ประเมินจึงจะสามารถทราบได้ว่า โครงการฝึกอบรมหนึ่งๆ นั้นมีความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลกับเป้าหมายของการพัฒนาองค์การอย่างไร ผลของการประเมินในลักษณะเช่นนี้เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อผู้บริหารองค์การในการที่จะทราบได้ว่า ความล้มเหลวของโครงการที่วิเคราะห์ได้นั้นเป็นสิ่งที่ควรเชื่อถือได้เพียงใด

5. เกณฑ์วัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร

ประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของความเป็นเหตุเป็นผล ในการปฏิบัติงาน (rationality) เมื่อกล่าวถึงประสิทธิภาพอาจจะมิได้ให้คำจำกัดความต่างๆ กันไปหลายอย่าง แต่อย่างไรก็ดี ความหมายของประสิทธิภาพก็คือ การปฏิบัติที่ถูกต้องตามหลักของเหตุผลในการที่จะทำให้บรรลุถึงคุณค่าที่พึงประสงค์ได้ หลักของเหตุและผลนี้ อาจพิจารณาในแง่ของค่าใช้จ่าย เช่น การปฏิบัติงานที่ได้ผลในเชิงปฏิฐาน (positive results) มีอัตราส่วนกับค่าใช้จ่ายในการสูญเสียประโยชน์ (opportunity cost) ในระดับสูง ก็ถือว่า มีประสิทธิภาพ หรืออาจพิจารณาเหตุผล และผลในแง่ของอัตราส่วน

ระหว่างการให้ทรัพยากร (input) และผลผลิต (output) ก็ได้¹⁶

เมื่อถือว่าประสิทธิภาพเป็นเรื่องของความเป็นเหตุและผลดังนี้แล้ว ในการพิจารณาประสิทธิภาพของโครงการฝึกอบรมก็อาจนำประเด็นเรื่องค่าใช้จ่ายมาเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ได้ สมมติว่า มีโครงการฝึกอบรม 3 โครงการ แต่ละโครงการมีค่าใช้จ่ายเท่าๆ กัน โครงการที่มีประสิทธิภาพก็คือ โครงการที่มีคุณภาพสูงที่สุด ในหัวข้อก่อนเรื่ององค์ประกอบในการประเมินความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมได้กล่าวถึง การประเมินผลพฤติกรรมที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาองค์การไว้แล้ว หากพิจารณาในแง่หนึ่ง ก็อาจถือได้ว่า การประเมินดังกล่าวเป็นการประเมินคุณภาพที่สูงที่สุด โดยสมมติให้ค่าใช้จ่ายระหว่างโครงการฝึกอบรมต่างๆ มีปริมาณเท่ากัน หรือมีปริมาณที่อาจเทียบอัตราส่วนของความเท่ากันได้ แต่ในลักษณะความเป็นจริงนั้นโครงการฝึกอบรมต่างๆ มีค่าใช้จ่ายไม่เท่ากัน ฉะนั้น ถ้าสมมติว่าโครงการฝึกอบรม 3 โครงการที่ยกมาเป็นตัวอย่าง มีค่าใช้จ่ายไม่เท่ากันจะวิเคราะห์ได้อย่างไรว่าโครงการใดมีประสิทธิภาพ ก่อนที่จะวิเคราะห์ได้ก็จะต้องทราบเสียก่อนว่าโครงการทั้งสาม เป็นการฝึกอบรมประเภทเดียวกัน ระดับเดียวกัน และในเรื่องทำนองเดียวกันแก่ผู้รับการอบรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน อันจะทำให้บังเกิดประโยชน์ในการฝึกอบรมเท่าๆ กัน หรือใกล้เคียงกันหรือไม่ ถ้าหากทราบว่าโครงการฝึกอบรมทำให้บังเกิดผลประโยชน์ในระดับเท่าๆ กัน หรือมีการประมาณเปรียบเทียบได้ว่าใกล้เคียงกัน โครงการที่จะถือได้ว่ามีประสิทธิภาพก็คือ โครงการที่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

ดังได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อเรื่องเป้าหมายของการประเมินผลว่า การวัดประสิทธิผลของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานฝึกอบรมตามโครงการหนึ่งๆ ไม่ใช่เป็นแต่เพียงการประมวลค่าใช้จ่ายทั้งหมดมาเปรียบเทียบความมากน้อย หรือเป็นการคำนวณวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายรายหัวสำหรับผู้เข้าการอบรมเท่านั้น การที่จะวัดประสิทธิผลของค่าใช้จ่าย เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพของโครงการฝึกอบรมนั้นจะต้องพิจารณาในแง่ค่าใช้จ่ายในการสูญเสียประโยชน์ ซึ่งอาจนิยามตามแนววิชาเศรษฐศาสตร์ได้ว่า เป็นค่าใช้จ่ายที่แท้จริงในการสนองความประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดโดยคำนวณจากค่าของความสูญเสียที่ไม่ได้ปฏิบัติตามความประสงค์อย่างอื่น¹⁷ ค่าใช้จ่ายในการสูญเสียประโยชน์ของโครงการฝึกอบรมหนึ่งๆ อาจพิจารณาเข้าใจได้โดยง่ายดังนี้ ในการฝึกอบรมนั้นจะต้องมีการใช้ทรัพยากรหลายประเภท ได้แก่ แรงงาน วัสดุ และอุปกรณ์ เงิน และเวลา ทรัพยากรต่างๆ เหล่านี้ หากไม่ได้ใช้ในการฝึกอบรมแล้ว ก็อาจนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างอื่นๆ ได้ เช่น โครงการฝึกอบรมหนึ่งใช้เงินงบประมาณหนึ่งแสนบาท ถ้าหากไม่ได้มีการฝึกอบรมก็อาจนำเงินงบประมาณนี้ไปสร้างโรงเรียนประชาบาลได้หนึ่งหลังในชนบท หรือเงินงบประมาณสามหมื่นบาทสำหรับโครงการฝึกอบรมของบริษัทแห่งหนึ่ง ก็อาจนำไปใช้ในการจ้างพนักงานและเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมในองค์การได้ ผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการสร้างโรงเรียนประชาบาล หรือการจ้างพนักงานและเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมก็ดี คือค่าใช้จ่ายในการสูญเสียประโยชน์ของโครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการ

ที่ได้จัดขึ้นแล้ว กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ ค่าใช้จ่ายในการจัดการฝึกอบรมหนึ่งแสนบาทหรือสามหมื่นบาทก็ดี เป็นเงินที่ใช้จ่ายไปโดยมุ่งหวังที่จะให้มีการพัฒนาบุคคลภายในองค์กร แต่การใช้จ่ายในเรื่องนี้เป็นเรื่องที่ไม่ปรารถนาที่ต้องให้สูญเสีย และสมมติว่าถ้าไม่ได้จัดการฝึกอบรมเงินปริมาณเท่ากันนั้น ก็อาจนำไปใช้ในการสร้างโรงเรียนประชาบาล หรือจ้างพนักงาน และเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมได้ การดำเนินการตามหลักของเหตุและผลในเรื่องนี้ จึงไม่ได้อยู่ที่ว่า โครงการฝึกอบรมอันใดดีกว่ากัน แต่จะต้องมีการเปรียบเทียบว่า โครงการฝึกอบรมต่างๆ นั้นมีเหตุและผลที่จะทำให้ได้คุณประโยชน์สูงกว่าโครงการใช้จ่ายเงินในด้านอื่นๆ หรือไม่

อย่างไรก็ดี ถึงแม้จะมีหลักการชัดเจนแล้วว่าจะต้องวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการสูญเสียประโยชน์ออกมาให้ได้ จึงจะสามารถเริ่มต้นพิจารณาประสิทธิภาพของโครงการได้ แต่ในทางปฏิบัติการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการสูญเสียประโยชน์ของการปฏิบัติงานตามโครงการหนึ่งๆ ไม่เฉพาะในเรื่องโครงการฝึกอบรมขององค์กรขนาดใหญ่ โดยเฉพาะส่วนราชการของรัฐนั้นทำได้ยาก เพราะผลผลิตและบริการของส่วนราชการนั้น แทบจะไม่สามารถประเมินค่าของมาเป็นราคาท้องตลาด (market price) ได้ ฉะนั้นในการที่จะปฏิบัติเรื่องนี้ให้ได้จริงๆ ก็จำเป็นต้องคนุโลมเอาค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงิน (money cost) ของโครงการที่จะปฏิบัตินั้นๆ มาพิจารณา แต่ทั้งนี้จะต้องมีข้อแม้ว่าในการพิจารณาค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงินนั้น ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร (organization objectives) เป็นประการสำคัญ¹⁸ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าองค์กรมีเป้าหมายที่จะเพิ่มผลผลิตในระยะรวดเร็ว และสามารถปฏิบัติภารกิจที่จะรับใช้สังคมในระยะยาว โครงการปฏิบัติงานที่สมควรได้รับเงินงบประมาณก็จะต้องมีลักษณะอย่างหนึ่ง แต่ถ้าองค์กรมีเป้าหมายที่จะแสวงผลกำไรในระยะสั้น โดยประหยัดค่าใช้จ่ายให้มากที่สุด โครงการที่สมควรได้รับเงินงบประมาณก็จะต้องมีลักษณะอีกอย่างหนึ่ง เป็นต้น

เมื่อได้วิเคราะห์วัตถุประสงค์ของโครงการโดยรอบคอบแล้วว่า การเสียค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานอันใดจึงจะได้ผลประโยชน์สูงสุดเป็นส่วนรวม (optimum) สำหรับองค์กร¹⁹ ก็อาจที่จะพิจารณาต่อไปได้ว่าในการจัดโครงการฝึกอบรมหนึ่งๆ นั้น ประสงค์จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับการอบรมในด้านใดเพียงใดบ้าง จึงจะสนองเจตนารมณ์ในการพัฒนาองค์กร ในการพิจารณาเรื่องนี้ จะต้องแยกลงไปให้ชัดว่าพฤติกรรมของผู้รับการอบรมก่อนการฝึกอบรมนั้นเป็นอย่างไร และการที่มีพฤติกรรมเช่นนั้น ทำให้เกิดผลอันใดต่างกับพฤติกรรมที่ประสงค์จะให้เปลี่ยนแปลงไปภายหลังการฝึกอบรมอย่างใด โดยชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากฝึกอบรมจะทำให้บังเกิดผลผิดแผกออกไปเพียงใดบ้าง ในการแยกความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมก่อนและภายหลังการฝึกอบรมนี้ จะไม่เพียงแต่การใช้การอธิบายเป็นถ้อยคำเท่านั้น ยังต้องแปลความหมายของคำอธิบายนั้นออกเป็นปริมาณตัวเลข เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ค่าที่เป็นตัวเลขของวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมโดยเฉพาะในส่วนที่เป็นสาระสำคัญอีกด้วย การที่จำต้องมีการแปลความ

หมายออกเป็นค่าที่นับได้นี้ เพื่อที่จะได้มีเกณฑ์ในการวัดความพยายาม หรือแรงงาน (efforts) ที่ได้ใช้ไปในการจัดการฝึกอบรม

สำหรับเรื่องการแปลความหมายของการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์การออกเป็นค่าที่นับได้นี้ เป็นประเด็นที่ได้มีผู้ลงความเห็นคัดค้านไว้เป็นอันมาก มีบุคคลจำนวนมากที่ยังคิดว่าการวิเคราะห์ค่าที่เป็นตัวเลขในเรื่องนี้เป็นสิ่งที่เกินไปไม่ได้ จริงอยู่เรื่องต่างๆ เหล่านี้ มิได้ปรากฏผลออกมาเป็นค่าตัวเลขที่ชัดเจน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะไม่สามารถวัดปริมาณของเรื่องเหล่านี้เสียเลย การวัดปริมาณของเรื่องเหล่านี้ อาจทำให้ชัดเจนได้เป็นหลายลักษณะ

ในกรณีที่การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้รับการอบรมจะมีส่วนทำให้ผลการปฏิบัติงานเปลี่ยนไปเป็นจำนวนขึ้นที่นับได้ หรือประเมินค่าของเป็นตัวเงินได้ก็อาจถือเป็นจำนวนขึ้นหรือค่าที่เป็นตัวเงินเป็นปริมาณที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่มุ่งหวังจะให้เปลี่ยน เช่น จำนวนโหนดที่ดิน (น.ส. 4) ที่ออกได้ทันตามความต้องการของประชาชน ปริมาณขาย (sales volume) ของพนักงานเดินตลาดที่ขึ้นลงในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ เป็นต้น พฤติกรรมกรปฏิบัติการที่สามารถวิเคราะห์ให้สัมพันธ์กับปริมาณผลงานที่นับได้เป็นจำนวนขึ้นหรือค่าตัวเงิน เช่น ของเจ้าพนักงานที่ดินและพนักงานเดินตลาดนี้ ย่อมเป็นค่าตัวเลขที่ชัดเจนในการพิจารณาเป้าหมายของการประเมินผลการฝึกอบรมได้

แต่งงานเป็นจำนวนมากทั้งในบริษัทธุรกิจเอกชน และส่วนราชการของรัฐไม่อาจนับออกมาเป็นจำนวนขึ้นหรือเทียบค่าเป็นตัวเงินได้ ผู้ประเมินก็อาจวิเคราะห์โดยเทียบอัตราส่วนผลงานที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมกับผลงานทั้งหมดในองค์การ กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยของผลงานที่เปลี่ยนแปลงกับผลงานทั้งหมด หรือหาค่าร้อยละของผลงานที่เปลี่ยนแปลงนั่นเอง การวิเคราะห์หาอัตราส่วนนี้อาจทำได้ในงานหลายอย่าง เช่น อัตราร้อยละของการโจรกรรมในท้องที่หนึ่งๆ ในช่วงเวลาหนึ่งๆ อัตราส่วนนี้ไม่จำเป็นต้องได้จากการเปรียบเทียบอัตราร้อยละของความเปลี่ยนแปลงของผลงานกับผลงานทั้งหมดในองค์การแต่เพียงอย่างเดียว การวิเคราะห์หาอัตราส่วนอาจกระทำได้โดยเรียงลำดับปริมาณความเปลี่ยนแปลงของผลงานระหว่างบุคคลต่างๆ ก็ได้ ยกตัวอย่างเช่น พนักงานพิมพ์ดีด 3 คน พิมพ์ข้อความอย่างเดียวกัน ด้วยเครื่องพิมพ์ดีดที่มีคุณภาพใกล้เคียงในเวลาเท่ากัน คนแรกพิมพ์ผิด 10 คำ คนที่สองพิมพ์ผิด 8 คำ และคนที่สามพิมพ์ผิด 7 คำ ก็อาจนำปริมาณนี้มาเทียบกันได้ว่าคนที่หนึ่ง พิมพ์ผิดมากกว่าคนที่สอง 2 คำ ส่วนคนที่สองพิมพ์ผิดมากกว่าคนที่สาม 1 คำ เมื่อเทียบได้เช่นนี้ก็สามารถคำนวณได้ว่า ผู้ใดผิดมากกว่าผู้ใดเป็นก็เท่าตัว ในที่นี้ คนที่หนึ่งก็ผิดมากกว่าคนที่สองเป็นสองเท่าตัว นอกจากนี้ ก็อาจวิเคราะห์หาอัตราเฉลี่ยของการพิมพ์ดีดผิดนี้ได้ เพื่อนำมาเทียบอีกด้วยว่าผู้ใดพิมพ์ผิดมากเกินไปกว่าที่ควรจะเป็น ในกรณีนี้อาจคำนวณได้ว่า อัตราเฉลี่ยของการพิมพ์ดีดผิด คือ 8.3 คำ ฉะนั้น ทั้งคนที่หนึ่งและคนที่สองยังมีผลงานในระดับที่ต่ำกว่าที่ควร²⁰

แต่การคำนวณอัตราเฉลี่ย หรืออัตราส่วนของการเปลี่ยนแปลงของผลงานตามวิธีการข้างบนนี้ ก็ยังไม่อาจใช้กับงานได้ทุกประเภททุกระดับ ในกรณีเช่นนี้ ก็จำเป็นต้องใช้วิธีการคาดคะเนปริมาณที่หยาบขึ้น คือใช้มาตราลำดับ (ordinal scale) วิธีการนี้กระทำโดยจัดสิ่งต่างๆ ให้เป็นลำดับที่ไปเรื่อยๆ เช่น จัดลำดับที่หนึ่งไปจนถึงที่ห้าหรือที่สิบ การที่กล่าวว่าวิธีการนี้ยังไม่ละเอียดพลก็เพราะว่าช่วงของลำดับ คือจากช่วงที่หนึ่งไปช่วงที่สอง และจากช่วงที่สองไปช่วงที่สาม ฯลฯ นั้น ยังไม่ได้แยกแยะความแตกต่างกันในเชิงปริมาณ กล่าวคือไม่ทราบว่า ที่หนึ่งมากกว่าที่สอง เป็นปริมาณมากกว่าหรือเท่ากับที่สองมากกว่าที่สาม ฯลฯ หรือไม่ และอีกประการหนึ่ง การจัดลำดับไม่สามารถทำให้สังเกตเห็นว่า การจัดลำดับที่เช่นนี้เป็นที่เชื่อถือได้ ต่อเมื่อสามารถได้ประชากร (population) จำนวนมากพอตามหลักวิชาการสุ่มตัวอย่าง (sampling theory) จึงจะทำให้พอที่จะรับฟังค่าของการจัดลำดับที่เช่นนี้ได้มากขึ้น

วิธีสุดท้ายที่อาจนำมาใช้ในการวิเคราะห์ปริมาณของการปฏิบัติงานที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม คือแนวคิดของระบบตัวเลขสองตัว (binary system) ซึ่งถือว่า²¹ ตัวเลขมีเพียงสองตัว คือเลขหนึ่งกับเลขศูนย์ ในการวัดค่าความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมก็พิจารณาปริมาณได้โดยอนุมูลว่าจะสามารถหรือไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใด หลังจากที่ผ่านมาการฝึกอบรมไปแล้ว เพื่อที่จะให้คะแนนปริมาณเช่นนี้ได้ก็จะต้องวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมประกอบกับเป้าหมายในการพัฒนาองค์การ ออกมาให้ชัดว่า ประสงค์จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในแง่ของการปฏิบัติงานอันใด อย่างไรบ้าง เช่น ให้ตรวจรายงาน ติดต่อกาน หรือกระทำอาการอย่างหนึ่งอย่างใดโดยเฉพาะ เมื่อได้ทราบชัดเจนว่า โครงการฝึกอบรมที่จะประเมินผลนั้นจะต้องมุ่งให้ผู้รับการอบรมกระทำกิจกรรมอันใดหรือปฏิบัติงานได้อย่างไรภายหลังการฝึกอบรม ดังนั้นก็อาจเห็นภาพได้ว่า ผู้รับการฝึกอบรมควรจะได้ค่าหนึ่งหรือศูนย์ภายหลังการฝึกอบรม

จากวิธีการทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่า การวัดปริมาณของผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม ไม่ใช่เป็นสิ่งที่กระทำไม่ได้เสียเลย แต่อย่างไรก็ดี ก็ยังอาจมีผู้ค้านว่า โครงการฝึกอบรมหลายโครงการ ไม่สามารถที่จะแม้แต่อนุมูลแนวคิดของระบบตัวเลขสองตัวมาใช้ เพราะว่าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้นเป็นนามธรรม (abstract) ที่ยากแก่การแปลความหมายออกมา (top echelon) ยกตัวอย่างเช่น การอบรมนักบริหารชั้นสูงซึ่งมุ่งหวังที่จะให้แนวคิดในการบริหารแผนใหม่ ประกอบกับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน แต่ในแง่การประเมินผลนั้นถือว่าโครงการปฏิบัติงานทุกโครงการ ไม่เฉพาะโครงการฝึกอบรมเท่านั้น หากไม่สามารถที่จะประเมินคุณค่าออกมาได้ก็ไม่มีทางพิสูจน์ได้ว่า โครงการนั้นๆ สมควรจะได้รับ ความสนับสนุนในการดำเนินงาน เพราะเมื่อไม่มีทางทราบคุณค่าได้แล้วก็ไม่มีความเหตุผลอันใดที่จะต้องปฏิบัติ ในกรณีตัวอย่างของการอบรมนักบริหารชั้นสูง หากจะให้มีการ

ประเมินได้ก็จะต้องแปลความหมายออกมาให้ได้ว่า แนวความคิดในการบริหารแผนใหม่ก็ดี หรือ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างนักบริหารชั้นสูงในระดับเดียวกันก็ดีจะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมที่จะมีต่อการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง ๆ อันใดบ้าง ถ้าหากแปลความหมายออกมาไม่ได้ก็เป็นเครื่องชี้ว่า โครงการฝึกอบรมนี้ไม่มีคุณค่าอันใดที่จะจัดขึ้นเลย

เมื่อสามารถแปลวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมและเป้าหมายในการพัฒนาองค์การออกมาเป็นความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมที่จะประมาณค่าที่เป็นปริมาณได้แล้ว ก็ทำให้มีพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้สามารถดำเนินการประเมินผลโครงการต่อไปได้ การดำเนินการในขั้นที่สองเป็นการสำรวจทางเลือก (alternatives) ที่อาจปฏิบัติได้ในการเปลี่ยนแปลงตามแนวที่ประสงค์ ค้นวิเคราะห์ที่ได้มาแล้ว ทางเลือกนี้เมื่อพิจารณาตามหลักของการวางแผนก็คือ กลยุทธ์ (strategy) ต่าง ๆ นั่นเอง กลยุทธ์หรือทางเลือกนี้ต้องพิจารณาโดยอาศัยข้อจำกัด (constraint) ขององค์การเป็นกรอบ การเลือกกลยุทธ์หนึ่ง ๆ เป็นการเลือกที่จะใช้ทรัพยากรในความควบคุมในลักษณะใด จึงจะเป็นประโยชน์ให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ เป้าหมายในที่นี้ก็คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับการอบรมตามแนวที่ประสงค์ ข้อจำกัดนี้อาจเป็นกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนมติมหาชนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์การนั้น ๆ โดยเฉพาะสำหรับธุรกิจเอกชนข้อจำกัดนี้ ยังหมายถึงนโยบาย และกลยุทธ์ของบริษัทคู่แข่งชั้นอีกด้วย สำหรับการฝึกอบรมนั้น กลยุทธ์ หรือทางเลือกนี้ได้แก่ โครงการฝึกอบรมแบบต่างๆ ที่จะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมตามแนวความมุ่งหมายของทรพัฒนาองค์การนั้นเป็นส่วนใหญ่ ในบางกรณีอาจมีทางเลือกอื่น ๆ ที่อาจช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมตามที่ต้องการได้ แต่อาจจะมีเป็นส่วนน้อยมาก

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ทางเลือกต่างๆ ไว้ครบถ้วนแล้วก็ดำเนินการในขั้นที่สาม โดยให้ค่าคะแนนแก่ทางเลือกต่างๆ ว่าจะช่วยทำให้บรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงตามที่กำหนดไว้ในขั้นที่หนึ่งเพียงไร ทางเลือกที่ได้ค่าคะแนนสูงสุดจะแสดงว่าเป็นกลยุทธ์ที่จะสนองเจตนารมณ์ของการฝึกอบรมได้ดีที่สุด กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการจัดการฝึกอบรม แต่การที่จะระบุค่าคะแนนของทางเลือก หรือกลยุทธ์ที่จะใช้ในการฝึกอบรมให้ชัดเจนแตกต่างกันไประหว่างกลยุทธ์ต่างๆ เป็นสิ่งที่อาจทำไม่ได้ ฉะนั้นจึงอาจประมาณค่าของกลยุทธ์แต่ละอันได้เพียงแต่ระบุว่า สูง กลาง หรือต่ำ การที่ระบุได้เช่นนี้ยังไม่ทำให้ยุติไปได้ว่า กลยุทธ์ หรือวิธีการอันใดในการฝึกอบรมจะมีประสิทธิภาพสูงที่สุดจึงต้องดำเนินการต่อไปในขั้นที่สี่ คือ ตีราคาค่าใช้จ่ายของกลยุทธ์แต่ละอันออกมาเป็นตัวเลข การตีราคาค่าใช้จ่ายนี้ควรจะทำได้กับกลยุทธ์ทุกอัน เพราะในตอนต้นได้มีการวิเคราะห์ปริมาณผลการทำงานที่เกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้รับการอบรมไว้แล้ว ค่าใช้จ่ายที่วิเคราะห์ได้สำหรับกลยุทธ์แต่ละอันนี้จะทำให้ทราบได้ว่า กลยุทธ์ใดจะมีประสิทธิภาพโดยพิจารณาจากกลยุทธ์ที่มีค่าใช้จ่ายต่ำสุด ทั้งนี้ก็คือ

หลักของการวิเคราะห์ประสิทธิภาพที่กล่าวมาแล้ว คือ ในกรณีทีกลไกต่างๆ มีค่าใช้จ่ายต่างๆ เท่าๆ กัน กลไกที่มีประสิทธิภาพ คือ กลไกที่สนองเจตนารมณ์ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามประสงค์ได้ดีที่สุด สำหรับในกรณีทีกลไกต่างๆ มีค่าใช้จ่ายไม่เท่ากัน แต่สามารถสนองเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ในระดับใกล้เคียงกัน กลไกที่มีค่าใช้จ่ายต่ำสุดก็คือ กลไกที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถเห็นภาพของการวิเคราะห์ประสิทธิภาพตามขั้นตอนต่างๆ ดังกล่าวนี้ อาจพิจารณาได้จากแผนภาพที่ 3

1. เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในเชิงปริมาณ พิจารณาจากวัตถุประสงค์ของโครงการ และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ			
1.1 ...			
1.2 ...			
... ..			
2. กลไกต่างๆ (ทางเลือก)	3. ระดับการสนองเป้าหมาย	4. ค่าใช้จ่าย (เป็นบาท)	5. โอกาสที่จะทำได้ (Feasibility)
2.1 ...	3.1 ...	4.1 ...	5.1 ...
2.2 ...	3.2 ...	4.2 ...	5.2 ...
...
ระดับที่ด้ต้องการ	สูง	ต่ำ	สูง

แผนภาพที่ 3 ตารางสัมพันธ์ (Matrix) ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของโครงการฝึกอบรม
แหล่งที่มา : Odiome, George S., **Training by Objectives**, p. 187.

จากแผนภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่างานขั้นที่หนึ่งของการประเมินผลโครงการฝึกอบรมในแง่ประสิทธิภาพ คือ การแปลวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมและเป้าหมายของการพัฒนาโครงการออกมาเป็นพฤติกรรมที่จะต้องเปลี่ยนแปลงโดยประมาณค่าออกมาเป็นปริมาณ ขั้นที่สอง ได้แก่ การระบุกลไกหรือทางเลือกต่างๆ ในการปฏิบัติอันได้แก่ โครงการฝึกอบรมแบบต่างๆ หรือการปฏิบัติอื่นใดที่ทำให้สนองความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่วิเคราะห์ไว้ในขั้นที่หนึ่ง กลไก หรือทางเลือกที่ระบุไว้ในขั้นที่สองนี้ จะต้องมีสาระสำคัญสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ในขั้นที่หนึ่ง ขั้นที่สามเป็นการศึกษาว่า กลไก หรือทางเลือกแต่ละอันจะสนองความต้องการที่

จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่างๆ ในระดับใด ในแถวสุดท้ายของแผนภาพพระบรูระดับที่ต้องการในการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นที่สามนี้ว่า “สูง” หมายความว่า กโอบายที่จะถือว่าดีที่สุด เมื่อพิจารณาในขั้นนี้ คือ กโอบายที่ได้ค่าคะแนนสูงที่สุดในขั้นที่สี่เป็นการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของกโอบายหรือทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเมื่อพิจารณาแถวสุดท้ายของแผนภาพ ก็มีข้อความระบุว่า กโอบายที่จะถือว่าดีที่สุดสำหรับการวิเคราะห์ในขั้นที่สี่ คือ กโอบายที่มีปริมาณตัวเลขต่ำที่สุด

การคำนวณค่าใช้จ่ายของกโอบายแต่ละอันนี้ควรจะได้ทุกอัน ถ้าหากถือหลักการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่กล่าวมาแล้วโดยอนุโลม ค่าใช้จ่ายที่คำนวณนี้ควรจะได้มีการวิเคราะห์แยกแยะรายการต่างๆ ออกไปเพื่อให้แน่ใจว่า ได้มีการประเมินค่าสมบูรณ์ครบถ้วน อย่างไรก็ตาม สำหรับค่าใช้จ่ายในโครงการฝึกอบรมนั้นอาจแยกแยะออกไปได้เป็น 5 ประเภท คือ²²

1. เวลาของผู้เข้ารับการอบรม การคำนวณค่าใช้จ่ายประเภทนี้ควรวิเคราะห์จากจำนวนชั่วโมงที่ผู้รับการอบรมต้องขาดการปฏิบัติการในองค์การที่ตนสังกัด คูณด้วยอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนตามปริมาณเวลาที่ขาดไปค่าใช้จ่ายประเภทนี้ถ้าจะเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงสุดของการฝึกอบรมคือ อาจมากกว่าค่าใช้จ่ายที่ให้ในการดำเนินการฝึกอบรมจริงๆ เสียอีก

2. ค่าใช้จ่ายของการดำเนินการฝึกอบรม ได้แก่ เวลาของเจ้าหน้าที่และบุคคลในฝ่ายอำนวยความสะดวก การฝึกอบรม ตลอดจนเวลาของผู้สอน ผู้บรรยาย ผู้นำอภิปราย และบุคคลอื่นๆ ที่ให้การอบรม ซึ่งมีส่วนในการเตรียมการดำเนิน นิเทศงาน (supervision) และประเมินผลงานในการฝึกอบรมตามโครงการหนึ่งๆ เวลาของบุคคลเหล่านี้ต้องคำนวณออกมาเป็นค่าใช้จ่ายแต่ละชั่วโมงเพื่อหาผลรวมของค่าใช้จ่ายทั้งหมดในประเภทนี้

3. ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน หมายถึง ค่าใช้จ่ายโดยส่วนรวมของศูนย์การฝึกอบรมหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรม การคำนวณค่าใช้จ่ายประเภทนี้พิจารณาจากงบที่เฉลี่ยเป็นรายหัวสำหรับใช้จ่ายในการดำเนินงานโดยส่วนรวมของศูนย์ หรือหน่วยงานนี้ ในการดำเนินงานตามโครงการหนึ่งๆ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายประเภทนี้ต้องแยกให้แน่ใจว่าไม่ซ้ำกับค่าใช้จ่ายบางส่วนในประเภทที่สอง เพื่อไม่ให้เป็นการคิดคำนวณสองครั้ง

4. ค่าใช้จ่ายสำหรับวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการฝึกอบรม ได้แก่ คู่มือ ตำรา เอกสารทางวิชาการ อุปกรณ์โสตทัศนศึกษา ค่าอาหาร ที่พัก ค่าเดินทาง โทรศัพท์ และค่าใช้จ่ายทุกอย่างอื่นๆ ที่ต้องใช้ในการเตรียมการ และดำเนินงานฝึกอบรม

5. ค่าใช้จ่ายพิเศษต่างๆ เป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายเป็นพิเศษ หรือเฉพาะการจัดการอบรมตามโครงการหนึ่ง เช่น ค่าเช่าวัสดุอุปกรณ์พิเศษ หรือค่าจ้างที่ปรึกษาโครงการ เป็นต้น

เมื่อได้คำนวณค่าใช้จ่ายโดยครบถ้วนสำหรับกโอบายหนึ่งๆ แล้ว ก็จะทำให้ได้ข้อมูลของสดมภ์ (column) ที่สาม ในตารางที่หนึ่ง พอที่จะเปรียบเทียบกันได้ว่า กโอบายใดจึงจะมีค่าใช้จ่ายต่ำสุด

แต่การวิเคราะห์เพียงเท่านี้ยังไม่ควรจะทำให้รีบด่วนลงความเห็นได้ว่า กลไบบายจะมีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ เพราะเหตุผลสองประการ คือ ประการแรก ผลการวิเคราะห์ในขั้นที่สาม และขั้นที่สี่ยังอาจจะขัดแย้งกันได้ความขัดแย้งนี้มีได้หมายความว่า การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนดังกล่าวบกพร่องหรือผิดพลาด แต่เนื่องจากว่าการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายที่กล่าวมานั้น มิได้มีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการสูญเสียประโยชน์โดยตรง แต่อนุโลมเอาค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงินมาพิจารณาแทน ฉะนั้นอาจปรากฏได้ว่ากลไบบายบางอันมีผลในการสนองเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสูง แต่ก็มียค่าใช้จ่ายสูงกว่ากลไบบายอื่นๆ มากหลายเท่าเกินไป หรืออาจเป็นได้ว่า กลไบบายบางอันมีผลในการสนองเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระดับที่ดีกว่ากลไบบายใดจะมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง ถึงแม้จะไม่มีปัญหาเกิดขึ้นดังที่กล่าวไว้ในประการแรก กล่าวคือ ข้อมูลของการวิเคราะห์ทั้งในขั้นที่สามและที่สี่สนับสนุนซึ่งกันและกันว่า กลไบบายหนึ่งจะดีที่สุด ทั้งในการสนองเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้สูงและในการเสียค่าใช้จ่ายเป็นปริมาณต่ำก็ยังคงจะมีปัญหาได้ว่า กลไบบายที่นำมาเปรียบเทียบเพื่อการประเมินผลนี้เป็นสิ่งที่ไม่มีโอกาสจะทำได้ เนื่องจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมไม่อำนวย

ฉะนั้นในการที่จะประเมินผลให้ได้แน่นอนลงไปว่า โครงการฝึกอบรมหนึ่งๆ มีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยอาศัยแนวคิด (concept) ของการเปรียบเทียบกลไบบายนี้จึงต้องมีการวิเคราะห์ขั้นสุดท้ายคือ พิจารณาโอกาสที่จะทำได้ (feasibility) การพิจารณาโอกาสที่จะทำได้ดังนี้ เป็นการวิเคราะห์สถานะนอกบังคับ (state of nature) ซึ่งเป็นปัจจัยในการกำหนดว่ากลไบบายหนึ่งๆ มีโอกาสที่จะปฏิบัติจริงๆ เพียงใด³¹ สถานะนอกบังคับนี้จะเป็นความเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติ และสังคมซึ่งอยู่นอกเหนืออำนาจของผู้บริหารที่จะบังคับได้ หรือควบคุมได้ เช่นมีการปฏิวัติเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองของประเทศ ทำให้การฝึกอบรมต้องชะงักขาดตอน หรือต้องยืดเวลาไป หรือต้องเปลี่ยนลักษณะบางอย่างของการฝึกอบรมให้ผิดแผกออกไปจากเดิม หรืออาจเป็นกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับบางประการ ซึ่งผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปได้กำหนดไว้ หรือในกรณีที่เป็น การฝึกอบรมของบริษัทธุรกิจก็อาจเป็นนโยบาย หรือกลไบบายของบริษัทคู่แข่งก็ได้ การพิจารณา สถานะนอกบังคับนี้ทำให้ทราบได้ว่า โครงการฝึกอบรม หรือกลไบบายที่พิจารณาไว้แล้วว่าดีที่สุด ทั้งในแง่ค่าใช้จ่ายและการสนองเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะเป็นโครงการที่ปฏิบัติได้หรือไม่ ยกตัวอย่างเช่น กลไบบายกำหนดว่าควรส่งเจ้าหน้าที่ไปเข้าหลักสูตรชั้นปริญญาโทในบางวิชาจะได้ผลดีที่สุด คือดีกว่าการจัดการฝึกอบรมตามโครงการต่างๆ ที่จัดขึ้นเอง แต่ถ้าระเบียบมีห้ามไว้ว่าไม่ให้มีการส่งเจ้าหน้าที่ไปเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเป็นระยะเวลาเกินกว่าที่กำหนดไว้ กลไบบายนี้ก็ย่อมขาดโอกาสที่จะทำได้ การที่จะนำกลไบบายเช่นนี้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อประเมินผลโครงการฝึกอบรมหนึ่งก็เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ต่อเมื่อได้พิจารณาโอกาสที่จะทำได้ของโครงการ และกลไบบายต่างๆ ทั้งหมดแล้ว โดยตัดกลไบบายที่ไม่มีโอกาสจะปฏิบัติได้

คกไปเสียและเทียบอัตราส่วนของโอกาสที่จะทำได้ของกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งมีระดับไม่เท่ากันกับผลของการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในขั้นที่สามและที่สี่ จึงจะทำให้สามารถตัดสินได้ว่า โครงการหรือกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นโครงการใด และถ้าหากโครงการที่จัดไปแล้วนั้นเป็นโครงการที่มีประสิทธิภาพตามแนวการพิจารณาทั้งหมด ก็กล่าวได้ว่า โครงการฝึกอบรมนั้นๆ เป็นโครงการที่ดีและได้ประสพผลสำเร็จอย่างแท้จริงในการสนองวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมและเป้าหมายของการพัฒนาองค์การ

เชิงอรรถ

¹ พจน์ เพชรบูรณ์, "การฝึกอบรมในประเทศไทย" ในวารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ฉบับพิเศษ 2509 การฝึกอบรม หน้า 208-217

² อาชวัน นายวานนท์, "การประเมินผลการฝึกอบรมข้าราชการ" ในวารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ฉบับพิเศษ 2509 การฝึกอบรม หน้า 188.

³ ในที่หลายแห่งใช้ว่า "ขวัญ" แต่จะไม่ถูกต้อง เพราะภาษาไทย "ขวัญ" เป็นเรื่องบุคคลแต่ละคนก็ได้ เช่น "ขวัญหนีดีฝกล" ..แต่ morale หมายถึง เรื่องของกลุ่ม

⁴ Calvin, P. Otto, and Rollin O. Glaser, **The Management of Training**, pp. 29-30.

⁵ George A. Steiner, **Top Management Planning**, pp. 429-436.

⁶ R.P. Lynton and U. Pareek, **Training for Development**, pp. 301-305.

⁷ Tracey, **Evaluating Training and Development Systems**, p. 28-29.

⁸ Kenneth T. Byers, **Employee Training and Development in the Public Service**, pp. 263-270.

⁹ William R. Tracey, **op.cit.**, pp. 130-131.

¹⁰ Donald L. Kirkpatrick, "Evaluation of Training" in Robert R. Craig and L.R. Bittel, **Training and Development Handbook**, pp. 100-101.

Valerie, Stewart and Andrew Stewart, **Managing the Manager's Growth**, pp. 219-241.

¹¹ Tony Newby, **Training Evaluation Handbook**, pp. 49-56, 217-236.

¹² R.L. Thorndike, **Personnel Selection**, pp. 280-293; W. McGeehee, and P.W. Thayer, **Training in Business and Industry**, pp. 61-264.

¹³ สวัสดิ์ สุคนธ์รังษี, **การวัดในการจัดงานบุคคล** หน้า 115-150.

¹⁴ Donald R. Kirkpatrick, "Evaluation of Training," in Robert R. Craig, ed., **Training and Development Handbook**, pp. 18-1 - 18-2.

¹⁵ Herbert A. Simon, et al., **Public Administration**, pp. 489-490.

¹⁷ Alan Gilpin, *Dictionary of Economic Terms*, p. 192 ; Richard R. Camp, et al., *Toward a More Organizationally Effective Training Strategy and Practice*, pp. 240-5.

¹⁸ George S. Odiorne, *Training by Objectives*, p. 184.

¹⁹ สวัสดิ์ สุคนธ์รังษี, *การบริหารด้วยการวิจัยปฏิบัติ*, หน้า 24-26.

²⁰ สวัสดิ์ สุคนธ์รังษี, *วิธีการวิจัยเบื้องต้น* หน้า 50-51.

²¹ *Odiorne, op. cit.*, p. 192.

²² *Ibid.*, p. 189.

²³ สวัสดิ์ สุคนธ์รังษี, *การบริหารด้วยการวิจัยปฏิบัติการ* หน้า 26-29

บรรณานุกรม

หนังสือภาษาไทย

- วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ฉบับพิเศษ 2509 การฝึกอบรม
 สุคนธ์รังษี, สวัสดิ์. การบริหารด้วยการวิจัยปฏิบัติการ เอกสารการศึกษาสาขา
 รัฐประศาสนศาสตร์ เล่มที่ 5 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
 2514, หน้า 71.
 _____, วิธีการวิจัยเบื้องต้น เอกสารสำหรับปีหนึ่งศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2515
 กระทรวงศึกษาธิการ 2515, 183 หน้า.
 _____, การวัดในการจัดงานบุคคล สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย
 2516, 305 หน้า.

หนังสือภาษาอังกฤษ

- Byers, Kenneth T., ed., **Employee Training and Development in the Public Service**, Public Personnel Association, Ill., 1970, 372 pp.
 Camp, Richard R., et.al., **Toward a More Organizationally Effective Training Strategy and Practice**, Reston Books, N.Y., 1985.
 Craig, Robert L., and Bittel, L.R., eds., **Training and Development Handbook**, McGraw-Hill, 1976, 650 pp.
 Gilpin, Alan, **Dictionary of Economic Terms**, Butterworths, London, 1970, 276 pp.
 Lynton, Rolf P., and Pareek, U., **Training for Development**, Richard D. Irwin, Ill., 1970, 408 pp.
 McGeehee, William, and Thayer, P.W., **Training in Business and Industry**, John Wiley and Sons, N.Y. 1967, 305. pp.
 Newby, Tony, **Training Evaluation Handbook**, Gower Press, England, 1992, 310 pp.
 Odiome, George S., **Training by Objectives**, Macmillan, London 1970, 354 pp.
 Otto, Calvin P., and Glasco, R.O., **The Management of Training**, Addison-Wesley, Mass., 1970, 582 pp.

Simon, Herbert A., **et al.**, **Public Administration**, Macmillan, London, 1969,
795 pp.

Stewart, Valerie and Stewart, Andrew, **Managing the Manager's Growth**,
Gower Press, England, 1979. 257 pp.

Thorndike, Robert L., **Personnel Selection**, John Wiley, London, 1964,
358 pp.

Tracey, William R., **Evaluating Training and Development Systems**,
American Management Association, U.S.A., 1968, 1979,
257 pp.