



204.07 การประเมินผลโครงการฝึกอบรม

1. วัตถุประสงค์

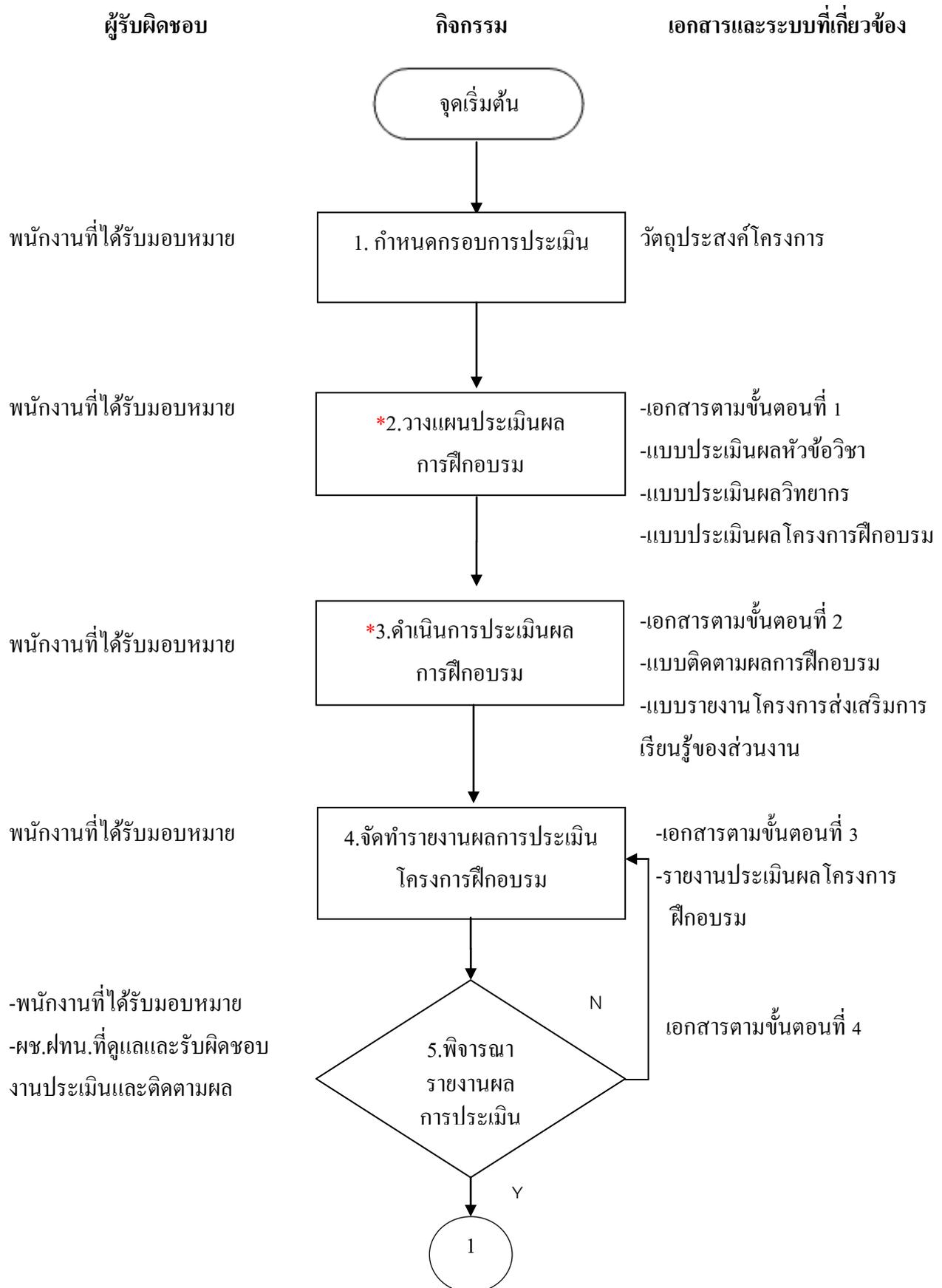
- 1.1 เพื่อให้ธนาคารมีคู่มือในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการฝึกอบรมที่ชัดเจน เป็นมาตรฐาน มุ่งไปสู่คุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 1.2 เพื่อใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานที่ได้รับมอบหมายได้รับทราบและปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน
- 1.3 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินการ โครงการฝึกอบรมว่าได้บรรลุผลตาม วัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่เพียงใด
- 1.4 เพื่อให้การอบรมมีประสิทธิภาพ รวมถึงการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้จากหลักสูตร มาใช้อย่างเป็นระบบและถูกต้องจนเป็นกิจวัตรในการปฏิบัติงาน

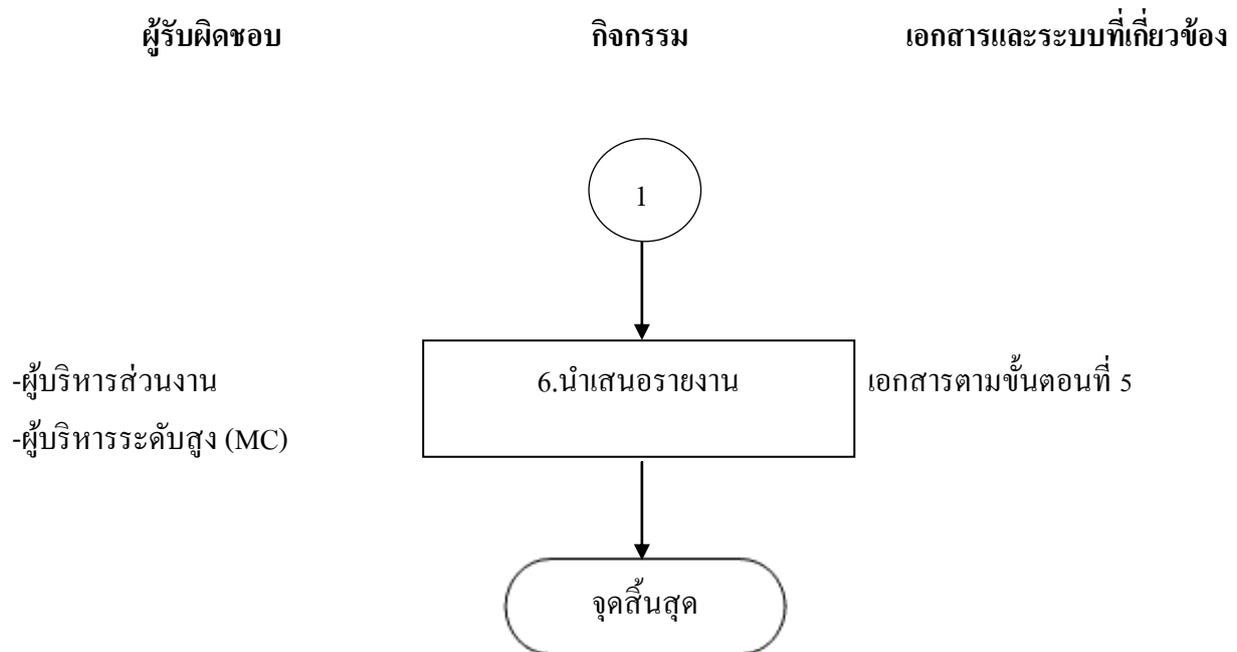
2. ส่วนงานที่รับผิดชอบ

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ฝทน.)



3. แผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน
การประเมินผลโครงการฝึกอบรม





- * หมายถึง ขั้นตอนที่มีความสำคัญจำเป็นต้อง กำหนด จุดควบคุม ความถี่ในการควบคุม และระดับการควบคุม ของขั้นต่อนั้น ๆ เพื่อให้พนักงานหรือผู้รับผิดชอบปฏิบัติ



รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การประเมินผลโครงการฝึกอบรม

1. กำหนดกรอบการประเมิน

พนักงานที่ได้รับมอบหมายกำหนดกรอบการประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลังจากมีการกำหนดโครงการฝึกอบรมแล้ว โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1.1 กำหนดประเด็นการประเมินผลโครงการโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของโครงการฝึกอบรม วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของหัวข้อวิชาต่าง ๆ และตัวชี้วัดผลสำเร็จของโครงการ ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของโครงการต้องสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม และมีลักษณะที่สามารถประเมินผลได้

1.2 กำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลโครงการแต่ละระดับโดยดูจากวัตถุประสงค์โครงการอบรมว่าต้องการให้โครงการบรรลุผลในระดับใด Reaction/ Learning/ Behavior/ ROI โดยการประเมินแต่ละระดับมีการกำหนดเกณฑ์ประเมิน ดังนี้

1.2.1 การประเมินระดับ Reaction กำหนดเกณฑ์ ผู้เข้าอบรมร้อยละ 70 มีความพึงพอใจในภาพรวมต่อหลักสูตรในระดับดี

1.2.2 การประเมินระดับ Learning กำหนดเกณฑ์ ผู้เข้าอบรมร้อยละ 80 ผ่านเกณฑ์การเรียนรู้ที่หลักสูตรกำหนด และหรือผ่านเกณฑ์การเรียนรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

1.2.3 การประเมินระดับ Behavior กำหนดเกณฑ์ ผู้ผ่านการฝึกอบรมร้อยละ 70 มีการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์หลักสูตร

1.2.4 การประเมินระดับ Return on Investment : ROI กำหนดเกณฑ์ $ROI \geq 1$

2. วางแผนประเมินผลการฝึกอบรม

พนักงานที่ได้รับมอบหมายวางแผนเพื่อดำเนินการประเมินผลการฝึกอบรม ดังนี้

2.1 กำหนดระดับการประเมินให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม ได้แก่

2.1.1 การประเมินปฏิกิริยา คือ การประเมินผลเกี่ยวกับความเหมาะสมของหัวข้อวิชา ความเหมาะสมของวิทยากร ความเหมาะสมในภาพรวมของโครงการฝึกอบรม ซึ่งถือเป็นการประเมินผลเบื้องต้นของการฝึกอบรม

2.1.2 การประเมินผลการเรียนรู้ คือการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมซึ่งอาจมีการวัดผลเป็นรายวิชา หรือการวัดผลการเรียนรู้ในภาพรวมตลอดหลักสูตร

2.1.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการนำความรู้ไปใช้คือการประเมินผลการนำความรู้จากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงหรือมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่กำหนดในวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมซึ่งจะดำเนินการหลังจากสิ้นสุดการอบรมไปแล้วอย่างน้อย 3-6 เดือน

2.1.4 การประเมินความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรม (Return on Investment : ROI) คือการประเมินผลการฝึกอบรมที่มุ่งหวังเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แสดงถึงความคุ้มค่าของการจัดฝึกอบรมตามที่ระบุในวัตถุประสงค์ของหลักสูตร



2.2 กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลในการประเมิน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลเป็นได้ทั้ง ผู้ผ่านการอบรม และผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ผ่านการอบรม เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลที่เพียงพอและมีความน่าเชื่อถือตามหลักสถิติซึ่งจำนวนผู้ให้ข้อมูลที่นำมาใช้ประเมินเมื่อเทียบกับจำนวนกลุ่มเป้าหมายทั้งหมดจึงไม่ควรน้อยกว่าร้อยละ 80

2.3 การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลระบุวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3.1 ช่วงเวลา เช่น ก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม

2.3.2 วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ เช่น การใช้แบบทดสอบความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม สังเกตการณ์ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ หรือแบบติดตามประเมินผลหลังการอบรมตามช่วงเวลาที่กำหนด เป็นต้น

2.4 การสร้างและออกแบบเครื่องมือเก็บข้อมูลและวัดผล ได้แก่

2.4.1 แบบทดสอบความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม

2.4.2 แบบวัดทักษะหรือความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือแบบสังเกตพฤติกรรม

2.4.3 แบบประเมินผลโครงการ (ประเมินวิทยากร/เนื้อหาวิชา/การอบรมโครงการ)

2.4.4 แบบติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ผ่านการอบรม

ซึ่งเครื่องมือแต่ละเครื่องมือเป็นไปตามข้อ 2.1 และการทบทวนเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามผลการฝึกอบรม ประกอบด้วย ผลจากแบบสอบถามที่ใช้ติดตามผล วัตถุประสงค์เป้าหมาย ความคาดหวังของผู้บริหารต่อผลลัพธ์ของการอบรม

2.4.5 แบบประเมินพฤติกรรมตามขีดความสามารถเมื่อสิ้นปี

2.4.6 แบบประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของส่วนงาน

2.5 เลือกรูปแบบการวิเคราะห์ข้อมูลหรือสถิติกำหนดเทคนิคทางสถิติที่ใช้ในการพรรณนาและแสดงผลข้อมูลที่ได้จากการประเมิน

2.5.1 การประเมินปฏิกิริยาใช้จำนวน ร้อยละ หรือค่าเฉลี่ย (\bar{x})

2.5.2 ประเมินผลการเรียนรู้ใช้แบบทดสอบเป็นคะแนนร้อยละ และใช้ค่าสถิติ t-test

วัดนัยสำคัญของผลการทดสอบ

***-จุดควบคุม** การวางแผนประเมินผลการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งระดับการประเมิน กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การสร้างและออกแบบเครื่องมือ เพื่อประเมินผลโครงการฝึกอบรม

- ความถี่ของการควบคุม ทุกครั้งที่วางแผนประเมินผลการฝึกอบรม

- ระดับการควบคุม ผช.ฝทน. ที่ดูแลและรับผิดชอบงานประเมินและติดตามผล



3. ดำเนินการประเมินผลการฝึกอบรม

พนักงานที่ได้รับมอบหมายดำเนินการประเมินผลการฝึกอบรม โดยมี 2 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1.1 จากแบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ หรือแบบสังเกตการณ์ตามความเหมาะสมกับลักษณะของข้อมูลโดยดำเนินการดังนี้

3.1.1.1 จัดเตรียมเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินและติดตามผลให้พร้อม เช่น แบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ หรือแบบสังเกต อุปกรณ์ที่ใช้ในการตอบแบบประเมิน

3.1.1.2 แจกแบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ หรือสังเกตพฤติกรรม การเรียนรู้จากสถานการณ์จริงในการฝึกปฏิบัติ

3.1.1.3 ชี้แจงแนวทางการตอบแบบทดสอบ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ที่ใช้เป็นแบบประเมินและอยู่กำกับดูแลให้คำปรึกษา

3.1.1.4 เก็บรวบรวมแบบประเมินผล

3.1.1.5 ตรวจสอบข้อมูลในแบบสอบถามเบื้องต้น (ความถูกต้องครบถ้วนของการตอบแบบสอบถาม)

3.1.2 จากแบบติดตามประเมินผล ซึ่งจะดำเนินการติดตามในระบบ Intranet ของธนาคาร และการรายงานผลของโครงการส่งเสริมการเรียนรู้ของส่วนงานประจำปี

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลได้แล้ว จะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยนำเอาหลักสถิติมาใช้แล้ว นำผลการวิเคราะห์ไปเขียนสรุปเป็นรายงานผลการประเมินโครงการฝึกอบรมต่อไป ส่วนวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจะขึ้นอยู่กับเทคนิควิธีการประเมินผลและเครื่องมือที่ใช้ ดังที่ได้ทำการวางแผนการประเมินผลเอาไว้ตั้งแต่ต้น ซึ่งอาจจำแนกวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะของเครื่องมือและเทคนิควิธีการประเมินได้ 4 วิธี คือ

3.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

3.2.1.1 รวบรวมข้อมูลได้จากแบบสอบถาม ที่มีลักษณะเป็นคำถามแบบข้อให้เลือกคำตอบหลาย ๆ คำตอบ และมีลักษณะของคำตอบแบบที่สามารถเรียงเป็นคะแนนตามลำดับความสำคัญได้ ดังที่ใช้กันในแบบประเมินโครงการหรือแบบประเมินรายวิชานั้น พนักงานที่ได้รับมอบหมายควรจะต้องนำข้อมูลที่ได้ไปเทียบค่าคะแนน แจนับความถี่ (Tally) และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย หรือที่เรียกว่าค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อจะนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปเขียนเป็นรายงานสรุปต่อไป

3.2.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบให้เลือกคำตอบ โดยไม่จัดเรียงตามลำดับคะแนนความสำคัญ การวิเคราะห์ข้อมูลอาจทำได้ในลักษณะการเปรียบเทียบอัตราส่วนเป็นร้อยละ



3.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบทดสอบก่อน-หลังการอบรม เป็นการวิเคราะห์ว่าความแตกต่างระหว่างผลการทดสอบ ก่อนการอบรม กับ หลังการอบรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่า คะแนนก่อน-หลังการอบรม มีความแตกต่างกันจริง และได้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นจริง ซึ่งผู้ตอบเลือกคำตอบในลักษณะของการเปรียบเทียบก่อน-หลังการอบรม สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ในลักษณะการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนการอบรม ค่าเฉลี่ยของคะแนนหลังการอบรม และผลต่างของคะแนนก่อน-หลังการอบรม เพื่อจะสรุปรายงาน โดยใช้ผลต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อน-หลังการอบรมเป็นสำคัญ

3.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามหรือสัมภาษณ์เพื่อประเมินพฤติกรรมในการทำงาน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในกรณีแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด (Opened-ended Questions) อาจทำได้ด้วยการจัดหมวดหมู่ และแยกประเภทข้อมูล และอาจดำเนินการแจกแจงความถี่ (Tally) ข้อมูล แล้วอาจคำนวณหาค่าร้อยละ เพื่อนำเสนอเป็นรายงานต่อไป

3.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะของการประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรม อาจประเมินถึงระดับความคุ้มค่าการลงทุน (Return on Investment : ROI)

$$\text{สูตร ROI} = \frac{(\text{total benefit} - \text{total cost})}{\text{total costs}} \times 100$$

$$= \%$$

Total benefits : เงินหรือรายได้ที่องค์กรมีโอกาสจะได้รับ หรือเงินที่องค์กรสามารถประหยัดได้ รวมถึงมูลค่าสิ่งต่าง ๆ ที่มีสร้างมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร

Total costs : ค่าใช้จ่ายที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ผลประโยชน์ต่าง ๆ ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร เวลาที่ใช้ในการพัฒนาอบรม ทูการศึกษา ฯลฯ

ทั้งนี้ การดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์ในโปรแกรม SPSSต้องดำเนินการ ตามที่โปรแกรมกำหนดค่าทุกครั้ง และต้องนำมาแปลงค่าตามหลักสถิติ ตามที่ระบุในการประเมินผล

(ที่มา : มาริสซา เซาว์พฤตพิงส์ (2558). การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรการวัด ROI ในงาน HR รุ่นที่ 13, 17-18.)

***-จุดควบคุม** การดำเนินการประเมินผลการฝึกอบรม ต้องมีการรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผลการประเมินโครงการฝึกอบรม

- ความถี่ในการควบคุม ทุกครั้งที่มีการประเมินโครงการฝึกอบรม
- ระดับการควบคุม พนักงานที่ได้รับมอบหมาย หรือผู้บังคับบัญชา



4. จัดทำรายงานผลการประเมินโครงการฝึกอบรม

พนักงานที่ได้รับมอบหมายดำเนินการ โดยระบุองค์ประกอบ หรือหัวข้อในการจัดทำรายงานตาม โครงสร้างการเขียนรายงานประเมินผลโครงการฝึกอบรม ดังนี้

4.1 กล่าวนำ ประกอบด้วย

- 4.1.1 ความเป็นมาของโครงการฝึกอบรม
- 4.1.2 ช่วงเวลาและสถานที่ดำเนินการฝึกอบรม
- 4.1.3 วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม
- 4.1.4 จำนวนและหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 4.1.5 จุดมุ่งหมายของการประเมินผล

4.2 ระเบียบวิธีการประเมินผลประกอบด้วย

- 4.2.1 วัตถุประสงค์และขอบเขตของการประเมินผล
- 4.2.2 วิธีการประเมินผลโครงการ
- 4.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 4.2.4 เกณฑ์การประเมินผล

4.3 วิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

- 4.3.1 ความเหมาะสมของกระบวนการฝึกอบรม
- 4.3.2 ความเหมาะสมของหัวข้อวิชาตามหลักสูตร
- 4.3.3 ความเหมาะสมของวิทยากร
- 4.3.4 ความเหมาะสมของการเตรียมการจัดฝึกอบรมในภาพรวม
- 4.3.5 ความพึงพอใจในโครงการฝึกอบรม
- 4.3.6 การเพิ่มขึ้น/ลดลงของคะแนนจากการทดสอบการเรียนรู้
- 4.3.7 อัตราส่วนของการนำความรู้ไปใช้/ไม่นำไปใช้
- 4.3.8 ความถี่ของข้อมูลความคิดเห็น
- 4.3.9 ความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรม

4.4 สรุปและข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย

- 4.4.1 สรุปผลการประเมินผลภาพรวม
- 4.4.2 ข้อดี และข้อควรปรับปรุงโครงการฝึกอบรม
- 4.4.3 ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์

ทั้งนี้ การนำข้อมูลที่ได้จากสรุปผลการวิเคราะห์มาจัดทำรายงานการประเมินผลโครงการฝึกอบรม โดยมีองค์ประกอบเทียบกับเกณฑ์ชี้วัดการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรม และสรุปผลสำเร็จของโครงการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการ/หลักสูตร และสรุปผลการประเมินโดยส่วนรวม ข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน และหรือผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม ซึ่งควรมีการเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา/ปรับปรุงโครงการ



5. พิจารณารายงานผลการประเมิน

พนักงานที่ได้รับมอบหมายดำเนินการรายงานผลการประเมิน โครงการฝึกอบรมที่ได้จากขั้นตอนที่ 4 เสนอ ผช.ฟทน.ที่ดูแลและรับผิดชอบงานประเมินและติดตามผล เพื่อพิจารณา หากมีการแก้ไขกลับไปดำเนินการตามขั้นตอนที่ 4 หากไม่มีแก้ไขดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

6. นำเสนอรายงาน

นำเสนอรายงานต่อผู้บริหารส่วนงาน หรือผู้บริหารระดับสูง (MC) ตามความเหมาะสม ทั้งนี้องค์ประกอบของความสำเร็จของการติดตามและประเมินผลโครงการจะประกอบไปด้วย

6.1 สร้างความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีกับผู้รับผิดชอบ โครงการฝึกอบรมที่จะประเมิน

6.2 วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมเป็นเชิงพฤติกรรมที่ชัดเจนในการนำไปปฏิบัติที่สามารถวัดได้

6.3 มีตัวชี้วัดหลัก (Key Indicators) ที่แม่นยำ (Valid) และน่าเชื่อถือได้ (Reliable)

6.4 มีข้อมูลที่ใช้ประเมินเพียงพอและครอบคลุมประเด็นที่จะประเมิน

6.5 ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินมีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับหลักการประเมินผลโครงการฝึกอบรม รวมทั้งมีความรู้ในหัวข้อเรื่องที่จะประเมิน