

ในวิกฤติเศรษฐกิจปัจจุบัน พวกเราจะทำงานยากขึ้นเนื่องจากบริษัททั่วไปมักตั้งงบการฝึกอบรมออกเพื่อลดต้นทุน หากฝ่ายฝึกอบรมต้องการให้ฝ่ายบริหารอนุมัติงบประมาณ ฝ่ายฝึกอบรมต้องพัฒนาตนเอง ให้เป็น Profit Center แทนที่จะเป็น Cost Center โดยการพิสูจน์ให้ฝ่ายเห็นว่า การฝึกอบรมก่อให้เกิดผลประโยชน์มากกว่าต้นทุนที่จ่ายไป ถามว่าง่ายหรือไม่ ขอตอบว่า ไม่ง่าย แต่

มีความจำเป็นที่เราต้องปรับเปลี่ยนกรอบความคิด(paradigm) การทำงานของเรา เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นี่คือจุดเปลี่ยนของการประเมินประสิทธิภาพ

การฝึกอบรมจากการวัดแค่ความพึงพอใจ ( อาหารดี ที่อบรมสบาย หัวรุ่งองหงาย) หรือ แค่ความรู้ ไปสู่สิ่งที่เรียกว่าความคุ้มค่าของการฝึกอบรมที่คิดเป็นตัวเงินได้ บทความข้างล่างให้กรอบกว้างๆของการประเมินความคุ้มค่าของการลงทุนเพื่อเป็นแนวทางในการต่อยอดความคิดต่อไป

## การประเมินประสิทธิผลของต้นทุนการฝึกอบรม

### (A Primer on Determining the Cost Effectiveness of Training)

เนื่องจากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง การเปลี่ยนทางเทคโนโลยีและทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะวิกฤติที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการต้องพิจารณาอย่างเข้มงวดเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรม ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายฝึกอบรมจะถูกถามถึงความคุ้มค่าของโปรแกรมการฝึกอบรมมากขึ้นเรื่อยๆ ฝ่ายฝึกอบรมมักชอบที่จะวัดประสิทธิผลการฝึกอบรมออกมาในรูปของความรู้ที่พนักงานได้และความพึงพอใจของผู้เรียนมากกว่าที่จะวัดออกมาในรูปของตัวเงินหรือผลลัพธ์ทางธุรกิจซึ่งเป็นที่ต้องการของผู้บริหารมากกว่า

บทความนี้แบ่งเป็นสามส่วนคือ

ส่วนที่ 1 จะกล่าวถึงสาเหตุที่ผู้บริหารด้านการฝึกอบรมมักไม่ใช้การประเมินความคุ้มค่าของการฝึกอบรมและการคิดต้นทุนการฝึกอบรมทั้งทางตรงและทางอ้อม

ส่วนที่ 2 คือการประเมินผลการฝึกอบรม 4 ระดับ

ส่วนที่ 3 คือโมเดลการคำนวณความคุ้มค่าของการลงทุน

เรามาเริ่มจากส่วนที่ 1 เกี่ยวกับเหตุผลที่ผู้จัดการฝ่าย

ฝึกอบรมมักไม่รายงานความคุ้มค่าของการฝึกอบรมให้กับฝ่ายบริหาร เหตุผลที่มักพบก็คือ

- ขาดข้อมูลต้นทุนที่แท้จริงหรือไม่รู้ว่าจะคำนวณต้นทุนอย่างไร
- ความยากในการกำหนด การตรวจสอบ หรือการแปลงผลประโยชน์การฝึกอบรมให้เป็นสิ่งที่วัดค่าได้
- ตั้งสมมุติฐานที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง
- ไม่สามารถแยกปัจจัยที่เกิดจากการฝึกอบรมออกจากปัจจัยอื่นๆได้เมื่อมีการปรับปรุงผลงานขึ้นหลังการฝึกอบรม
- การให้เวลาในการคำนวณต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้จากการฝึกอบรม
- ผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรมไม่เป็นที่น่าพอใจ

อีกปัญหาหนึ่งที่ฝ่ายฝึกอบรมมักประสบคือการคำนวณต้นทุนทางตรงและทางอ้อมของการฝึกอบรม หลายคนอาจมองเรื่องนี้เป็นเรื่องง่ายแต่จริงๆไม่่ง่ายอย่างที่คิด โดยเฉพาะเมื่อต้องนำไปคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน(ROI) แล้วยังมีความจำเป็นมากที่ต้องคำนวณอย่างถูกต้องและครบถ้วน ตัวอย่างของต้นทุนทางตรงได้แก่

- ต้นทุนทางตรงด้านบุคลากรซึ่งประกอบด้วยค่าจ้างและสวัสดิการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมการฝึกอบรมโดยตรงให้แก่ ผู้สอนภายใน วิทยากรภายนอก เจ้าหน้าที่ที่พัฒนาหลักสูตรและจัดทำเอกสารการสอน
  - ค่าเดินทาง
  - ค่าสถานที่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
  - เบี้ยเลี้ยง
  - ค่าอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม
  - ค่าใช้จ่ายที่จัดสรรมาจากแผนกอื่นๆ
- ส่วนค่าจ้างทางอ้อม ได้แก่ ค่าโสหุ้ยในองค์กรที่ปันส่วนมาเป็นต้นทุนของการฝึกอบรมและอื่นๆ

### ตัวอย่างที่ 1: การคำนวณต้นทุนของผู้สอน

ผู้สอนใช้เวลา 1 วันในการเตรียมตัวสำหรับหลักสูตรการฝึกอบรม 2 วัน ค่าจ้างต่อวันของผู้สอนคือ 500 บาทต่อวัน และค่าสวัสดิการของผู้สอนคือ 30% ของค่าจ้าง ดังนั้นต้นทุนการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับผู้สอนคือ

$$\text{ต้นทุน} = (3 \text{ วัน} \times 500 \text{ บาท}) + 30 \% (3 \text{ วัน} \times 500 \text{ บาท}) = 1500 + 450 \text{ บาท} = 1950 \text{ บาท}$$

บทความวันนี้เป็นบทความต่อจากครั้งที่แล้วที่กล่าวถึงการคิดต้นทุนของโปรแกรมการฝึกอบรม วันนี้จะพูดถึงการประเมินผล 4 ระดับและองค์ประกอบของระบบการประเมินประสิทธิภาพของการฝึกอบรม

## การประเมินประสิทธิภาพการฝึกอบรม

Kirkpatrick ได้เสนอแนวความคิดในการประเมินประสิทธิภาพการฝึกอบรม 4 ระดับตั้งแต่ปี 1959 คือ

1. การวัดปฏิกิริยาและความพึงพอใจของผู้เข้าฝึกอบรมต่อโปรแกรมการฝึกอบรม
2. การวัดการเรียนรู้ เป็นการวัดการเรียนรู้ในหลักการ ข้อเท็จจริง ทักษะ และทัศนคติที่เป็นวัตถุประสงค์ของโปรแกรมการฝึกอบรม
3. การวัดพฤติกรรม การวัดการเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานมุ่งหวังที่กำหนดในวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
4. การวัดผลลัพธ์ทางธุรกิจ เป็นการวัดผลที่ได้จากการฝึกอบรมในด้านวัตถุประสงค์ขององค์กรและตัววัดด้านอื่นๆขององค์กร

จากการศึกษาวิจัยในอเมริกา 86% ของบริษัทใน Fortune 500 วัดผลการฝึกอบรมโดยการกรอกแบบสอบถามโดยผู้เรียนเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ในขณะที่ 12% ประเมินผลโดยใช้ผลกระทบของการฝึกอบรมต่อเป้าหมายทางธุรกิจ เหตุผลที่บริษัท

ส่วนใหญ่ใช้การประเมินความพึงพอใจเนื่องจากเชื่อว่าความพึงพอใจของผู้เรียนจะส่งผลต่อการเรียนรู้หรือต่อผลปฏิบัติงาน และอาจส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ

แต่การวิจัยพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างผลการวัดความพึงพอใจกับอีก 3 ระดับที่เหลือ ระดับความพึงพอใจที่สูงไม่สามารถบอกได้ว่าจะนำมาซึ่งการเรียนรู้ที่ดี หรือ ความสำเร็จต่อการเปลี่ยนแปลงผลปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ระบบการประเมินประสิทธิภาพ(Training Effectiveness Evaluation: TEE) ของการฝึกอบรมประกอบองค์ประกอบหลัก 3 อย่างคือ

1. แผนการประเมินประสิทธิภาพการฝึกอบรม
2. เครื่องมือสำหรับการประเมินประสิทธิภาพการฝึกอบรม
3. รายงานการประเมินประสิทธิภาพการฝึกอบรม

### แผนการประเมินประสิทธิภาพการฝึกอบรม

การวางแผนการประเมินจะเกี่ยวกับเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินว่าโปรแกรมการฝึกอบรมจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ แผนการประเมินจะแสดงให้เห็นถึงเครื่องมือและคำถามที่จะใช้ คำถาม 4 คำถามต่อไปนี้แสดงให้เห็นระดับของประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและเป็นคำถามที่จำเป็นสำหรับทุก โปรแกรมการฝึกอบรม

- การฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
- บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่
- ได้บรรลุการแก้ปัญหาค่าเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่
- การฝึกอบรมก่อให้เกิดมูลค่าหรือไม่

แผนการประเมินควรมีเครื่องมือการประเมินอย่างน้อย 4 อย่าง ประกอบด้วยเครื่องมือการประเมินความพึงพอใจ 2 ชนิด การประเมินการเรียนรู้ 1 ชนิดและการประเมินผลงาน 1 ชนิด

(โปรดดูตัวอย่างแผนการประเมินประสิทธิภาพการฝึกอบรมในเอกสารแนบ)



TEESAM~1.PDF

## เครื่องมือการประเมินประสิทธิภาพของการฝึกอบรม

มี 4 ระดับดังที่เขียนไว้ในบทความก่อนหน้าอันได้แก่

1. การวัดปฏิบัติการและความพึงพอใจของผู้เข้าฝึกอบรมต่อโปรแกรมการฝึกอบรม
2. การวัดการเรียนรู้ เป็นการวัดการเรียนรู้ในหลักการ ข้อเท็จจริง ทักษะ และทัศนคติที่เป็นวัตถุประสงค์ของโปรแกรมการฝึกอบรม
3. การวัดพฤติกรรม การวัดการเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานมุ่งหวังที่กำหนดในวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
4. การวัดผลลัพธ์ทางธุรกิจ เป็นการวัดผลที่ได้จากการฝึกอบรมในด้านวัตถุประสงค์ขององค์กร และตัววัดด้านอื่นๆขององค์กร

ก่อนที่จะกล่าวถึงเครื่องมือการประเมิน ผมอยากชวนพวกเราลองทำข้อทดสอบความรู้ในเรื่องการประเมินประสิทธิภาพการฝึกอบรมออกมาในรูปตัวเงินตามเอกสารข้างล่าง เอกสารดังกล่าวไม่ห้ามในการใช้ในองค์กร แต่ไม่อนุญาตให้ไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์อื่นๆ โดยไม่ได้รับอนุญาตจากบริษัท อินเทลลิฟิค อินโนเวชั่น เซ็นเตอร์ จำกัด หากท่านไม่สามารถตอบข้อทดสอบได้ แนะนำว่าท่านจะต้องหาความรู้เรื่องนี้เพิ่มเติมเนื่องจากมันเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับอาชีพฝึกอบรมในยุคเศรษฐกิจผันผวนอย่างมาก เราอาจจะต้องเป็นทั้งหุ้นส่วนธุรกิจ (Business Partner) ตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และผู้ให้คำแนะนำหรือโค้ชในเวลาเดียวกัน งานฝึกอบรมเป็นเหรียญสองด้านครับ ด้านหนึ่งอาจเป็นงานที่ไม่มีมีความสำคัญในองค์กรและมักถูกละเลย

ส่วนอีกด้านมันคืองานที่สำคัญที่สุดในยุคที่ชนะกันด้วยปัญญาและนวัตกรรม แต่ผู้บริหารจะมองงานฝึกอบรมในด้านใด พวกเราต่างหากที่เป็นคนแสดงให้เห็นไม่ใช่หรือครับ ย้ำว่างานฝึกอบรมไม่ใช่แค่การบริหารและจัดการฝึกอบรมตามที่แผนกต่างๆขอมา แต่ฝ่ายฝึกอบรมคือผู้กำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และศักยภาพของพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

## การทดสอบทักษะการประเมินประสิทธิภาพการฝึกอบรม

### ข้อมูลและข้อเท็จจริง

ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมของบริษัท กขค จำกัด ไม่มีความสนใจหรือไม่มีความคิดที่จะคำนวณความคุ้มค่าของโปรแกรมการฝึกอบรม ผลที่ตามมาคือ เขาจะพยายามหลีกเลี่ยงการประเมินผลการฝึกอบรมออกมาในเชิง

เศรษฐกิจหรือตัวเงินและผู้บริหารระดับสูงเริ่มมองว่าการฝึกอบรมคือต้นทุนของธุรกิจ

ในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจตกต่ำ พนักงานฝ่ายฝึกอบรมส่วนมากจะถูกปลดเพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กร

ผลกระทบที่เกิดขึ้นทำให้ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมตัดสินใจที่จะเรียนรู้การประเมินประสิทธิภาพของการ

ฝึกอบรมออกมาในรูปของความคุ้มค่าทางธุรกิจหรือการเงินหากเขาต้องการรักษาตำแหน่งของเขาไว้

เขาใช้ความพยายามครั้งแรกในการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาขององค์กรกับความบกพร่องด้านผลการ

ปฏิบัติงาน ในที่สุดเขาก็สามารถแสดงผลลัพธ์ของการฝึกอบรมออกมาในรูปความคุ้มค่าของการลงทุนใน

โปรแกรมการฝึกอบรมให้กับผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะผู้จัดการทั่วไปของบริษัทซึ่งคุ้นเคยกับการ

ตัดสินใจบนความคุ้มค่าของการลงทุน (Return On Investment: ROI) ได้สำเร็จ

ผู้จัดการฝึกอบรมได้ใช้วิธีนี้ในการพิจารณาความคุ้มค่าของโปรแกรมการฝึกอบรม:

I. จงบอกขั้นตอน 3 อย่างที่ผู้จัดการต้องทำก่อนที่จะคำนวณและรายงาน ROI ของการฝึกอบรม

(1) \_\_\_\_\_

(2) \_\_\_\_\_

(3) \_\_\_\_\_

II. รายการข้างล่างเป็นรายการที่อาจวัดประสิทธิภาพการฝึกอบรมได้ เพื่อเตรียมรายงาน ROI ที่น่าเชื่อถือเพื่อเสนอผู้จัดการทั่วไป

ท่านคิดว่ารายการใดที่จำเป็นในการทำรายงานดังกล่าว (ให้กาเครื่องหมาย X หน้าข้อที่ท่านเลือก)

- (1) ผู้เข้าฝึกอบรมรู้สึกอย่างไรบ้างต่อโปรแกรมฝึกอบรม
- (2) ต้นทุนดำเนินการลดลงเนื่องจากผลของการฝึกอบรม
- (3) ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรมคิดอย่างไรเกี่ยวกับประสิทธิภาพการฝึกอบรม
- (4) รายได้เพิ่มขึ้นจากทักษะและความสามารถของหลังการฝึกอบรม
- (5) ข้อเสนอแนะให้มีการเพิ่ม/ลด เนื้อหาของการฝึกอบรมที่ได้จากผลสำรวจหลังการฝึกอบรม

เสร็จสิ้นลง

- (6) ค่ารักษาพยาบาลเนื่องจากการบาดเจ็บจากอุบัติเหตุลดลง หลังมีการฝึกอบรมเรื่องการตระหนัก

ถึงความปลอดภัย

- (7) ผู้บริหารระดับสูงมีความพึงพอใจต่อโปรแกรมการฝึกอบรม

III. จงบอกข้อดี ข้อเสียของวิธีการประเมินประสิทธิภาพการฝึกอบรมเชิงธุรกิจในแต่ละวิธี

วิธีการ	ข้อดี	ข้อเสีย
ROI		
Payback Period		
Cost-Benefit Ratio		

IV. พนักงานฝ่ายซ่อมบำรุง 10 ท่านเข้ารับการฝึกอบรมเป็นเวลาหนึ่งสัปดาห์ ต้นทุนของโปรแกรมการฝึกอบรมแสดงในตาราง AI

ผลประโยชน์ที่ได้ยากที่จะประเมินในเชิงปริมาณได้ อย่างไรก็ตามผลประโยชน์ที่แสดงในตารางได้มาจาก

1. การเก็บบันทึกตัวเลขในแต่ละหัวข้อเป็นระยะเวลา 12 เดือนก่อนการฝึกอบรม
2. จากนั้นจึงหาค่าเฉลี่ยของตัวเลข 12 เดือนดังกล่าวของแต่ละหัวข้อ
3. คำนวณหาผลประโยชน์ที่ได้ในแต่ละหัวข้อหลังการฝึกอบรม โดยคำนวณเป็นค่าเฉลี่ยต่อเดือน

ผลประโยชน์เฉลี่ยต่อเดือน = ตัวเลขเฉลี่ยต่อเดือนหลังการฝึกอบรม (บาท) - ตัวเลขเฉลี่ยต่อเดือนก่อนการฝึกอบรม (บาท)

4. คำนวณเพื่อหาผลประโยชน์รายปีโดยการคูณข้อ 3 ด้วย 12

**Table AI** ต้นทุนของโปรแกรมการฝึกอบรม

รายการต้นทุน	จำนวนเงิน (\$)
ค่าจ้างและสวัสดิการของพนักงานทั้ง 10 คน	8,500
ค่าจ้างและสวัสดิการของวิทยากรภายใน 2 คน	4,200
ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาหลักสูตรและเอกสารประกอบการสอน	1,000
ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	450
ค่าเช่าอุปกรณ์	1,000
ต้นทุนค่าสถานที่ฝึกอบรมที่มาจากการบินส่วนตัว (\$70 ต่อวัน)	350
ค่าใช้จ่ายดำเนินการและบริหาร	500
<b>ต้นทุนการฝึกอบรมทั้งหมด</b>	<b>16,000</b>

**Table AII : ผลประโยชน์ที่ได้จากการฝึกอบรม**

รายการผลประโยชน์	จำนวนผลประโยชน์รายปี (\$)
ต้นทุนการดำเนินงานลดลง	9,600
ผลผลิตเพิ่มขึ้น	13,200
อัตราการขาดงานลดลง	3,000
การส่งมอบตรงเวลาเพิ่มขึ้น	2,400
<b>ผลประโยชน์รวม</b>	<b>28,200</b>

หลังจากการฝึกอบรม พนักงานได้มีโอกาสนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เป็นระยะเวลาหนึ่ง หลังจากนั้นได้มีการสำรวจเพื่อประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นพบว่า

- 35% ของเวลาปฏิบัติงานเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่อบรมมา
- ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น 28% มาจากการประยุกต์ใช้ในสิ่งที่เรียนมาโดยตรง

กรุณาใช้ข้อมูลทั้งหมดดังกล่าวข้างต้น คำนวณหาระยะเวลาคืนทุนเท่ากับ \_\_\_\_\_

V. จากนั้นให้ใช้ข้อมูลในข้อ IV หาค่า ROI, Cost-Benefit Ratio และ Bottom Line Evaluation

แล้วพิจารณาว่าโปรแกรมฝึกอบรมดังกล่าวควรจะยกเลิกหรือดำเนินการต่อไป พร้อมให้เหตุผล โดยมีเกณฑ์การตัดสินใจจากบริษัทดังนี้

“กิจกรรมใดๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ควรจะต้องมีส่วนในการเพิ่มยอดขาย 11.5% ของยอดขายรายปี ในช่วง 5 ปีจากนี้ไป”

ROI = \_\_\_\_\_

Cost-benefit ratio = \_\_\_\_\_

Bottom-line evaluation (total value added) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

เห็นควรว่า:

\_\_\_\_\_ ดำเนินโปรแกรมนี้ต่อไป

\_\_\_\_\_ ยุติโปรแกรมนี้

เหตุผล:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VI จงบอกวิธีการแปลงผลที่ได้จากการฝึกอบรมเป็นตัวเงิน

- การลดลงของสินค้าคงคลัง
- การเพิ่มเวลาการใช้เครื่องจักร
- การลดเวลาการเปลี่ยนรุ่นผลิตภัณฑ์
- Production Lead Time ลดลง
- อัตราการลาออกลดลง
- สินค้ามีตำหนิน้อยลง
- การลดพื้นที่การใช้งาน ทำให้สามารถติดตั้งสายการผลิตเพิ่มได้
- พนักงานมีหลายทักษะเพิ่มขึ้น
- ค่าระวางลดลงเนื่องจากการปรับปรุงระบบ Supply Chain
- การลดจำนวนพนักงานสายการผลิตลง โดยปริมาณงานไม่เปลี่ยน
- อุบัติเหตุลดลง
- ชื่อวัตถุดิบได้ถูกลง