

เทคนิคการกำหนด KPIs ของการฝึกอบรม



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ปัญหาสำคัญที่ต้องได้รับการแก้ไขสำหรับวงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบ้านเราคือ ทำอย่างไร เราจึงจะทราบว่าการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพหรือเกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด โจทย์ข้อนี้มีใช่เฉพาะผู้บริหารที่ต้องการคำตอบ แต่การแข่งขันทางธุรกิจสมัยใหม่และข้อกำหนดของ มาตรฐานสากลประเภทต่างๆ ก็เริ่มถามหาคำตอบนี้เช่นเดียวกัน ดังนั้น การฝึกอบรมจึงไม่สามารถหรือให้ เป็นไปตามยถากรรมเหมือนในอดีตที่ผ่านมาได้อีกต่อไปแล้ว

เราจะเห็นว่างบประมาณการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรของหลายองค์กรนั้น มีมูลค่าไม่น้อย เมื่อเปรียบเทียบกับยอดค่าจ้างทั้งปี โดยเฉลี่ยแล้วมักจะตกอยู่ที่ประมาณ 3-5% ของยอดค่าจ้างทั้งปี แต่ใน บางองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจทางด้านไอทีที่สินทรัพย์ส่วนใหญ่ไม่ใช่ตัวอาคารหรือเครื่องจักร แต่ สินทรัพย์ส่วนใหญ่คือบุคลากร ในธุรกิจนี้มักจะทุ่มเทให้การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในอัตราสูง มาก บางบริษัทได้จัดสรรงบประมาณในด้านนี้ไว้สูงถึง 30-40% ของยอดค่าจ้างทั้งปี นั่นหมายถึงทุกๆ 100 บาทของเงินเดือน บริษัทยังได้จัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาฝึกอบรมไว้อีก 30 - 40 บาท

ตัวชี้วัดการฝึกอบรมส่วนมากมักจะวัดกันที่ จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมต่อคนต่อปี อัตราพนักงานที่ ได้รับการฝึกอบรมต่อจำนวนพนักงานทั้งหมด อัตราการเข้าร่วมฝึกอบรม(จำนวนผู้เข้าร่วมจริงเทียบกับยอด ของผู้ที่ต้องเข้าร่วม) ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี การประเมินผลหลังการฝึกอบรม ความพึงพอใจ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเมินผลวิทยากร ฯลฯ ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ไม่สามารถตอบคำถามผู้บริหาร ระดับสูงหรือเจ้าของเงินทุนได้อย่างเต็มปากเต็มคำว่า การจัดฝึกอบรมในครั้งนั้นๆ คุ่มหรือไม่กับเงินลงทุน ของเขา และคำถามที่ยังรอคำตอบนี้เปรียบเสมือนสนิมที่คอยกัดกร่อนเครดิตและความน่าเชื่อถือทั้ง ทางด้านการฝึกอบรมและผู้รับผิดชอบในด้านนี้มาเป็นเวลานาน

การกำหนดตัวชี้วัดให้สามารถตอบโจทย์ในเชิงการบริหารธุรกิจได้ ผู้จัดฝึกอบรมจะต้องตอบคำถาม 2 ข้อดังนี้ก่อน

1. ถ้าคุณเป็นเจ้าของธุรกิจ คุณต้องการอะไรจากการฝึกอบรมบุคลากร?
2. การฝึกอบรมบุคลากรที่ดีและไม่ดีวัดกันที่ตรงไหน

คำถามเพียงสองข้อนี้เองที่จะนำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักของงานด้านฝึกอบรม ถ้าการตอบคำถามสองข้อนี้เปรียบเสมือนการทำข้อสอบในห้องเรียนแล้ว นักเรียน(คนที่ทำงานด้านการฝึกอบรม) ส่วนใหญ่มักจะยังไม่ค่อยได้ตอบคำถามในข้อแรก แต่มักจะข้ามไปตอบข้อที่สองกันมากกว่า เหตุผลที่สำคัญคือคนจัดฝึกอบรมจะรู้สึกลำบากใจมากที่จะต้องสมมติตัวเองเป็นเจ้าของธุรกิจ มักจะคิดเสมอว่าตัวเองเป็นลูกจ้าง ดังนั้น กรอบความคิดของเราจะไม่หลุดพ้นออกจากกรอบความคิดของลูกจ้าง ทำให้เราไม่สามารถตอบคำถามในข้อนี้ได้

สำหรับคำตอบในข้อที่หนึ่งที่ถูกต้องคือ "กำไรและการเติบโต (Profits and Growth)" ซึ่งหมายถึงประสิทธิผลของการฝึกอบรม (Training Effectiveness) เราต้องไม่ลืมว่าเป้าหมายของการทำธุรกิจเป็นอย่างอื่นไม่ได้ นอกจากกำไรและการเติบโตขององค์กร จึงเป็นที่แน่นอนว่าทุกกิจกรรมที่ลงทุนไปนั้นจะต้องอยู่บนพื้นฐานของผลตอบแทน ไม่ว่าจะเป็นระยะสั้นหรือระยะยาว และสิ่งที่ผู้บริหารคาดหวังจากการฝึกอบรมก็คือ ผลกระทบจากการฝึกอบรม (Impacts) ที่มีต่อกำไรและการเติบโต ซึ่งผลกระทบนี้จะเกิดขึ้นใน 2 ลักษณะคือ

1. **ผลกระทบเชิงกลยุทธ์ (Strategy Impacts)** หมายถึง ผลกระทบที่ทำให้กำไรสูงขึ้น หรือองค์กรเติบโตมากขึ้น อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากคนที่ได้รับการฝึกอบรมมีความสามารถมากขึ้น สำหรับตัวชี้วัดย่อยๆ ของผลกระทบนี้ได้แก่ รายได้เฉลี่ยต่อหัว (Revenue per staff) กำไรต่อหัว (Profit per staff) ยอดขายต่อหัว (Sales Volume per staff) ผลผลิตต่อหัว (Productivity per staff)
2. **ผลกระทบในแง่ของต้นทุน(Cost Impacts)** หมายถึง ศักยภาพคนที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรมจะส่งผลให้ต้นทุนขององค์กรลดลง สำหรับตัวชี้วัดย่อยๆทางด้านต้นทุนได้แก่ ต้นทุนแรงงานต่อหน่วย(Labor Cost per Unit) ค่าใช้จ่ายต่อหัว (Cost per staff)

สำหรับคำตอบของคำถามข้อที่สองที่ถูกต้องคือ ประสิทธิภาพในการจัดฝึกอบรม (Training Efficiency) ในการวัดประสิทธิภาพของการจัดฝึกอบรมนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสอดคล้องกับ

ประสิทธิผลหรือผลกระทบในข้อที่หนึ่ง ประสิทธิภาพเป็นตัวบ่งชี้ผลของกิจกรรมคือผลที่เกิดขึ้นจากการจัดฝึกอบรม ซึ่งสามารถวัดจาก 2 ลักษณะคือ

1. **ประสิทธิภาพของกระบวนการในการจัดฝึกอบรม (Process Efficiency)** ซึ่งส่วนมากจะวัดว่า ได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมตามแผนที่วางไว้หรือไม่ จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ชั่วโมงการฝึกอบรมเฉลี่ยต่อคนต่อปี ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเปรียบเทียบกับงบประมาณ เป็นต้น
2. **ระดับความสามารถ/ทักษะที่เพิ่มขึ้น (Skills Improvement)** เป็นการวัดผลที่ตัวคนที่เกิดขึ้นจากกระบวนการฝึกอบรมในครั้งนั้นๆ เช่น การฝึกอบรมภาษาอังกฤษ จะต้องมีการวัดระดับก่อนและหลังเพื่อนำมาเปรียบเทียบกัน หรืออาจจะวัดว่าพนักงานหนึ่งคนมีทักษะเพิ่มขึ้นกี่ทักษะ

สิ่งที่สำคัญที่สุดในการนำเอา KPIs ด้านการฝึกอบรมไปใช้ในองค์กรคือ ทุกคนในองค์กรจะต้องทำความเข้าใจเสียใหม่ว่าผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรมนั้น ไม่ใช่เป็นตัวชี้วัดผลงานของฝ่ายฝึกอบรมหรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่เพียงผู้เดียว แต่ตัวชี้วัดนี้จะต้องเป็นตัวชี้วัดรวมขององค์กร และต้องกระจายไปสู่ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ถ้าไม่ทำเช่นนี้การวัดผลการฝึกอบรมไม่สามารถทำได้อย่างแน่นอน ในทางกลับกันตัวชี้วัดผลงานด้านผลกำไรขององค์กร จะต้องถูกกำหนดให้เป็น KPI ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นเดียวกัน เพียงแต่ระดับของน้ำหนักคะแนนอาจจะแตกต่างกันไปตามลักษณะงานของแต่ละหน่วยงาน ถ้าไม่มีการกระจายความรับผิดชอบในเรื่อง KPIs ในลักษณะนี้แล้ว รับรองได้เลยว่าเราจะได้เฉพาะผลงานของหน่วยงานบางหน่วยงาน แต่เราจะไม่ได้ผลงานรวมขององค์กร

สรุป การวัดผลงานในด้านการฝึกอบรมสามารถวัดได้ใน 2 ระดับ คือ วัดผลของกิจกรรม (Activity Results) ซึ่งสามารถวัดได้โดยผู้จัดฝึกอบรมและสามารถวัดได้ในระยะสั้น และการวัดผลกระทบที่เกิดจากกิจกรรมการฝึกอบรม (Training Impacts) ที่ต้องอาศัยผล (output) ที่ออกมาจากกระบวนการอื่นขององค์กรและไปส่งผลกระทบต่อเป้าหมายหลักขององค์กรอีกต่อหนึ่ง จึงขอแนะนำว่าก่อนที่จะจัดฝึกอบรมหลักสูตรใด ควรจะมีการศึกษาวิเคราะห์ให้ถ่องแท้ก่อนว่าหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น สามารถตอบคำถามสองข้อข้างต้นดังกล่าวได้หรือไม่ และเราจะวัดผลของกิจกรรมและวัดผลกระทบได้อย่างไร ถ้าไม่สามารถตอบคำถามได้ ขอให้ยกเลิกการเสนอจัดหลักสูตรนั้นๆไปได้เลย

ดังนั้น การจัดฝึกอบรมที่ดีควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Project Feasibility Study) ให้ดีเสียก่อนเหมือนกับการจัดทำโครงการอื่นที่ต้องศึกษาความเป็นไปได้ ต้นทุน ผลตอบแทน(ทั้งที่เป็นตัวเงิน

และไม่เป็นตัวเงิน)ก่อน ถึงแม้จะไม่ละเอียดเท่ากับโครงการการลงทุนประเภทอื่นก็ตาม อย่างน้อยก็ต้องพอที่บอกผู้บริหารได้ว่าหลักสูตรนี้ จะวัดผลสำเร็จกันที่ตรงไหน เราต้องไม่ลืมว่าเงินทุกบาททุกสตางค์ที่เราใช้ไปนั้นแฝงด้วยต้นทุนของเงินทุน (Capital Charge) เหมือนกับการลงทุนในโครงการอื่นๆ เหมือนกัน