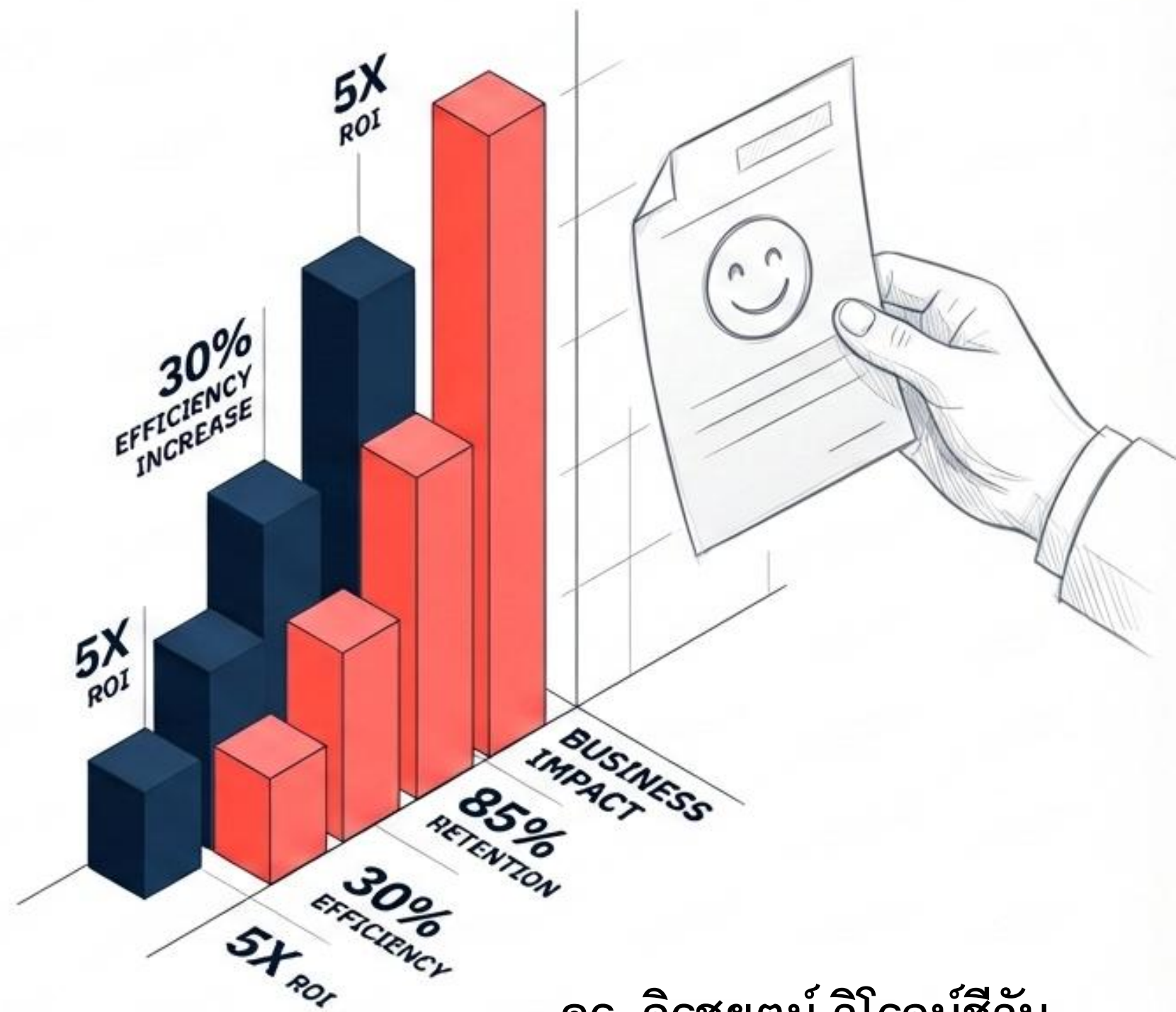


หลักการประเมินผล Training & Development ที่มีประสิทธิภาพและ เป็นรูปธรรม

จาก Happy Sheets สู่ ROI –
กรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์
สำหรับผู้นำ L&D และ HR



ดร. จิรชยุตม์ วิโรจน์ชีวัน

กับดักของ 'หลุมดำ' ในการฝึกอบรม

“

องค์กรส่วนใหญ่วัดผลแค่
ความพึงพอใจ (Reaction)
แต่ตอบไม่ได้ว่าพนักงาน
เก่งขึ้นจริงหรือไม่



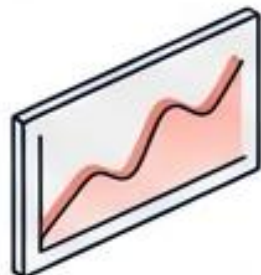
คะแนนพึงพอใจ: **4.7/5**
(ดูเหมือนดี)
★★★★★

Employee Engagement:
ไม่เปลี่ยนแปลง
(ผลลัพธ์จริง)

Business Impact: **?**
(เป็นเพียงการคาดเดา)

พื้นฐานที่ต้องมี: สิ่งที่วัดผลได้ คือสิ่งที่บริหารจัดการได้

7 วิธีติดตามความคืบหน้า (Tracking Progress) ที่มีประสิทธิภาพที่สุด



Dashboards:
ภาพรวมกิจกรรมผู้เรียน
แบบ Real-time



Completion Rates:
อัตราการเรียนจบหลักสูตร



Quizzes & Tests:
คะแนนสอบวัดความรู้
(Pre/Post)



Time Spent:
เวลาที่ใช้ในระบบ



Surveys:
ความคิดเห็นผู้เรียน



Observation:
การสังเกตการณ์หน้างาน

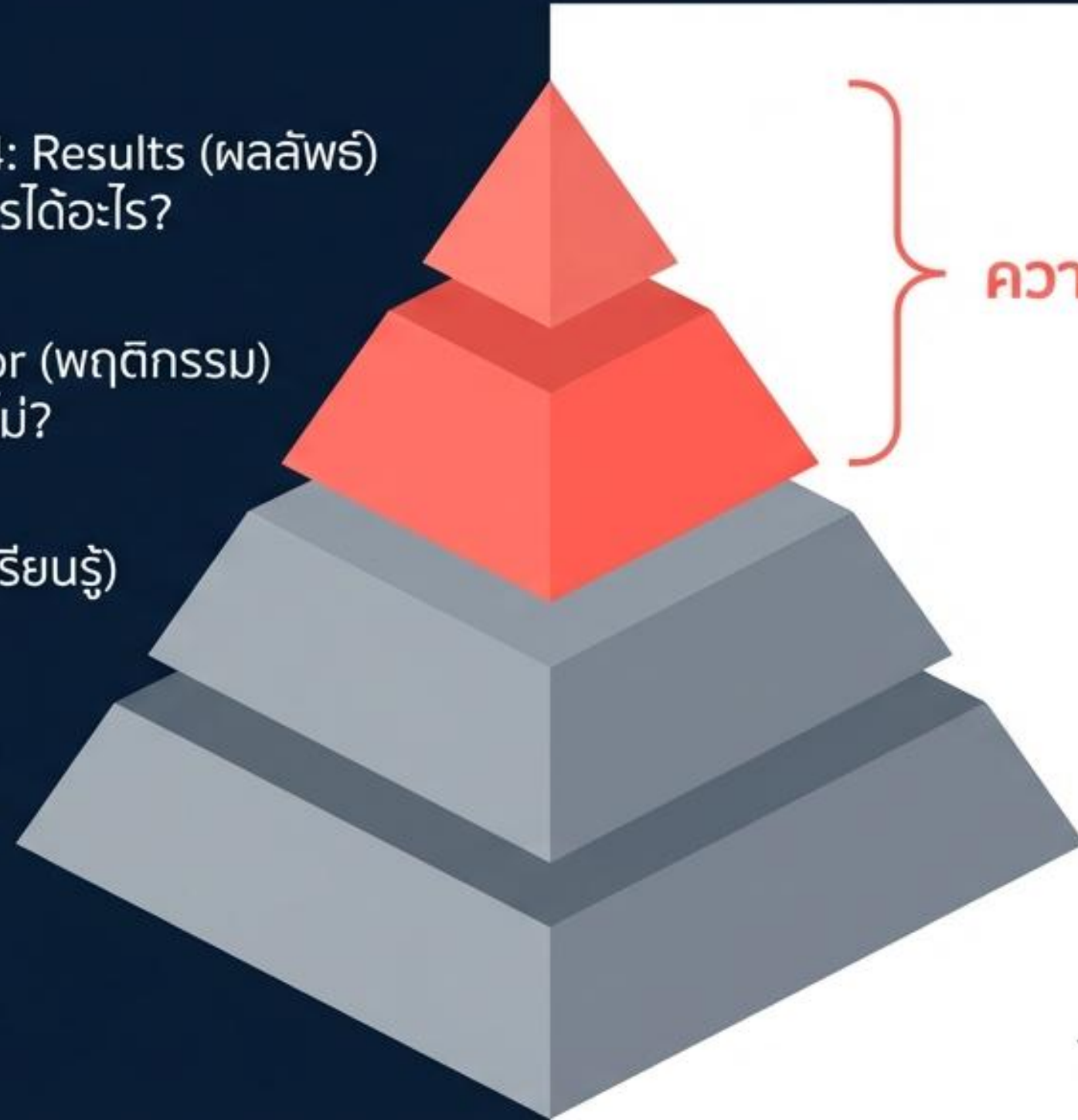


Workforce Metrics:
ดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล

หากปราศจากข้อมูลพื้นฐานเหล่านี้ การฝึกรวมจะเป็นเพียงการสุ่มเดา (Shot in the dark)

Kirkpatrick Model: 4 ระดับของการประเมินผล

- Level 4: Results (ผลลัพธ์)
- องค์กรได้อะไร?
- Level 3: Behavior (พฤติกรรม)
- นำไปใช้จริงหรือไม่?
- Level 2: Learning (การเรียนรู้)
- ผู้เรียนรู้อะไรเพิ่ม?
- Level 1: Reaction (ปฏิกิริยา)
- ผู้เรียนชอบไหม?



ความคุ้มค่าที่แท้จริงอยู่ที่นี้

ข้อมูลจาก PeopleValue และ ThaiJo

The Behavior Gap: จุดที่การฝึกอบรมมักล้มเหลว



วิธีเดิม (HR มักทำ)	วิธีที่ถูกต้อง (Level 3)
ถามผู้เรียนว่า 'มั่นใจไหมว่าจะทำได้?' (Self-Assessment)	หัวหน้างานสังเกตพฤติกรรมจริง (Manager Observation)

Action Items

360-degree Feedback | Observation Checklist | Follow-up 1-3 เดือน

เปลี่ยน 'หัวข้ออบรม' ให้เป็น 'ตัวชี้วัดทางธุรกิจ' (KPIs)

Soft Skills

Sales Training



Service Training



Leadership Training



Communication



Hard Results

Sales Training



Conversion Rate & Sales Growth

Service Training



Complaint Rate & Customer Rating

Leadership Training



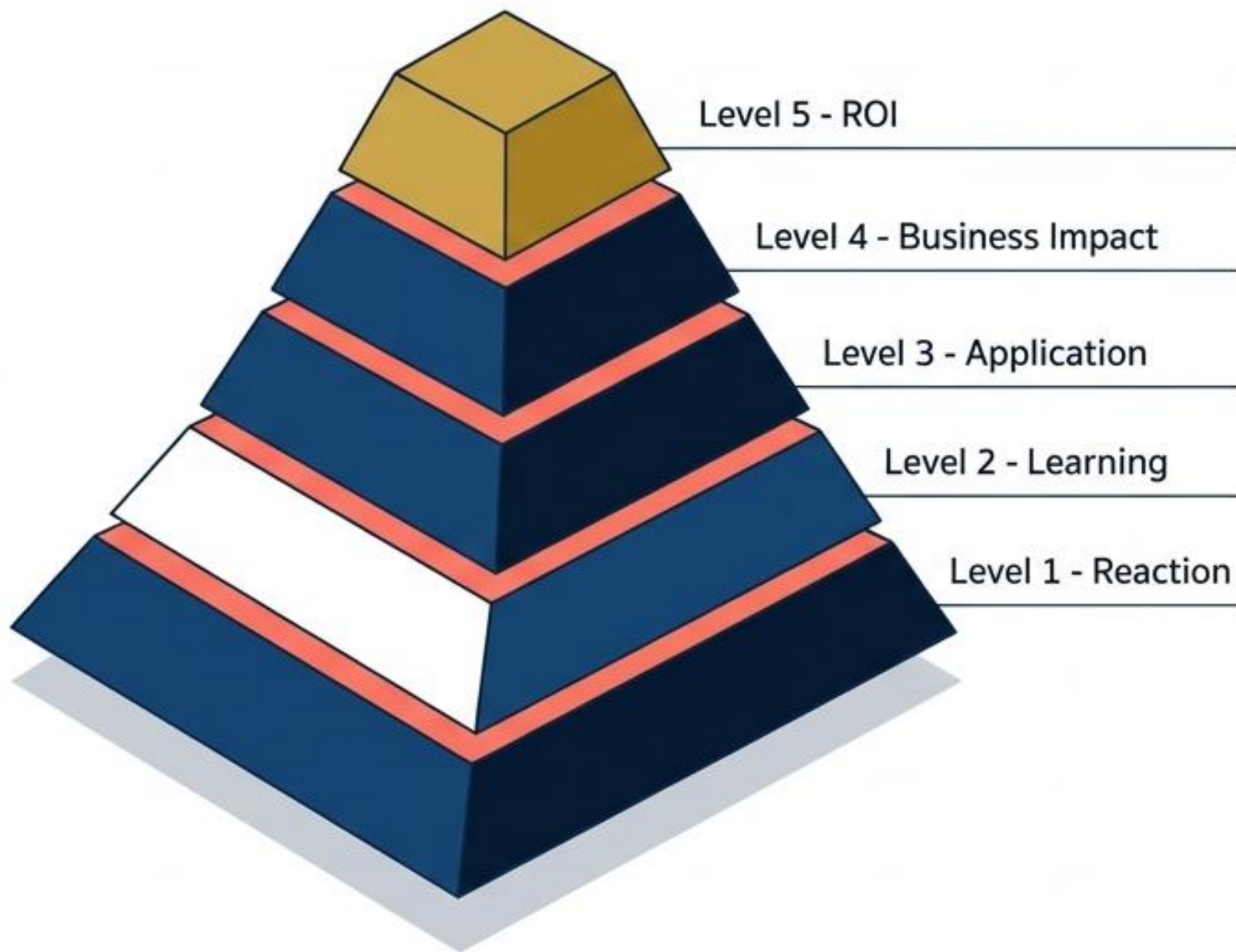
Turnover Rate & Engagement Score

Communication



Meeting Time & Error Rate

เหนือกว่าผลลัพธ์ คือความคุ้มค่า: The Phillips ROI Model



Step 1: Collect Data
(เก็บข้อมูลผลลัพธ์)



Step 2: Isolate Effects
(แยกผลกระทบจากปัจจัยอื่น)



Step 3: Monetize
(แปลงเป็นตัวเงิน)



Step 4: Calculate
(คำนวณ ROI)

“การเปลี่ยนข้อมูลเชิงคุณภาพ
ให้เป็นมูลค่าทางการเงินที่ CFO ยอมรับ”

ข้อมูลจาก Phillips ROI Model

สูตรคำนวณ ROI ฉบับ HR ใช้งานจริง



$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Net Program Benefits}}{\text{Program Costs}} \times 100$$

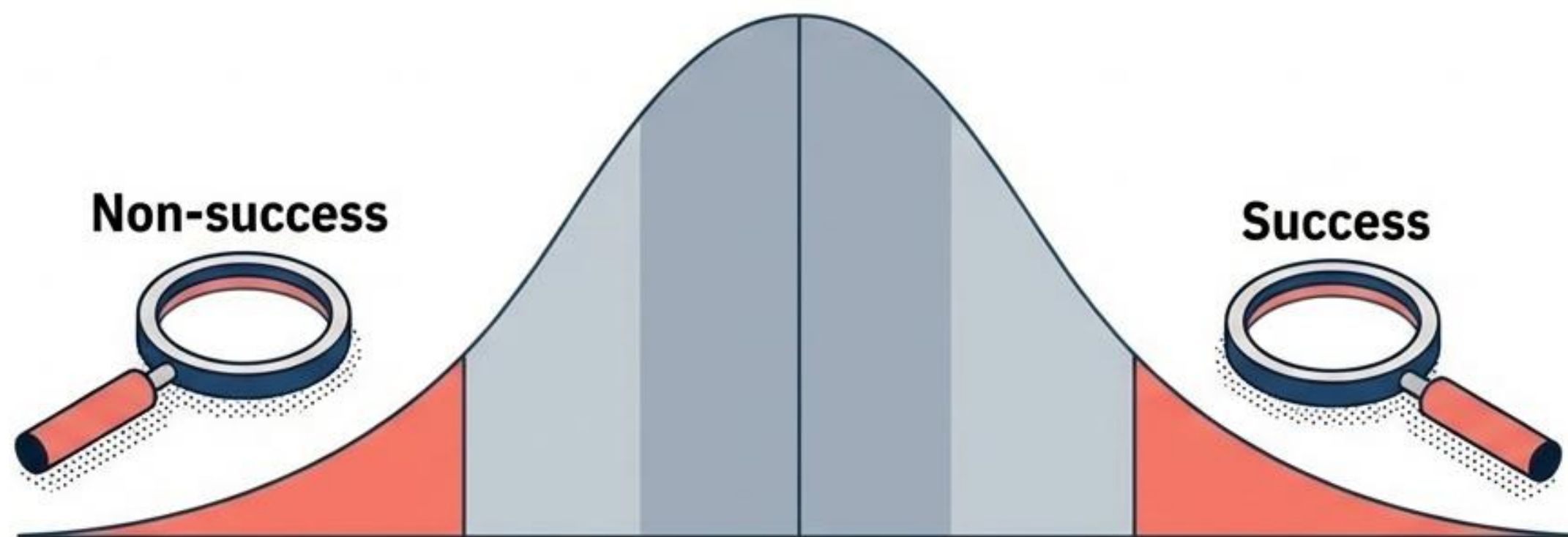
Customer Service Case Study

- Before: ขอร้องเรียน 120 ครั้ง/เดือน
- **After:** ขอร้องเรียน 80 ครั้ง/เดือน (ลดลง 40 ครั้ง)
- Cost of Error: 1,000 บาท ต่อขอร้องเรียน

Total Benefit: 40 x 1,000 = 40,000 บาท/เดือน

การลดขอร้องเรียน คือการลดต้นทุนที่จับต้องได้ทันที

เจาะลึกความสำเร็จด้วย Success Case Method (SCM)



Non-success

ถาม: อุปสรรคอะไรที่ทำให้ใช้ไม่ได้จริง?

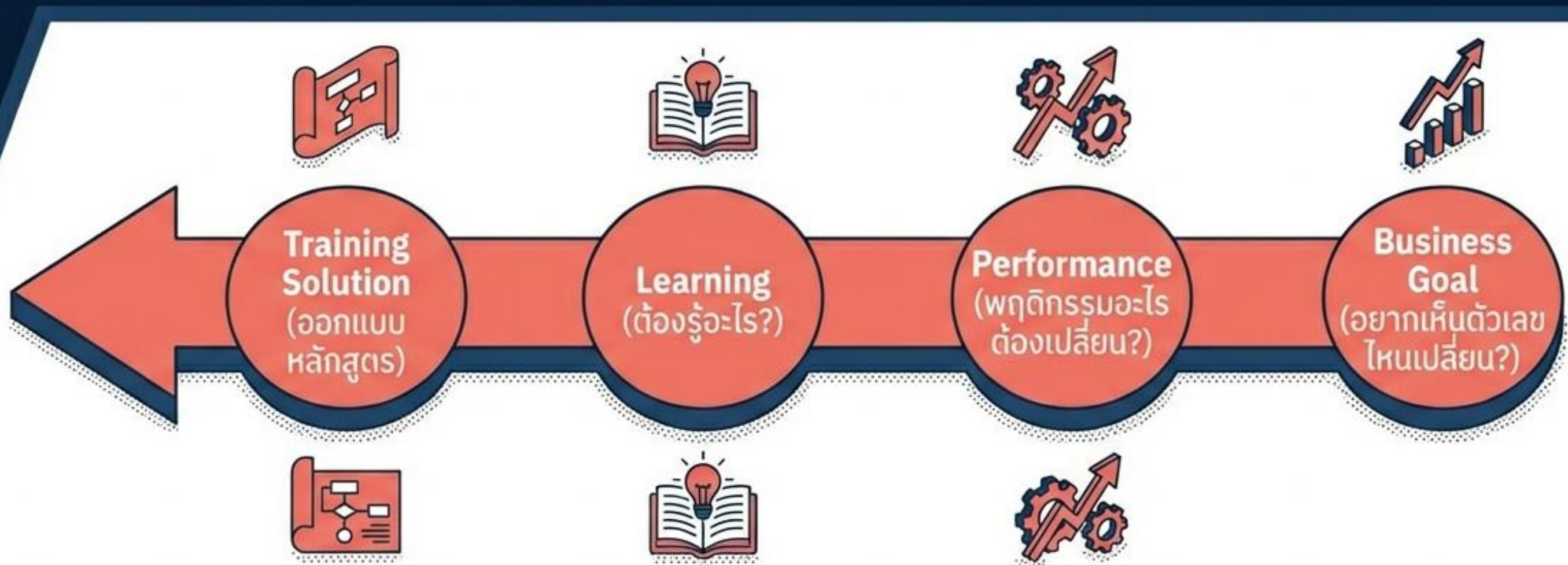
Success

ถาม: ทำไมถึงสำเร็จ? ปัจจัยอะไรเอื้อหนุน?

ค่าเฉลี่ยอาจหลอกตา ให้ศึกษาจากกลุ่มที่ดีที่สุดและแย่ที่สุด

The Golden Rule: เริ่มต้นที่จุดจบ (Design Backwards)

อย่าออกแบบแล้วค่อยคิดว่าจะวัดผลอย่างไร



กำหนด KPI ก่อนเริ่มออกแบบหลักสูตรเสมอ

เลือกวิธีการวัดผลให้เหมาะกับประเภทหลักสูตร

Orientation/ Compliance	Soft Skills	Sales / Production
		
วัดที่ Level 1-2 (เน้นความเข้าใจ)	วัดที่ Level 3 (เน้นพฤติกรรม)	วัดที่ Level 4-5 (เน้น ROI)

ไม่ใช่ทุกหลักสูตรที่ต้องวัด ROI จงใช้ทรัพยากรกับหลักสูตรที่มีผลกระทบสูง (**High Impact**) เท่านั้น

ใช้ Technology ช่วยลดภาระการจัดเก็บข้อมูล



Key Tools

-  • **LMS / LXP:**
ระบบจัดเก็บประวัติ
-  • **Online Assessment:**
แบบทดสอบอัตโนมัติ
-  • **Behavior Tracking:**
ระบบติดตามพฤติกรรม
-  • **Data Visualization:**
One-Page Report

Example: SeedKM (Library, Activity Report, Feedback)

Checklist: 5 ขั้นตอนสู่การวัดผลที่จับต้องได้

1. **Define:** กำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ (Business KPI) ก่อนเริ่มโครงการ
2. **Select:** เลือกโมเดลการวัดผลที่เหมาะสม (Kirkpatrick / Phillips)
3. **Design:** ออกแบบเครื่องมือเก็บข้อมูล (แบบทดสอบ, Checklist)
4. **Analyze:** วิเคราะห์ข้อมูล เปรียบเทียบกลุ่มเป้าหมาย (Success Case)
5. **Report:** นำเสนอผลลัพธ์ในรูปแบบ ROI หรือ Business Impact



เปลี่ยน L&D จาก ‘Cost Center’ เป็น ‘Profit Generator’



การประเมินผลไม่ใช่แค่การจับผิด แต่คือการพิสูจน์คุณค่าของงานพัฒนาคน
เมื่อเราเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับผลลัพธ์ทางธุรกิจ HR จะกลายเป็นหุ้นส่วน
ทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่องค์กรขาดไม่ได้

เริ่มต้นวัดผลที่ ‘ผลลัพธ์’ ตั้งแต่วันนี้