



การจัดแผนเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร

กรณีศึกษา บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ESTABLISH “TRAINING ROADMAP”

CASE STUDY: NISSAN MOTOR (THAILAND) CO., LTD

นางสาว นุชนลิน ขะเดรัมย์

โครงการสหกิจศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

พ.ศ.2555

การจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร

กรณีศึกษา บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ESTABLISH “TRAINING ROADMAP”

CASE STUDY: NISSAN MOTOR (THAILAND) CO., LTD

นางสาว นุชนลิน ขะเดรัมย์

โครงการสหกิจศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

พ.ศ.2555

คณะกรรมการสอบ

..... ประธานกรรมการสอบ

(อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

..... กรรมการสอบ

(อาจารย์อนุวัต เจริญสุข)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา

(อาจารย์พงศ์ศักดิ์ สายัญญา)

..... ประธานสหกิจศึกษาสาขาวิชา

(อาจารย์ศุภนิธิ เรืองทอง)

ลิขสิทธิ์ของสถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น



ชื่อโครงการ	การจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร กรณีศึกษา บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด Establish “Training Roadmap” CASE STUDY: NISSAN MOTOR (THAILAND) CO., LTD
ผู้เขียน	นางสาวชนลิน ขะเดรัมย์
คณะวิชา	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการอุตสาหกรรม
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ พงศ์ศักดิ์ สายธัญญา
พนักงานที่ปรึกษา	1. นางสาว เสาวนีย์ ถาวรปราธนา 2. นางสาว เบญจวรรณ วัฒนกิจศิริ
ชื่อบริษัท	บริษัท บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
ประเภทธุรกิจ / สินค้า	ธุรกิจการผลิตรถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ เช่น Teana March เป็นต้น

บทสรุป

จากการจัดทำ Training Roadmap หรือเส้นทางการฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบในแต่ละตำแหน่งงานผู้ดำรงตำแหน่งควรจะได้รับ การฝึกอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง และเมื่อไหร่ เพื่อให้เกิดเส้นทางหรือแผนที่ในการทำงาน และเรื่องที่จำเป็นต้องพัฒนาหรืออบรมเพิ่มเติมเพื่อรองรับความก้าวหน้า และเนื่องจากเส้นทางการฝึกอบรมเป็นแหล่งหนึ่งของการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อนำไปใช้ในการแผนการฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวถ้าระบบเส้นทางการฝึกอบรมสมบูรณ์ในแต่ละปี ก็จะช่วยลดเวลาในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมจากแหล่งนี้ลงได้

เนื่องจากบริษัท นิสสัน มอเตอร์(ประเทศไทย) จำกัด ไม่เคยมีการจัดทำ Training Roadmap มาก่อนจึงทำให้รายงานเล่มนี้เปรียบเสมือนแนวทางหรือตัวอย่างในการนำไปปรับใช้ เพราะว่า ถ้าจะทำ Training Roadmap อย่างเป็นแบบแผนจริงจัง ต้องคิดให้รอบคอบถ้าต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ต้องประเมินดูว่าคุ้มหรือไม่

กิตติกรรมประกาศ

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณ อาจารย์พงศ์ศักดิ์ สายัญญา เป็นอย่างสูง ที่เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานโครงการสหกิจศึกษา และการจัดทำรายงานสหกิจศึกษานี้ตลอดจนการให้ข้อคิดเห็น คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำรายงาน และให้การช่วยเหลือในการแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอขอบพระคุณ คุณเสาวนีย์ ถาวรปราณา ผู้จัดการส่วนทรัพยากรบุคคล และคุณเบญจวรรณ วัฒนกิจศิริ ซึ่งเป็นที่ปรึกษาในการทำสหกิจศึกษาในครั้งนี้ คอยให้คำแนะนำในการคัดเลือกหัวข้อในการทำรายงานและช่วยเพิ่มเติมในการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ขอขอบพระคุณ บริษัท NISSAN MOTOR (Thailand) Co., Ltd ที่ให้การสนับสนุนในการฝึกงานสหกิจศึกษาและการศึกษาเพื่อจัดทำรายงานสหกิจศึกษา เพื่อเพื่อเอกสารและข้อมูลที่สำคัญต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานในครั้งนี้ รวมถึงขอขอบพระคุณทีมงานทุกท่านในฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายกิจการทั่วไป ที่ได้ให้การช่วยเหลือและสนับสนุน ให้ความร่วมมือ ให้คำแนะนำ และได้ให้กำลังใจในการทำงานแก่ผู้จัดทำรายงานตลอดระยะเวลาในการฝึกสหกิจศึกษาและจัดทำรายงาน อีกทั้งขอขอบพระคุณ อาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนพร้อมทั้งให้ความรู้แก่ผู้จัดทำ

สุดท้ายนี้ ผู้จัดทำขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ครอบครัว และเพื่อนๆ ทุกคนที่มีส่วนในการสนับสนุนเป็นกำลังใจในการทำงานแก่ผู้จัดทำในครั้งนี้ หากเกิดข้อผิดพลาดประการใดผู้จัดทำ ขออภัยไว้ ณ ที่นี้

นางสาวนุชนลิน ขะเดรัมย์

คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

สารบัญ

หน้า

บทสรุป	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปประกอบ	ช
บทที่	
1. บทนำ	1
1.1 ชื่อและที่ตั้งของสถานประกอบการ	1
1.2 ลักษณะธุรกิจของสถานประกอบการ	2
1.3 รูปแบบการจัดองค์กรและการบริหารองค์กร	6
1.4 ตำแหน่งและหน้าที่งานที่นักศึกษาได้รับมอบหมาย	6
1.5 พนักงานที่ปรึกษาและตำแหน่งของพนักงานที่ปรึกษา	7
1.6 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	7
1.7 วัตถุประสงค์ของโครงการ	7
1.8 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ	7
2. ทฤษฎีและเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	8
2.1 เทคนิคการจัดอบรม	8
2.2 Training Roadmap	12
3. แผนงานการปฏิบัติงานและขั้นตอนการดำเนินงาน	18
3.1 แผนงานปฏิบัติงาน	18
3.2 รายละเอียดงานที่ปฏิบัติในงานสหกิจศึกษา	19
3.3 รายละเอียดโครงการที่ได้รับมอบหมาย	19

3.4	ขั้นตอนการดำเนินงาน	19
4.	สรุปผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์และสรุปผลต่างๆ	21
4.1	ขั้นตอนและผลการดำเนินงาน	21
4.2	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	44
5.	บทสรุปและข้อเสนอแนะ	45
5.1	สรุปผลการดำเนินงาน	45
5.2	แนวทางการแก้ไขปัญหา	45
5.3	ข้อเสนอแนะจากการดำเนินงาน	46
	เอกสารอ้างอิง	47
	ประวัติผู้วิจัย	48



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 แผนงานปฏิบัติงานสหกิจศึกษา	18
4.1 ทักษะพื้นฐานสำหรับเจ้าหน้าที่ HR	23
4.2 ทักษะเฉพาะของเจ้าหน้าที่ HR	24
4.3 Training Roadmap ของ Staff ฝ่าย HR	28
4.4 Training Roadmap ของ Staff ฝ่าย HR ในส่วนของ Service Center	29
4.5 Training Roadmap ของ Staff ฝ่าย HR ในส่วนของ C&B Planning	30
4.6 Training Roadmap ของ Staff ฝ่าย HR ในส่วนของ ER&IC	31
4.7 Training Roadmap ของ Staff ฝ่าย HR ในส่วนของ Resources Management	32
4.8 Training Roadmap ของ Staff ฝ่าย HR ในส่วนของ Performance Management	33
4.9 Training Roadmap ของ Staff ฝ่าย HR ในส่วนของ Talent Management & Training	34
4.10 Training Roadmap ของ Staff ฝ่าย HR ในส่วนของ Recruitment	36
4.11 Training Roadmap ของ Section Head ฝ่าย HR	38
4.12 Training Roadmap ของ Manager ฝ่าย HR	40
4.13 Training Roadmap ของ AGM ฝ่าย HR	41
4.14 Training Roadmap ของ Staff, Section Head และ Manager ในการอบรมแบบ In-House Training	43

สารบัญรูปประกอบ

รูป	หน้า
1.1 แผนที่ของบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	1
1.2 รถยนต์นั่งของบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	4
1.3 รถกระบะของบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	5
1.4 รูปแบบการจัดองค์กรของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	6
4.1 ตำแหน่งงานในฝ่าย Human Resources	21
4.2 สายความก้าวหน้าในฝ่าย Human Resources	22
4.3 กรอบระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของฝ่าย Human Resources	23



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ชื่อและที่ตั้งของสถานประกอบการ

ชื่อบริษัท

บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

NISSAN MOTOR (THAILAND) CO., LTD

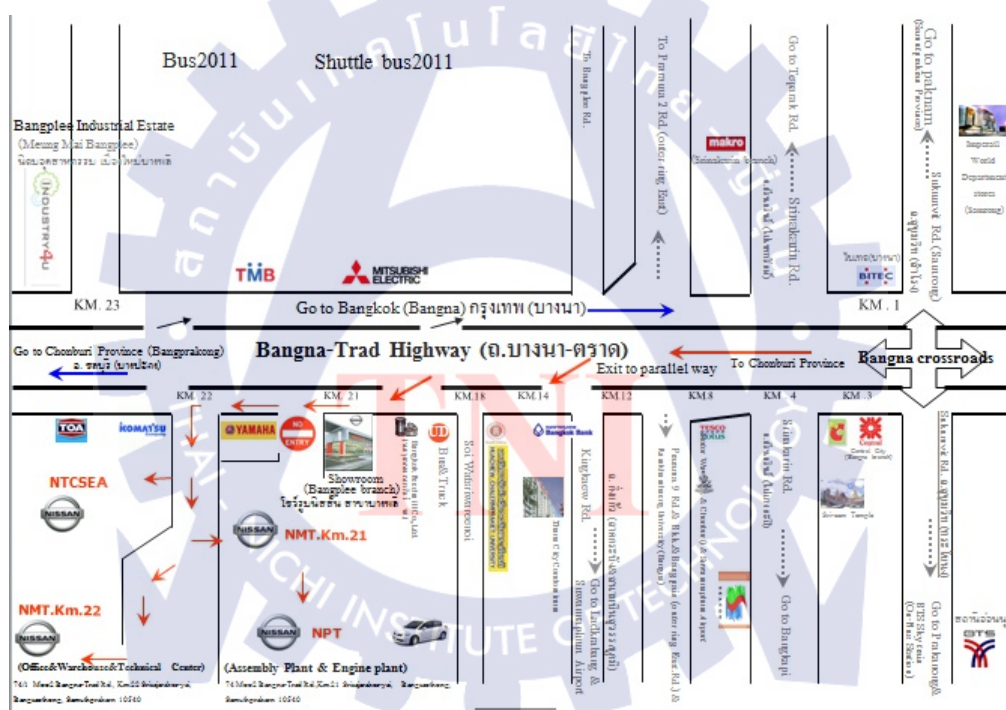
ที่อยู่ปัจจุบัน

74 หมู่2 ถนนบางนา-ตราด ก.ม.21 ตำบลศีรษะจรเข้ใหญ่ อำเภอบางเสาธง
สมุทรปราการ 10540

พื้นที่

ก.ม.21 = 369,608 ตารางเมตร

ก.ม.22 = 626,664 ตารางเมตร



รูปที่ 1.1 แผนที่ของบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

1.2 ลักษณะธุรกิจของสถานประกอบการ หรือการให้บริการหลักขององค์กร

บริษัท สยามกลการ จำกัด ได้รับความวางไว้วางใจให้เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นิสสัน/ ดัทสัน ในต่างประเทศ เป็นแห่งแรกของโลก โดยเดิมตั้งอยู่ที่ ถ. พระราม 1 ปทุมวัน และมีโรงงานผลิต ซึ่งเป็นโรงงานประกอบรถยนต์ แห่งแรกในประเทศไทย ณ บริเวณซอยศรีจันทร์ สุขุมวิท 67 ภายใต้ชื่อ “บริษัท สยามกลการ และนิสสัน จำกัด” มีกำลังการผลิตวันละ 4 คัน

ปัจจุบัน ได้ขยายกิจการมาอยู่ที่ “บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด” ซึ่งเป็นผู้ผลิตแบบครบวงจรในอุตสาหกรรมรถยนต์ซึ่งมีโรงงานที่ทันสมัย, เครื่องจักรที่ได้มาตรฐานสากล และเทคโนโลยีอันล้ำสมัย มีกำลังการผลิตเต็มที่ 227,000 คัน/ปี ตั้งอยู่ที่ถนนบางนา-ตราด กม. 21 บนเนื้อที่กว่า 800 ไร่ โดยประกอบด้วย

1.2.1 โรงงานป้อนชิ้นส่วนตัวถังรถยนต์

เป็นโรงงานที่ทำการผลิตชิ้นส่วนตัวถังสำหรับรถยนต์ทุกรุ่นที่ผลิตในประเทศไทยด้วยระบบป้อนชิ้นส่วนกึ่งอัตโนมัติ (SEMI AUTOMATION SYSTEM) ที่มีสายพานการทำงานที่ต่อเนื่องระหว่างเครื่องพร้อมแขนกลIRONHAND เพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพการผลิตที่เหมาะสม

1.2.2 โรงงานประกอบตัวถังรถยนต์

ทางนิสสันนำ ROBOT SPOT WELDING ซึ่งเป็นหุ่นยนต์รุ่นใหม่มาใช้ในการผลิต โดยแขนของหุ่นยนต์ที่ใช้เชื่อมตัวถังรถยนต์นั้น สามารถปรับกระแสไฟฟ้าตามความหนาของชิ้นงานได้เองโดยอัตโนมัติ ตำแหน่งและระยะของจุดเชื่อมจะมีความเที่ยงตรงและแม่นยำสูงสุดจุดประสงค์เพื่อผลผลิตและคุณภาพให้กับผลิตภัณฑ์ พร้อมทั้งเป็นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีอุตสาหกรรมรถยนต์ภายในประเทศให้ก้าวหน้าไปอีกระดับหนึ่ง

1.2.3 โรงงานทำสีรถยนต์

เป็นโรงงานทำสีที่ทันสมัย โดยมีการควบคุมการปฏิบัติงานของเครื่องจักร ด้วยห้องควบคุมระบบคอมพิวเตอร์ ทำหน้าที่ควบคุมการปิด-เปิดเครื่องจักร และอุปกรณ์ในห้องสี ตลอดจนสามารถตรวจเช็คการทำงานของอุปกรณ์และเครื่องจักรได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ มั่นใจได้ว่ารถยนต์ที่ผ่านกระบวนการทำสีจะมีมาตรฐานคุณภาพเทียบเท่า
รถยนต์ที่ผลิตในญี่ปุ่น

1.2.4 โรงงานประกอบรถยนต์

เป็นโรงงานที่ประกอบหรือติดตั้งชิ้นส่วนระบบหลัก ๆ ของรถยนต์ เช่น ระบบช่วงล่าง
หน้าและหลัง ระบบส่งกำลัง ระบบเบรก รวมทั้งการติดตั้งเครื่องยนต์และล้อ ตลอดจน
การตกแต่งชิ้นส่วนภายในรถยนต์ โดยอาศัยหลักมาตรฐานการทำงาน การควบคุม
กระบวนการประกอบในจุดสำคัญทั้งหมดและหลังจากนั้นจะต้องผ่านการตรวจสอบ
คุณภาพหลังการประกอบอีกครั้ง เพื่อให้สามารถรับประกันได้ว่า รถยนต์ที่ถูกผลิตออกมา
มีความสมบูรณ์ถูกต้อง และมีความปลอดภัยสูงสุด

1.2.5 การตรวจสอบคุณภาพรถยนต์

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการผลิตรถยนต์นิสสัน โดยการตรวจสอบคุณภาพและ
สมรรถนะของรถในทุก ๆ ด้าน นับแต่การทดสอบความเร็ว ระบบเบรก การตั้งศูนย์ถ่วง
ล้อ ระบบไฟ การตรวจสอบโดยการวิ่งในสนามทดสอบและอื่น ๆ เพื่อให้ความมั่นใจว่า
รถทุกคันได้คุณภาพตามมาตรฐานสูงสุด

2. ศูนย์ตรวจสอบรถยนต์ก่อนส่งมอบ

3. ศูนย์อะไหล่

4. ศูนย์เทคนิค

5. ศูนย์ฝึกอบรม

6. การส่งออกรถยนต์นิสสัน

ข้อมูลผลิตภัณฑ์

ประเภทของรถยนต์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1. รถยนต์นั่ง (Passenger Car)

- NISSAN TIDA
- NISSAN TEANA
- NISSAN MARCH
- NISSAN ALMERA

2. รถกระบะ(Pick Up)

- NISSAN NAVARA

รถยนต์นั่ง (Passenger Car)



รูปที่ 1.2 รถยนต์นั่งของบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

รถกระบะ (Pick Up)

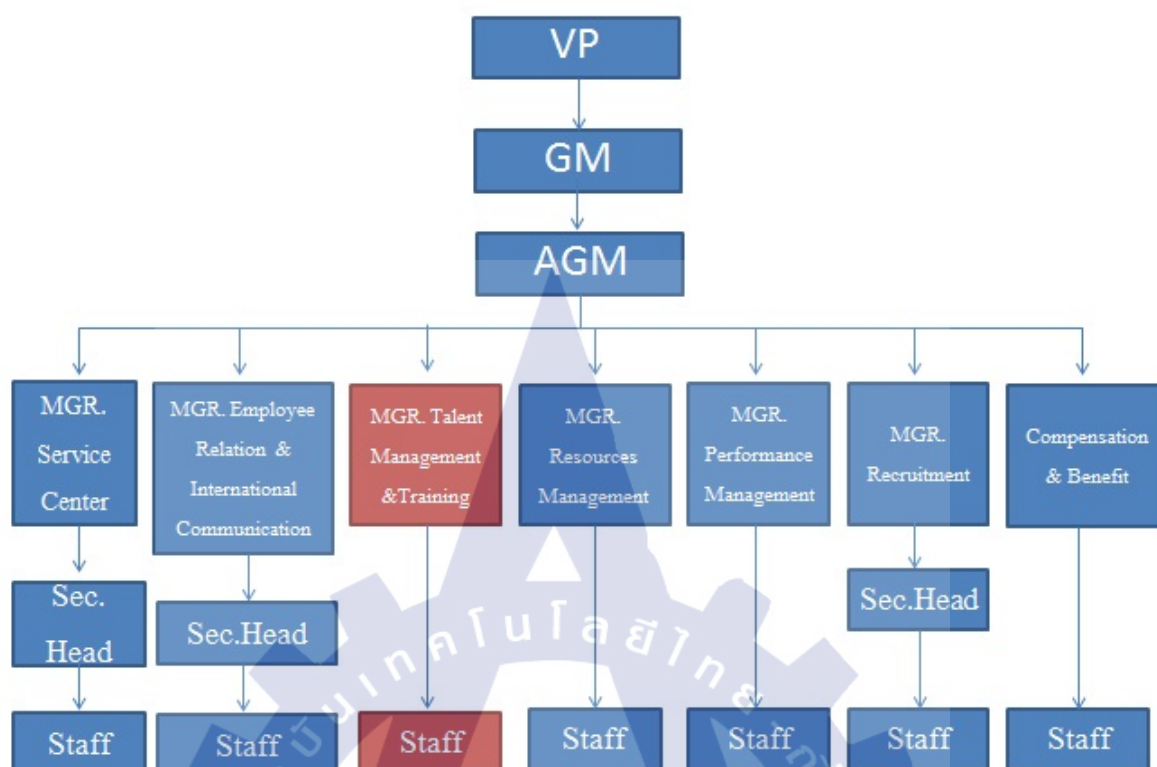


รูปที่ 1.3 รถกระบะของบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

กลุ่มบริษัท นิสสัน ฯ

1. บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (NISSAN MOTOR (THAILAND) CO., LTD.)
2. บริษัท นิสสัน มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิก จำกัด (NISSAN MOTOR ASIA PACIFIC CO., LTD.)
3. บริษัท นิสสัน ลีซซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด (NISSAN LEASING (THAILAND) CO., LTD.)
4. บริษัท นิสสัน พาวเวอร์เทรน (ประเทศไทย) จำกัด (NISSAN POWERTRAIN (THAILAND) CO., LTD.)
5. บริษัท เอสเอ็นเอ็น อุปกรณ์และแม่พิมพ์ จำกัด (SNN TOOLS & DIES CO., LTD.)

1.3 รูปแบบการจัดองค์กรและการบริหารองค์กร



รูปที่ 1.4 รูปแบบการจัดองค์กรของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

1.4 ตำแหน่งและหน้าที่งานที่นักศึกษาได้รับมอบหมาย

ตำแหน่ง - นักศึกษาฝึกงาน ฝ่าย Human Resources ส่วน Talent Management & Training

หน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย

1. ประสานงานกับฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมก่อนวันที่จะมีการอบรม
2. โทรยืนยันพนักงานเพื่อรับการเข้าอบรม
3. คอยดูแลการอบรมให้เป็นไปอย่างราบรื่นและไม่มีข้อติดขัดใดๆ

1.5 พนักงานที่ปรึกษา และ ตำแหน่งของพนักงานที่ปรึกษา

คุณ เสาวนีย์ ถาวรปราธนา ตำแหน่ง ผู้จัดการส่วน Talent Management & Training

1.6 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ตั้งแต่วันที่ 22 ตุลาคม พ.ศ.2555 ถึงวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ.2556

รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 19 สัปดาห์

1.7 วัตถุประสงค์ของโครงการที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานสหกิจศึกษา

เพื่อให้พนักงานมีแผน ที่เปรียบเสมือนแผนที่การเดินทางที่บอกเส้นทางการเติบโตของตนเองในสายอาชีพนั้นๆ

1.8 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการทำโครงการที่ได้รับมอบหมาย

1. พนักงานสามารถรู้ความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองเดินตามแผนที่จัดเตรียมไว้
2. ช่วยลดเวลาในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ถ้าเรามีแผนการฝึกอบรมที่สมบูรณ์
3. พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายของตัวเองได้



บทที่ 2

ทฤษฎีและเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

2.1 เทคนิคการจัดอบรม

กระบวนการอบรม หมายถึง กระบวนการหรือ ขั้นตอนการปฏิบัติในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจน ประสิทธิภาพในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เป็นเสมือนเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ถือว่ามีความสำคัญ เพราะถ้าผู้จัดการฝึกอบรม หรือ วิทยากรเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถหรือทักษะได้อย่างรวดเร็ว และผู้เข้าอบรมเกิดความประทับใจ นำมาซึ่งการใช้บริการในครั้งต่อไป

เทคนิคการจัดอบรม

1. การกำหนดหลักสูตรในการจัดอบรม
2. ความรู้ความสามารถของวิทยากร
3. ผู้ให้บริการในการจัดอบรม
4. การประชาสัมพันธ์
5. การเตรียมการและดำเนินการการจัดอบรม
6. นำผลการประเมินไปพัฒนาการจัดอบรม

2.1.1 กำหนดหลักสูตรในการจัดอบรม

ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย/ตลาด

ต้องค้นหาปัญหาและความจำเป็น

วัตถุประสงค์หลักในการฝึกอบรม

1. การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้ว
2. การฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นในระยะยาว

ในการกำหนดเนื้อหาหลักสูตรในการจัดอบรม จะต้องคำนึงถึงว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าอบรมและหน่วยงาน

In-house Training: ต้องมีการสำรวจ วิเคราะห์หน่วยงานที่เข้ารับการอบรมก่อนเพื่อศึกษาลักษณะงาน สภาพแวดล้อม เพื่อจะได้จัดเนื้อหาหลักสูตร รูปแบบการจัดอบรมให้ตรงกับความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

Public Training: ต้องมีการสำรวจความต้องการของลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย (Training Need) เพื่อสรุปจัดอบรมในหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการ

รูปแบบในการจัดอบรม ควรสอดคล้องกับหลักสูตรและเนื้อหาในการจัดอบรม แต่ก็ควรมีหลากหลายรูปแบบเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันไป

1. การบรรยาย
2. การบรรยาย ร่วมกับการทำ Work Shop
3. การศึกษาดูงาน
4. walk rally

2.1.2 ความรู้ความสามารถของวิทยากร

วิทยากร (Resource Person) ซึ่งมีคุณสมบัติของครูผู้สอน, ผู้ทำให้เกิดความรู้, ผู้ฝึก พี่เลี้ยงและผู้บรรยาย..... ดังนั้น วิทยากร จึงเป็นผู้นำนักสร้างที่ยิ่งใหญ่กว่า”

วิทยากร : ควรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในหลักสูตรที่จัดอบรมโดยเฉพาะ

วิทยากรมืออาชีพ ควรมีหัวใจของ "PROFESSIONAL" ดังนี้

P = Presentation Skill (ทักษะในการนำเสนองาน)

R = Reliability (ความน่าไว้วางใจ)

O = Oral Communication (การสื่อสารด้วยวาจา)

F = Friendliness (ความเป็นมิตร)

E = Energetic (ความกระตือรือร้น)

S = Self Confidence (ความมั่นใจในตนเอง)

S = Strategic Leadership (ผู้นำเชิงกลยุทธ์)

I = Initiative (ความคิดริเริ่ม)

O = Observation (การสังเกต)

N = Net Working (การสร้างเครือข่าย)

A = Achievement (การมุ่งเน้นความสำเร็จ)

L = Listening Skill (ทักษะในการรับฟัง)

2.1.3 ผู้ให้บริการในการจัดอบรม

จิตบริการ : ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้การอบรมประสบความสำเร็จ และสร้างความประทับใจให้ผู้เข้าอบรมกลับมาใช้บริการในครั้งต่อไป

การมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อการให้บริการลูกค้า ถือ เป็นหัวใจสำคัญ

ผู้ให้บริการที่ดีต้องมีความรู้เบื้องต้นในหลักสูตรที่จัดอบรม

ประโยชน์ของการมีจิตบริการที่ดี

1. มัดใจลูกค้า เกิดความภักดี (Loyalty) ต่อสินค้า เกิดการซื้อซ้ำ
2. ประชาสัมพันธ์ต่อ หรือที่เรียกว่า “บอกต่อ”
3. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่หน่วยงาน ไม่เพียงแต่ประทับใจผู้ให้บริการเท่านั้น ยังชื่นชมไปถึงหน่วยงานของผู้ให้บริการอีกด้วย
4. สร้างรายได้และผลกำไร
5. ได้รับความชื่นชมและความก้าวหน้าในงาน

2.1.4 การประชาสัมพันธ์

1. ต้องมีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายของแต่ละหลักสูตร ควรรู้ว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายของเราคือใคร
2. ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย E-mail / แชนแนล Web

3. ต้องมีการจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าอย่างเป็นระบบ (ติดต่อใคร/สะดวกให้ติดต่อทางไหน/เคยเข้าอบรมหลักสูตรใดบ้าง) ฉะนั้นการอบรมแต่ละครั้งต้องมีการเก็บข้อมูลลูกค้าให้ครบถ้วน

เนื้อหาหลักสูตรที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ จะต้องมามีเนื้อหาที่อ่านแล้วน่าสนใจ

“สามารถขายตัวเองได้” (ความจำเป็นในการเข้าอบรม/ประโยชน์ที่จะได้รับ/หัวข้อการบรรยาย/ประวัติวิทยากรที่น่าสนใจ/โปรโมชั่น)

2.1.5 การเตรียมการและดำเนินการจัดอบรม

การเตรียมการก่อนการอบรม ถือว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะเป็นจุดเริ่มต้นให้การอบรมเป็นไปอย่างราบรื่น และตรงตามเป้าหมายที่วางไว้

ซึ่งในขั้นตอนนี้ ถือเป็นขั้นตอนของการทำงานที่มีรายละเอียดปลีกย่อยมากมาย ไม่ว่าจะเป็น การจองห้องประชุม อาหาร เอกสารประกอบการบรรยาย เตรียมพิธีกร อุปกรณ์ วัสดุที่ต้องใช้ในการอบรม ป้ายลงทะเบียน เป็นต้น

สถานที่จัดอบรม : มีผู้เข้าอบรมไม่น้อยที่ให้ความสำคัญกับสถานที่จัดอบรม สถานที่ควรเป็นห้องประชุมที่สามารถสร้างความรู้สึก สร้างบรรยากาศในการอบรม เพื่อกระตุ้นความรู้สึกของผู้เข้าอบรม

หัวข้อหลักที่ต้องให้ความสำคัญ การดำเนินงานในวันฝึกอบรม

1. ลงทะเบียน แจกเอกสารประกอบการฝึกอบรม
2. จัดอาหารว่าง
3. อำนวยความสะดวกวิทยากร (ถ่ายเอกสารหัวข้อการบรรยายตามกำหนดการ อำนวยความสะดวกในการใช้สื่อการบรรยาย น้ำดื่ม อาหารว่าง อาหารกลางวัน ฯลฯ)
4. ต้องมีการถ่ายรูป นอกจากจะใช้เป็นหลักฐานแล้ว สามารถนำไปใช้ประชาสัมพันธ์ต่อไปได้
5. จัดเก็บแบบประเมินหลังประชุมเสร็จแล้ว

2.1.6 นำผลการประเมินไปพัฒนาการจัดอบรม

การประเมินผลหลังการอบรม เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ที่จะเป็นตัววัดว่าการอบรมประสบความสำเร็จหรือไม่ และต้องแก้ไขในส่วนใดบ้าง สำหรับการจัดอบรมในครั้งต่อไป ในการประเมินต้องมีการประเมินในแต่ละปัจจัย

2.2 Training Roadmap

2.2.1 Training Roadmap คืออะไร

Training Roadmap หมายถึง เส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบแบบแผน โดยระบุว่าบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง แต่ละวิชาชีพ จะต้องหรือควรจะได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเรื่องอะไรบ้าง และแต่ละเรื่องควรจะได้รับการฝึกอบรมเมื่อไหร่ Training Roadmap เปรียบเสมือนแผนที่ในการเดินทางที่จะบอกว่า ก่อนที่จะออกเดินทางสายอาชีพของคนทำงานนั้น เขาต้องมีความรู้ความสามารถอะไรติดตัวไปบ้าง และเมื่อเดินทางผ่านไปในแต่ละช่วง เขาต้องเติมน้ำมัน ณ จุดไหน (หลักกิโลเมตรที่เท่าไร) และเมื่อไหร่ Training Road Map เป็นเพียงแผนที่การเดินทางที่กำหนดให้ทุกคนที่จะเดินไปในสายอาชีพนั้นๆ โดยมีการบังคับให้จอดเพียงบางจุดเท่านั้น เช่น จุดออกสตาร์ท ทุกคนต้องเติมน้ำมันเหมือนกัน แต่ในระหว่างเส้นทาง ไม่จำเป็นว่าทุกคนจะต้องเดินทางและจอดเติมน้ำมันเหมือนกัน บางคนต้องจอดเติมน้ำมันทุกจุด ในขณะที่บางคนอาจจะผ่านจุดเติมน้ำมันที่กำหนดไว้ก็ได้ ถ้ารถของเขามีน้ำมันเพียงพอต่อการเดินทางในระยะทางที่เหลือข้างหน้า

2.2.2 ทำไมต้องมี Training Roadmap

ไม่สามารถหาบุคลากรสำเร็จรูปที่ใช้งานได้ทันที

คงไม่มีองค์กรใดในโลกนี้ ที่สามารถหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถพร้อมในทุกด้านรับเข้ามาใหม่โดยไม่ต้องบอกหรือไม่ต้องสอนอะไรก็สามารถทำงานได้ทันที ทำงานไปนานเท่าไร ก็ไม่ต้องไปพัฒนาอะไรเพิ่มเติม ก็ยังทำงานได้อยู่ซึ่งในโลกของความเป็นจริงแล้วบุคลากรที่แต่ละองค์กรรับเข้ามาจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อีกมากมาย ถึงแม้จะมีประสบการณ์ในการทำงานมาจากที่อื่นแล้วก็ตาม แต่รายละเอียดในการปฏิบัติงานย่อมมีความแตกต่างกัน ดังนั้น การพัฒนาฝึกอบรมเพื่อให้คนทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานให้ดีขึ้นนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์กรถึงแม้องค์กรจะโยกย้ายคนทำงานภายในองค์กร แต่ให้มาทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน ก็มีความจำเป็นต้องฝึกอบรม เพราะงานแต่ละ

งาน แต่ละตำแหน่งก็มีรายละเอียดของขั้นตอนและวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ไม่สามารถ
อบรมครั้งเดียวแล้วสามารถทำงานได้ทุกงาน ทุกตำแหน่ง หรือทุกระดับได้

งานในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน

คนทำงานที่ต้องเปลี่ยนงานจากองค์กรหนึ่งไปยังอีกองค์กรหนึ่ง ไม่สามารถทำงานได้ทันที
เพราะลักษณะธุรกิจของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน ถึงแม้จะดำเนินกิจการในธุรกิจเดียวกัน การ
ทำงานก็จะแตกต่างกัน และขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบอาจจะแตกต่างกัน นอกจากนี้
คนทำงานในองค์กรหนึ่งเปรียบเสมือนคนขับรถอยู่ในเส้นทางหนึ่ง พอเขาเปลี่ยนงานเปลี่ยน
องค์กร ก็เหมือนกับการเปลี่ยนเส้นทางรถมาอีกเส้นทางหนึ่ง ซึ่งไม่อาจมั่นใจได้ว่า
ความรู้ความสามารถที่เขาเมื่อนั้น จะเทียบเคียงกับความรู้ความสามารถที่เส้นทางใหม่ต้องการ
หรือไม่ นอกจากนี้ ระยะทางในเส้นทางเก่ากับเส้นทางใหม่ อาจจะมีระยะทางไม่เท่ากัน ดังนั้น
ความรู้ความสามารถที่ติดตัวเขามาอาจจะไม่เพียงพอต่อการเดินทางในเส้นทางใหม่ ซึ่งมีระยะ
ทางไกลกว่าเดิมก็เป็นไปได้ หรือในทางกลับกัน เขาอาจจะมีความรู้ความสามารถที่ก้าวล้ำ
นำหน้าไปกว่าที่องค์กรใหม่ต้องการก็ได้

งานในแต่ละวิชาชีพแตกต่างกัน

คนทำงานในองค์กรมีหลากหลายวิชาชีพ ในแต่ละสาขาอาชีพก็ต้องการความรู้ความสามารถที่
แตกต่างกันไป หรือแม้แต่วิชาชีพเดียวกัน ก็ยังมีระดับของความรู้ความสามารถที่ต่างกัน
ความรู้ความสามารถบางอย่าง อาจจะต้องอาศัยเวลา ไม่สามารถพัฒนาแบบก้าวกระโดดได้ ต้อง
พัฒนาแบบเป็นขั้นเป็นตอน

การฝึกอบรมและการเรียนรู้มีข้อจำกัด

เนื่องจากองค์กรไม่สามารถจัดอบรมให้กับคนทุกคนได้ในเวลาเดียวกัน ในขณะที่เดียวกันคนแต่ละคนก็ไม่สามารถเรียนรู้เรื่องทุกอย่างได้ในเวลาเดียวกัน เพราะความรู้บางอย่างต้องมีพื้นฐานความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก่อนดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดระบบเส้นทางในการฝึกอบรมที่เป็นระบบอย่างชัดเจน

คนทำงานต้องการความก้าวหน้า

เหตุผลที่จำเป็นอย่างหนึ่งที่องค์กรต้องมีการจัดทำระบบเส้นทางฝึกอบรมบุคลากรคือ
คนทำงานทุกคนต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์กรเองก็คงไม่อยากจะเห็น
คนทำงานทำงานอยู่ที่เดิมตั้งแต่เข้ามาจนเกษียณอายุ แต่การที่คนที่ก้าวหน้าได้นั้น คนทำงาน
ต้องมีความรู้ความสามารถก่อนจึงจะสามารถเลื่อนระดับหรือปรับตำแหน่งให้สูงขึ้นไปได้

2.2.3 ทำ Training Roadmap เพื่ออะไร

เพื่อจัดการอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

เส้นทางการฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบว่าในแต่ละตำแหน่งงานผู้ดำรงตำแหน่งควรจะได้รับ การฝึกอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง เมื่อไหร่ซึ่งหลักสูตรและรายละเอียดของเนื้อหาจะแตกต่างกันไป ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

เพื่อจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรม

เพื่อให้ทราบว่า การอบรมเรื่องใดหัวข้อใดจำเป็นและสำคัญมากน้อยเพียงใด เรื่องใดเร่งด่วนมาก เรื่องใดเร่งด่วนน้อย ทั้งนี้ เพื่อจะได้จัดเรียงลำดับของการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับช่วงเวลา

เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการฝึกอบรม

เนื่องจากเส้นทางการฝึกอบรมเป็นแหล่งหนึ่งของการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการ ฝึกอบรม เพื่อนำไปใช้ในการแผนการฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวถ้าระบบเส้นทางการ ฝึกอบรมสมบูรณ์ในแต่ละปี ก็จะช่วยลดเวลาในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม จากแหล่งนี้ลงได้

เพื่อนำไปประเมินความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง

เส้นทางการฝึกอบรมถือเป็นหัวข้อการฝึกอบรมมาตรฐานของผู้ดำรงตำแหน่ง แต่ก็ไม่ได้ หมายความว่าทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมเหมือนกันทุกเรื่องทุกหลักสูตร แต่จะนำเอา หัวข้อที่กำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่ง ไปประเมินเพื่อเปรียบเทียบกับระดับความสามารถจริง ของผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละคน เพื่อจะบอกว่า ผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละคนจำเป็นจำเป็นต้องได้รับ การฝึกอบรมในเรื่องอะไรบ้าง และเพื่อประเมินดูว่าช่องว่างระหว่างระดับที่ต้องการ กับระดับ ความรู้ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นมีมากน้อยเพียงใด และสามารถนำไปใช้ในการ วางแผนเพื่อพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งเป็นรายบุคคลได้

เพื่อสนับสนุนระบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

เนื่องจากทุกองค์กร มีระบบความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากร และคนที่จะก้าวหน้าขึ้นไป ในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นไปนั้น จำเป็นต้องมีระบบการพัฒนาฝึกอบรมรองรับไว้ล่วงหน้า ดังนั้น ระบบเส้นทางในการฝึกอบรมจึงเป็นตัวช่วยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ระบบเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2.4 ใครเป็นผู้จัดทำ Training Roadmap

มักจะมีข้อถกเถียงกันบ่อยๆว่า การจัดทำเส้นทางฝึกอบรมของตำแหน่งงานนั้น ควรจะเป็นหน้าที่ของใครระหว่างฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงานที่ตำแหน่งงานนั้นๆสังกัดอยู่ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันอย่างชัดเจน จึงขอชี้แจงบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำเส้นทางฝึกอบรมดังนี้

ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

เนื่องจากหน่วยงานนี้ มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการออกแบบระบบเส้นทางฝึกอบรมว่า ควรจะมีลักษณะหน้าเป็นอย่างไร เช่น เนื้อหา รูปแบบ กระบวนการ รวมถึงวิธีการทำ และการนำไปเชื่อมโยงระบบระบบงานอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นระบบการจัดฝึกอบรม ระบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น นอกจากนี้ หน่วยงานนี้จะต้องทำหน้าที่ในการให้ความรู้แก่หน่วยงานต่างๆ และเป็นผู้ประสานงานในการจัดทำหรือทบทวนเส้นทางฝึกอบรมให้กับทุกหน่วยงานด้วย

ผู้บังคับบัญชา

เมื่อพูดถึงผู้บังคับบัญชาในที่นี้จะหมายถึง ผู้บังคับบัญชาในสองลักษณะคือ

1. ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตำแหน่งงาน

เนื่องจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตำแหน่งงาน เป็นผู้รู้รายละเอียดของตำแหน่งงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาดีที่สุด จึงต้องทำหน้าที่ ในการกำหนดหัวข้อการฝึกอบรมของเส้นทางฝึกอบรมของตำแหน่งงาน โดยตรงว่า แต่ละตำแหน่งควรจะได้รับ การฝึกอบรมในหัวข้ออะไรบ้าง เมื่อไหร่

2. ผู้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้าสายงาน

เนื่องจากหัวข้อการฝึกอบรมในบางเรื่อง จะเกี่ยวข้องกับ ความก้าวหน้าในอาชีพของตำแหน่งงาน และหัวข้อบางหัวข้อจะเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน หรือหลายตำแหน่งงาน ผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งงานโดยตรง ไม่สามารถกำหนดขึ้นมาเองได้ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้าสายงาน จะต้องทำหน้าที่ในการพิจารณาหัวข้อการฝึกอบรม ของทุกตำแหน่งงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ อยู่บนมาตรฐานเดียวกันและสอดคล้องกัน

2.2.5 ส่วนประกอบของ Training Roadmap

ชื่อและความหมายของ Training Road Map ก็บอกอย่างชัดเจนแล้วว่าเป็นเส้นทางในการฝึกอบรมบุคลากรของแต่ละตำแหน่งก่อนที่จะถามว่า Training Roadmap ควรจะมีส่วนประกอบอะไรบ้าง เราจะต้องตอบคำถามดังต่อไปนี้ให้ได้ก่อน

1. ผู้ดำรงตำแหน่งนี้ ต้องมีความรู้และทักษะอะไรบ้างจึงจะสามารถทำงานได้ตามที่กำหนดไว้ในใบกำหนดหน้าที่งาน?
2. ความรู้และทักษะอะไรบ้างที่ผู้ดำรงตำแหน่งต้องรู้ ต้องมีมาก่อนที่จะเข้ามาทำงาน?
3. ความรู้และทักษะอะไรบ้างที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ต้องรู้หรือไม่ต้องมีมาก่อนก็สามารถเข้ามาทำงานในตำแหน่งนี้ได้?
4. เมื่อไหร่ผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องผ่านการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้และทักษะต่างๆตามที่กำหนดไว้?
5. ผู้ดำรงตำแหน่งต้องมีความสามารถอื่นๆอะไรบ้างที่ไม่มีก็ได้แต่ถ้ามีแล้วจะช่วยให้เขาทำงานในหน้าที่นี้ได้ดียิ่งขึ้น?
6. ผู้ดำรงตำแหน่งงานนี้สามารถเติบโตหรือก้าวหน้าไปในอาชีพทางไหนได้บ้างและแต่ละเส้นทางเขาควรจะมีรู้ความสามารถอะไรบ้าง?
7. ถ้าต้องการให้ผู้ดำรงตำแหน่งมีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้เขาควรจะได้รับ การฝึกอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง?
8. เมื่อไหร่ผู้ดำรงตำแหน่งควรจะได้รับ การฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆและควร จะฝึกอบรมหลักสูตรไหนก่อนหลังหรือไม่?
9. เส้นทาง การฝึกอบรมของตำแหน่งนี้จะเริ่มต้นเมื่อไหร่ และจะสิ้นสุดเมื่อไหร่?
10. แต่ละตำแหน่งจำเป็นต้องมีการกำหนดระยะเวลาใน Training Roadmap เท่ากันหรือไม่?

จากคำถามดังกล่าว พอที่จะนำมาสรุปเป็นเนื้อหาสาระของส่วนประกอบของ Training Roadmap

ส่วนที่ 1: การฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้และทักษะในงาน (Technical Training)

หมายถึง ส่วนที่จะบอกว่าผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งนี้ จะต้องได้รับการฝึกอบรมหัวข้ออะไรบ้าง เพื่อให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการนำไปปฏิบัติงาน เป็นการฝึกอบรมภาคบังคับที่ทุกคนต้องรู้และต้อง มีก่อนที่จะปล่อยให้ทำงานได้ด้วยตัวเอง

ส่วนที่ 2: การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Job enhancement training)

หมายถึง ส่วนที่จะบอกว่าผู้ดำรงตำแหน่งนี้ควรจะสามารถทำอะไรบ้าง นอกเหนือจากความรู้ และทักษะในงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ดำรงตำแหน่งนี้ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุง ประสิทธิภาพ ในการทำงานให้สูงขึ้น

ส่วนที่ 3: การฝึกอบรมเพื่อรองรับความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Training)

หมายถึง ส่วนที่จะบอกว่าผู้ดำรงตำแหน่งนี้ควรจะสามารถอะไรบ้างก่อนที่จะเติบโตขึ้นไปใน สายอาชีพหรือตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงกว่า รวมถึงการที่ต้องโยกย้ายไปทำงานในสายอาชีพอื่น ภายในองค์กร ส่วนนี้จะเป็นส่วนของการเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับความก้าวหน้าในการทำงาน อาจจะเป็นการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง รวมถึงการโยกย้ายไปทำงานในตำแหน่งหรือสายงานอื่นที่ เกี่ยวข้องกัน หรืออยู่ในเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพเดียวกัน

นอกจากนี้ องค์กรใดอยากจะมีส่วนประกอบอื่นๆเพิ่มเติมเข้ามาก็ได้ เช่น การฝึกอบรมตาม ความสนใจหรือ การฝึกอบรมประเภทเลือกได้ตามอิสระ ซึ่งอาจจะเป็นการกำหนดหลักสูตรการ ฝึกอบรมที่เกี่ยวเนื่องกับตำแหน่งงานหรืออาชีพนั้นๆ แต่ไม่ได้มีความสำคัญต่อการทำงานในตำแหน่ง หรือความก้าวหน้าในอาชีพโดยตรง แต่เป็นหลักสูตรที่มีประโยชน์สำหรับคนทำงาน เช่น การพัฒนา ด้านจิตใจ (การฝึกสมาธิ) การพัฒนาทักษะด้านวิชาชีพอื่นๆ



3.2 รายละเอียดงานที่ปฏิบัติในงานสหกิจศึกษา

หน้าที่งานหลักที่ได้รับมอบหมายคือ ดูแลกระบวนการจัดการอบรมเองทั้งหมด ลักษณะงานก็เริ่มตั้งแต่ ค้นหาอีเมลล์ของพนักงานเพื่อให้หัวหน้าส่ง Invitation mail ให้แก่พนักงานที่มีรายชื่อ รอการยืนยันกลับจากพนักงาน พอถึงวันใกล้ๆอบรมจะโทรยืนยันพนักงานที่ยังไม่ตอบอีเมลล์ รวมถึงการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่จอดรถของวิทยากร ลักษณะการจัดห้องอบรม จำนวนคน การจัดรถรับส่ง รวมถึงอาหารว่าง เป็นต้น

3.3 รายละเอียดโครงการที่ได้รับมอบหมาย

รายละเอียดโครงการที่ได้รับมอบหมายคือ การจัดทำ Training Road Map หรือ เส้นทางฝึกอบรมบุคลากร โดย Training Road Map นี้ระบุว่าบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง แต่ละวิชาชีพ จะต้องหรือควรจะได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเรื่องอะไรบ้าง และแต่ละเรื่องควรจะได้รับการฝึกอบรมเมื่อไหร่

3.4 ขั้นตอนการดำเนินงานที่นักศึกษาปฏิบัติงานหรือโครงการ

ขั้นตอนการจัดทำ Training Road Map

1. สืบจากกลุ่มงาน หรือตำแหน่งงานในฝ่าย Human Resources ว่ามีตำแหน่งอะไรบ้าง
2. พิจารณาว่าตำแหน่งงานต่างๆเหล่านั้นมีสายความก้าวหน้าอย่างไร
3. กำหนดกรอบระยะเวลาของการดำรงตำแหน่ง
กรอบระยะเวลาของการดำรงตำแหน่ง หมายถึง เวลาเฉลี่ยที่ผู้ดำรงตำแหน่งงานในตำแหน่งงานหนึ่ง โดยนับตั้งแต่เริ่มเข้ามาดำรงตำแหน่งจนถึงเวลาที่ได้รับเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือจะบอกว่า คนทำงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ต้องทำงานอย่างน้อยกี่ปี จึงจะมีสิทธิได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
4. พิจารณาว่าในสายความก้าวหน้าตลอดทั้งสายของตำแหน่งงานนั้นๆ ต้องการคุณสมบัติหรือความสามารถอะไรบ้าง จึงจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดีจนประสบผลสำเร็จได้

5. กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้และทักษะในงาน

หมายถึง การกำหนดว่าผู้ดำรงตำแหน่งงานนี้จะต้องมีความรู้หรือทักษะในการทำงานอะไรบ้าง และผู้ดำรงตำแหน่งต้องได้รับการฝึกอบรมในหัวข้อหรือหลักสูตรอะไรบ้าง จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดในใบกำหนดหน้าที่งาน หรือที่เรียกว่า Technical Competencies หมายถึงความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ



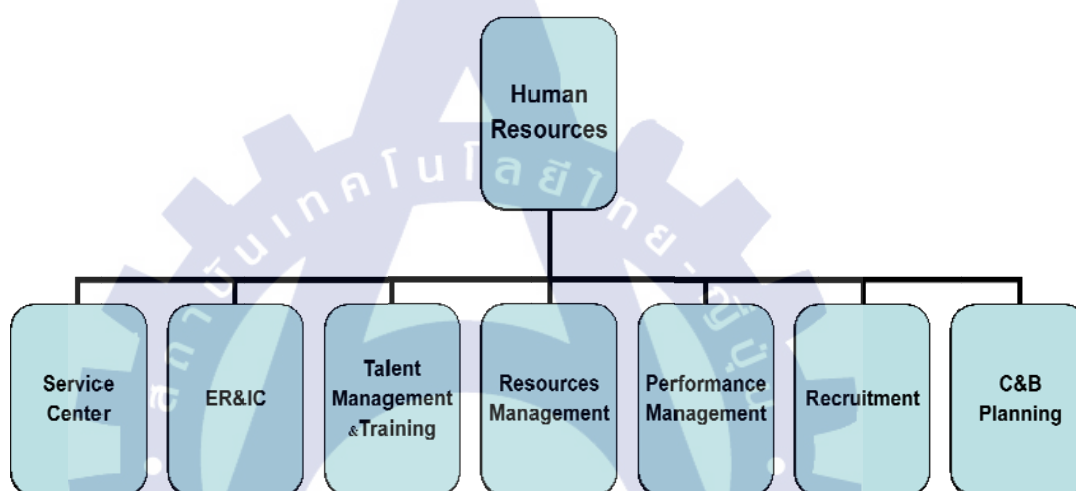
บทที่ 4 สรุปผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์และสรุปผลต่างๆ

4.1 ขั้นตอนและผลการดำเนินงาน

4.1.1 ขั้นตอนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการจัดทำ Training Road Map

1. สืบจากกลุ่มงาน หรือตำแหน่งงานในฝ่าย Human Resources ว่ามีตำแหน่งอะไรบ้าง



รูปที่ 4.1 ตำแหน่งงานในฝ่าย Human Resources

Job Description (คำบรรยายลักษณะงาน)

Service Center (SC)

- คูในส่วนของ Payroll, Tax Payment รวมถึงประวัติการทำงานของพนักงาน การขาดงาน การเข้างานสาย (ในส่วนนี้เป็นส่วนที่พนักงานเข้ามารับการติดต่อเป็นประจำ)

Employee Relation & Internal Communication (ER&IC)

- คูในส่วนของ Welfareสวัสดิการต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล, เงินช่วยเหลือพนักงาน รวมถึงสภาพแรงงาน กิจกรรมต่างๆที่พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น กีฬาเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ และการสื่อสารภายในของบริษัท

Job Description (คำบรรยายลักษณะงาน) (ต่อ)

Talent Management & Training (TM)

- คู่มือในส่วนของการจัดอบรมพนักงาน ทั้งภายในและภายนอกบริษัท และเอกสารส่งพนักงานไปทำงานหรือดูงานต่างประเทศ รวมในส่วนของ TM ที่จะเกี่ยวกับการบริหารจัดการพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูง

Resources Management (RM)

- คู่มือในส่วนของ Labor Cost, โครงสร้างสายงานฝ่าย, วางแผน Budget สำหรับค่าใช้จ่ายทั้งหมดในปีนั้นๆ และการประกาศแต่งตั้ง

Performances Management (PM)

- คู่มือในส่วนของระบบ PMD (Performance Management Development - รับผิดชอบในการประเมินผลพนักงาน และปรับปรุงการพัฒนาของพนักงาน), เงิน โบนัส, ค่าทำงานนอกเวลา

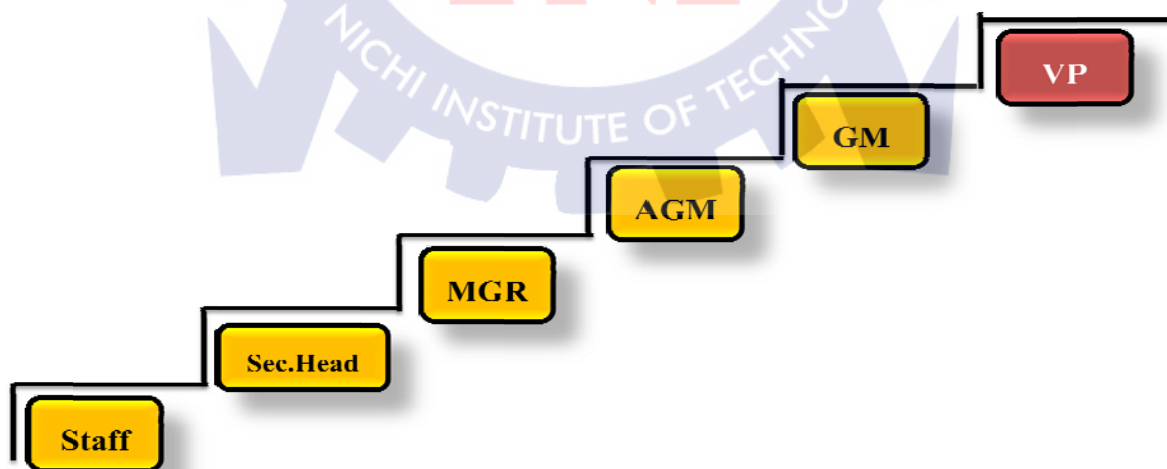
Recruitment

- คู่มือในส่วนของการคัดเลือกสรรหาพนักงานใหม่, การสัมภาษณ์งาน, การต่อรองเงินเดือน

Compensation & Benefit (C&B)

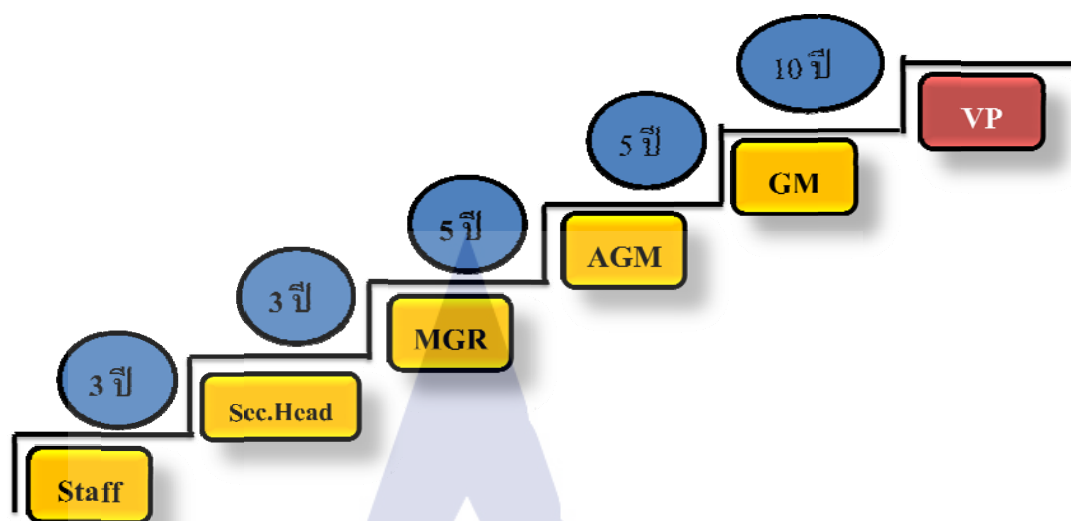
- คู่มือในส่วนของการปรับตำแหน่ง, เงินค่าตำแหน่ง, สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน, Salary Survey (โครงสร้างเงินเดือน)

2. พิจารณาว่าตำแหน่งงานในฝ่าย Human Resources มีสายความก้าวหน้าอย่างไร



รูปที่ 4.2 สายความก้าวหน้าในฝ่าย Human Resources

3. กำหนดกรอบระยะเวลาของการดำรงตำแหน่ง



รูปที่ 4.3 กรอบระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของฝ่าย Human Resources

4. พิจารณาว่าในสายความก้าวหน้าตลอดทั้งสายของตำแหน่งงานนั้นๆ ต้องการคุณสมบัติหรือความสามารถอะไรบ้าง จึงจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดีจนประสบผลสำเร็จได้

Basic Skills สำหรับ Staff HR

ตารางที่ 4.1 ทักษะพื้นฐานสำหรับเจ้าหน้าที่ HR

Administrative knowledge	English Communication Skills
Priority setting	Action Plan Administration
Customer Oriented	Presentation Skill
Expense Processing/Forecast and Actual control	Problem solving skill
Establish the budget for department	Computer skill
Create monthly report & Internal documents	

Specific Skills สำหรับ Staff HR

ตารางที่ 4.2 ทักษะเฉพาะของเจ้าหน้าที่ HR

RM (RESOURCES MANAGEMENT)
Human Resource Information System Knowledge
Standard software/program utilization
Company's Organization
Gathering & Data Analytical Skill
Resources Management
PMS (PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM)
Standard software/program utilization
Performance Appraisal System (PMD&PAL)
Utilization of Calculation Skills
SC (SERVICE CENTER)
Calculation Skills
Payroll Software/program utilization
Personal IncomeTax Knowledge
Gathering & Data Analytical Skill
C&B Planning (COMPENSATION & BENEFIT)
Compensation & Benefit
Calculation Skills
Gathering & Data Analytical Skill
Recruitment
Selection for Recruitment
Preparation for New hiring
Interview for Selection
Psychological Index Test Analytical Skill

Specific Skills สำหรับ Staff HR (ต่อ)

TM (TALENT MANAGEMENT & TRAINING)
Training Management Skill
Training Process Understanding
Budgeting for Training
Training Plan Design
Training classes Administrative skill
Information/Data Record & Reporting (official & internal)
Appraisal Process
Talent Management
Career Development Plan
ER&IC
Negotiation Skill
Counseling Skill
Information Communication Skill
Employee Survey

5. กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้และทักษะในงาน

หมายถึง การกำหนดว่าผู้ดำรงตำแหน่งงานนี้จะต้องมีความรู้หรือทักษะในการทำงานอะไรบ้าง และผู้ดำรงตำแหน่งต้องได้รับการฝึกอบรมในหัวข้อหรือหลักสูตรอะไรบ้าง จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดในใบกำหนดหน้าทำงาน หรือที่เรียกว่า Technical Competencies หมายถึงความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ

โดยการอบรมของทางบริษัทนั้นจะมีหลายรูปแบบ คือ

1. Coaching (การสอนงาน)
2. On the job Training :OJT (การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน)
3. Mentoring Program (โปรแกรมพี่เลี้ยง)
4. Job Shadowing (การติดตาม/สังเกต)
5. In-House Training (การอบรมภายใน)

1. Coaching (การสอนงาน)

คือการที่คนหนึ่ง ช่วยให้อีกคนหนึ่งพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน การสอนงานไม่ได้หมายถึงสาระของการสอนหรือบอกถึงวิธีการทำงานเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ การให้กำลังใจ และให้ออกสาในการทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น

การสอนงาน เป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่พึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในอันที่จะให้เขาเกิดความเข้าใจงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและชัดเจน เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

การสอนงานถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ และยังช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน มีประโยชน์มากมายทั้งต่อ ผู้ได้รับการสอน ผู้สอน และองค์กร

2. On the job Training: OJT (การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน)

คือ การฝึกปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้ชำนาญงานนั้นเป็นครูฝึก คอยดูแลการฝึกงานของผู้เข้ารับ การฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมแบบ On the Job Training จะไม่เน้นการเรียนรู้ทฤษฎีมากนัก แต่มุ่งเน้นไป ในทางฝึกปฏิบัติ ทำให้การฝึกอบรมแบบนี้ มีความสามารถในการสร้างความรู้ความเข้าใจ เหมาะกับการ ปฏิบัติงานโดยตรงเพราะเห็นผลในระยะสั้นค่อนข้างชัดเจน

3. Mentoring Program (โปรแกรมพี่เลี้ยง)

คือ พี่เลี้ยงที่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับ เป็นบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยน ความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลต่างๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่าย มีความพร้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

4. Job Shadowing (การติดตาม/สังเกต)

เป็นเครื่องมือพัฒนาพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่แบบ หรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้นโดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สามารถแสดงตัวอย่างให้พนักงานผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้พนักงานได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้นๆ ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี

5. In-House Training (การอบรมภายใน)

คือการจัดฝึกอบรมภายในองค์กร อาจเป็นวิทยากรที่มาจากภายนอก หรือเป็นวิทยากรภายใน โดยการจัดพนักงานในบริษัทเข้าอบรม



ตารางที่ 4.3 Training Roadmap ของ Staff ฝ่าย HR

ตำแหน่ง	กำหนดเวลาพัฒนา/ฝึกอบรม (ปี)			TRAINING-METHOD
	ปีที่1	ปีที่2	ปีที่3	
เจ้าหน้าที่ทั่วไป (Staff)				
Orientation Program	/			In-House Training
English Communication Skills Program	/			Training after working day, twice per week
การสร้างมนุษยสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพขั้นต้น	/			In-House Training
Computer Skills	/			OJT
การคิดอย่างเป็นระบบเพื่อการแก้ปัญหาเบื้องต้น	/			In-House Training, Job Shadowing
Labor Law	/			In-House Training
Presentation Skills		/		In-House Training

ตารางที่ 4.7 Training Roadmap ของ Staff ฝ่าย HR ในส่วนของ Service Center

ตำแหน่ง	กำหนดเวลาพัฒนา/ฝึกอบรม (ปี)			TRAINING-METHOD
	ปีที่1	ปีที่2	ปีที่3	
เจ้าหน้าที่ทั่วไป (Staff) : Service Center Division				
Calculation Skills	/			Coaching, OJT, Mentoring Program
ทักษะการประเมินค่างานและจัดทำโครงสร้างเงินเดือน	/			Coaching, Mentoring Program
ทักษะการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการระดับกลาง	/			Coaching, Mentoring Program
ทักษะความรู้เรื่องภาษี	/			Coaching, Mentoring Program
การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระดับทีมงาน		/		In-House Training

ตารางที่ 4.8 Training Roadmap ของ Staff ฝ่าย HR ในส่วนของ C&B Planning

ตำแหน่ง	กำหนดเวลาพัฒนา/ฝึกอบรม (ปี)			TRAINING-METHOD
	ปีที่1	ปีที่2	ปีที่3	
เจ้าหน้าที่ทั่วไป (Staff) : C&B Planning Division				
Calculation Skills	/			Coaching, OJT, Mentoring Program
ทักษะการประเมินค่างานและจัดทำโครงสร้างเงินเดือน	/			Coaching, Mentoring Program
ทักษะการวางแผนและความคิดอย่างเป็นระบบ	/			In-House Training
การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระดับทีมงาน		/		In-House Training

ตารางที่ 4.9 Training Roadmap ของ Staff ฝ่าย HR ในส่วนของ ER&IC

ตำแหน่ง	กำหนดเวลาพัฒนา/ฝึกอบรม (ปี)			TRAINING-METHOD
	ปีที่1	ปีที่2	ปีที่3	
เจ้าหน้าที่ทั่วไป (Staff) : ER&IC Division				
Effective Negotiation Skills	/			In-House Training
Communication for Service Excellence	/			In-House Training
การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระดับทีมงาน	/			In-House Training

ตารางที่ 4.10 Training Roadmap ของ Staff ฝ่าย HR ในส่วนของ Resources Management

ตำแหน่ง	กำหนดเวลาพัฒนา/ฝึกอบรม (ปี)			TRAINING-METHOD
	ปีที่1	ปีที่2	ปีที่3	
เจ้าหน้าที่ทั่วไป (Staff) : Resources Management Division				
ทักษะการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ	/			In-House Training
HR Information Knowledge	/			Coaching, Mentoring Program
การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระดับทีมงาน	/			In-House Training
Calculation Skills	/			Coaching, OJT, Mentoring Program
Standard Software	/			Coaching, Mentoring Program

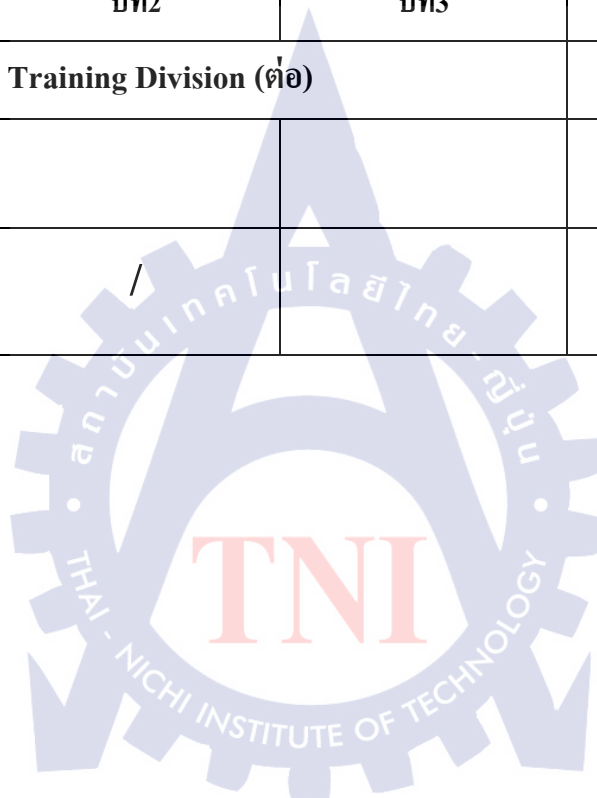
ตารางที่ 4.11 Training Roadmap ของ Staff ฝ่าย HR ในส่วนของ Performance Management

ตำแหน่ง	กำหนดเวลาพัฒนา/ฝึกอบรม (ปี)			TRAINING-METHOD
	ปีที่1	ปีที่2	ปีที่3	
เจ้าหน้าที่ทั่วไป (Staff) : Performance Management Division				
Calculation Skills	/			Coaching, OJT, Mentoring Program
Standard Software	/			Coaching, Mentoring Program
PMD System	/			Coaching
Calculation Skills	/			Coaching, OJT, Mentoring Program
Standard Software	/			Coaching, Mentoring Program
ทักษะการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ	/			In-House Training
ทักษะการวางแผนและความคิดอย่างเป็นระบบ	/			In-House Training

ตารางที่ 4.12 Training Roadmap ของ Staff ฝ่าย HR ในส่วนของ Talent Management & Training

ตำแหน่ง	กำหนดเวลาพัฒนา/ฝึกอบรม (ปี)			TRAINING-METHOD
	ปีที่1	ปีที่2	ปีที่3	
เจ้าหน้าที่ทั่วไป (Staff) : Talent Management & Training Division				
ทักษะการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ	/			In-House Training
Training Management Skills	/			Coaching, OJT, Mentoring Program
การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระดับทีมงาน	/			In-House Training
Holding training budget expense	/			Coaching
Training classes Administrative skill	/			OJT

ตำแหน่ง	กำหนดเวลาพัฒนา/ฝึกอบรม (ปี)			TRAINING-METHOD
	ปีที่1	ปีที่2	ปีที่3	
เจ้าหน้าที่ทั่วไป (Staff) : Talent Management & Training Division (ต่อ)				
Training evaluation software	/			Coaching
การวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร		/		Coaching, In-House Training



ตารางที่ 4.13 Training Roadmap ของ Staff ฝ่าย HR ในส่วนของ Recruitment

ตำแหน่ง	กำหนดเวลาพัฒนา/ฝึกอบรม (ปี)			TRAINING-METHOD
	ปีที่1	ปีที่2	ปีที่3	
เจ้าหน้าที่ทั่วไป (Staff) : Recruitment Division				
Recruitment and Selection Techniques (การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร)	/			Coaching, Job Shadowing
การจัดทำและบริหารโครงสร้างเงินเดือน (Compensation Management)	/			Coaching, In-House Training
การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระดับทีมงาน	/			In-House Training
เทคนิคการสัมภาษณ์งาน	/			Job Shadowing

ระดับการอบรมสำหรับ Specific Skills หรือตามสายวิชาชีพนั้น จะขึ้นอยู่กับตำแหน่ง โดยจะแบ่งออกเป็นระดับ Basic Middle และ Advance ในหัวข้อเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน แต่แตกต่างกันที่ความยากง่ายและซับซ้อน โดยแบ่งเป็น

ระดับ Basic สำหรับ Staff

ระดับ Middle สำหรับ Sec.Head/MGR

ระดับ Advance สำหรับ AGM

Roadmap ที่ผ่านมานั้นจะอยู่ในส่วนของ Staff ทั้งหมด โดยแบ่งเป็นทั้ง Common และ Specific และ Roadmap ต่อไปนี้ จะเป็น Basic Skills สำหรับ ระดับหัวหน้าขึ้นไป คือ Section Head, Manager, Assistant General Manager เป็นต้น เนื่องจาก Vice President หรือ VP เป็นระดับผู้บริหารฝ่าย อาจจะไม่มีความจำเป็นในการอบรมมากเท่าตำแหน่งอื่น เพราะว่า บุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งตรงนี้นั้น ต้องมีความสามารถและมีประสบการณ์มาก กล่าวง่ายๆคือว่า จะต้องผ่านการอบรมมาแล้วทุกคอร์สและจะต้องเป็นคนที่มีความสมบัติพิเศษ ที่บริษัทได้คัดเลือกมาดำรงตำแหน่งนี้



ระดับการอบรมสำหรับ Specific Skills หรือตามสายวิชาชีพนั้น จะขึ้นอยู่กับตำแหน่ง โดยจะแบ่งออกเป็นระดับ Basic Middle และ Advance ในหัวข้อเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน แต่แตกต่างกันที่ความยากง่ายและซับซ้อน โดยแบ่งเป็น

ระดับ Basic สำหรับ Staff

ระดับ Middle สำหรับ Sec.Head/MGR

ระดับ Advance สำหรับ AGM

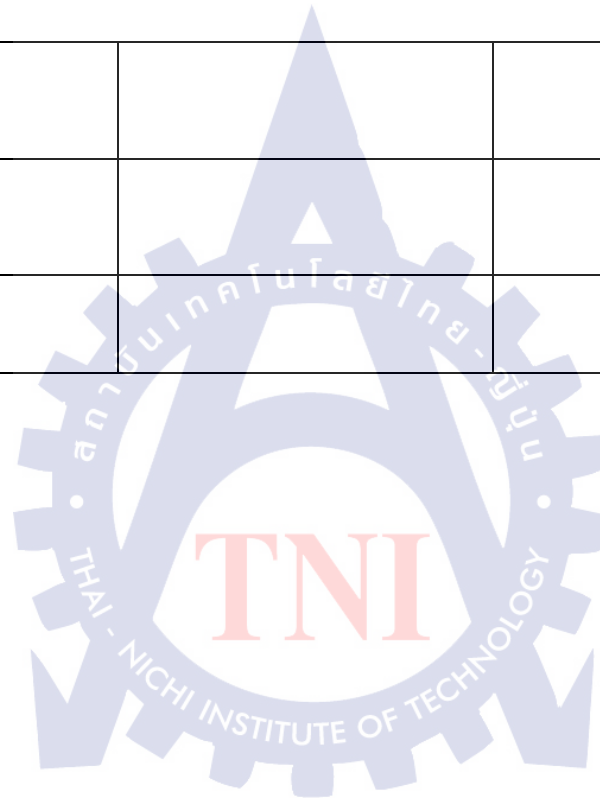
Roadmap ที่ผ่านมานั้นจะอยู่ในส่วนของ Staff ทั้งหมด โดยแบ่งเป็นทั้ง Common และ Specific และ Roadmap ต่อไปนี้ จะเป็น Basic Skills สำหรับ ระดับหัวหน้าขึ้นไป คือ Section Head, Manager, Assistant General Manager เป็นต้น เนื่องจาก Vice President หรือ VP เป็นระดับผู้บริหารฝ่าย อาจจะไม่มีความจำเป็นในการอบรมมากเท่าตำแหน่งอื่น เพราะว่า บุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งตรงนี้นั้น ต้องมีความสามารถและมีประสบการณ์มาก กล่าวง่ายๆคือว่า จะต้องผ่านการอบรมมาแล้วทุกคอร์สและจะต้องเป็นคนที่มีความสมบัติพิเศษ ที่บริษัทได้คัดเลือกมาดำรงตำแหน่งนี้



ตารางที่ 4.11 Training Roadmap ของ Section Head ฝ่าย HR

ตำแหน่ง	กำหนดเวลาพัฒนา/ฝึกอบรม (ปี)			TRAINING-METHOD
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	
หัวหน้าส่วน (Section Head : Sec.Head)				
ทักษะการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการระดับกลาง	/			In-House Training
Coaching (การสอนงาน)	/			In-House Training/OJT
การวางแผนพัฒนาบุคลากร	/			In-House Training
การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระดับทีมงาน		/		In-House Training
การสื่อสารเพื่อบริการที่เป็นเลิศ		/		In-House Training
การสร้างแรงจูงใจในทีมงาน			/	In-House Training

ตำแหน่ง	กำหนดเวลาพัฒนา/ฝึกอบรม (ปี)			TRAINING-METHOD
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	
หัวหน้าส่วน (Section Head : Sec.Head) (ต่อ)				
Change Management (การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง)			/	In-House Training
10 ก้าวสู่ความเป็นหัวหน้างานเชิงปฏิบัติการ			/	In-House Training
เตรียมพร้อมสู่การเป็นหัวหน้า			/	In-House Training



4.12 ตารางที่ Training Roadmap ของ Manager ฝ่าย HR

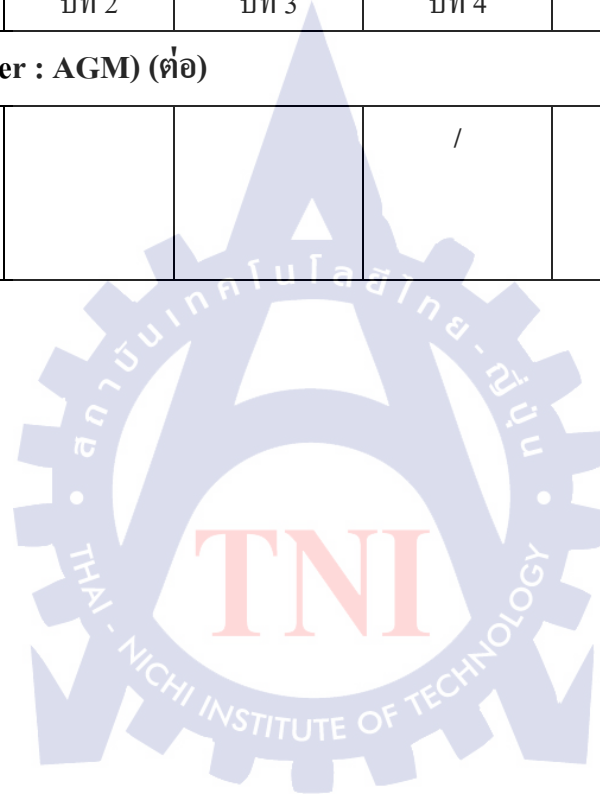
ตำแหน่ง	กำหนดเวลาพัฒนา/ฝึกอบรม (ปี)					TRAINING-METHOD
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	
3.ผู้จัดการส่วน (Manager : MGR)						
การวางแผนงานเชิงกลยุทธ์	/					In-House Training
Role of Manager (บทบาทผู้จัดการ)	/					In-House Training/OJT
การสอนงานและการให้คำปรึกษา		/				In-House Training
Conflict Management (การบริหารจัดการความขัดแย้ง)		/				In-House Training
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจในระดับทีมงาน			/			In-House Training
People Management (การบริหารจัดการบุคคล)			/			In-House Training
การสร้างแรงจูงใจและจิตสำนึกในการทำงาน ด้วยวิธีการ 7Q				/		In-House Training
วิธีการสร้างและพัฒนา Competency ในองค์กร					/	In-House Training



4.13 Training Roadmap ของ AGM ฝ่าย HR

ตำแหน่ง	กำหนดเวลาพัฒนา/ฝึกอบรม (ปี)					TRAINING-METHOD
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	
3.ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย (Assistant General Manager : AGM)						
Master in Management (การจัดการชั้นสูง)	/					In-House Training
การบังคับบัญชาและจัดการระดับองค์กร	/					In-House Training/OJT
Effective Executives’s Assistant (ผู้ช่วย (ผู้บริหาร) ที่มีประสิทธิภาพด้วยแนวคิดหุ้นส่วนความสำเร็จ)		/				In-House Training
Leadership Excellence Skill (ทักษะการเป็นผู้นำขั้นสูง)			/			In-House Training
V-UP (เป็นเครื่องมือที่นำมาจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งใช้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ)			/			In-House Training

ตำแหน่ง	กำหนดเวลาพัฒนา/ฝึกอบรม (ปี)					TRAINING-METHOD
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	
3.ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย (Assistant General Manager : AGM) (ต่อ)						
Master in Challenge of Change Management (ทักษะการเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงขั้นสูง)				/		In-House Training



ตารางที่ 4.14 Training Roadmap ของ Staff, Section Head และ Manager ในการอบรมแบบ In-House Training

[illegible]

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เส้นทางการฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบว่าในแต่ละตำแหน่งงานผู้ดำรงตำแหน่งควรจะได้รับ การฝึกอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง เมื่อไหร่ซึ่งหลักสูตรและรายละเอียดของเนื้อหาจะแตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

เส้นทางการฝึกอบรมเป็นแหล่งหนึ่งของการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อนำไปใช้ในการแผนการฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวถ้าระบบเส้นทางการฝึกอบรมสมบูรณ์ในแต่ละปี ก็จะช่วยลดเวลาในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมจากแหล่งนี้ลงได้

ระบบเส้นทางในการฝึกอบรมเป็นตัวช่วยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ระบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการดำเนินงาน

จากการจัดทำ Training Roadmap หรือเส้นทางการฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบว่าในแต่ละตำแหน่งงานผู้ดำรงตำแหน่งควรจะได้รับ การฝึกอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง และเมื่อไหร่ เพื่อให้เกิดเส้นทางหรือแผนที่ในการทำงาน และเรื่องที่จำเป็นต้องพัฒนาหรืออบรมเพิ่มเติมเพื่อรองรับความก้าวหน้า และเนื่องจากเส้นทางการฝึกอบรมเป็นแหล่งหนึ่งของการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อนำไปใช้ในการแผนการฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวถ้าระบบเส้นทางการฝึกอบรมสมบูรณ์ในแต่ละปี ก็จะช่วยลดเวลาในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมจากแหล่งนี้ลงได้

เนื่องจากบริษัท นิสสัน มอเตอร์(ประเทศไทย) จำกัด ไม่เคยมีการจัดทำ Training Roadmap มาก่อนจึงทำให้รายงานเล่มนี้เปรียบเสมือนแนวทางหรือตัวอย่างในการนำไปปรับใช้ เพราะว่า ถ้าจะทำ Training Roadmap อย่างเป็นแบบแผนจริงจัง ต้องคิดให้รอบคอบถ้าต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ต้องประเมินดูว่าคุ้มหรือไม่

5.2 แนวทางการแก้ไขปัญห

5.2.1 ปัญหาในการปฏิบัติสหกิจและการทำโครงการ

- ไม่มีเวลาในการเก็บข้อมูลและศึกษาอย่างละเอียด
- ไม่ทราบทฤษฎีที่จะนำมาใช้ปฏิบัติงาน

5.2.2 การแก้ไขปัญห

- กำหนดตารางเวลาการปฏิบัติโครงการและจัดลำดับงานที่ปฏิบัติประจำ
- ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการก่อนปฏิบัติงานหรือทำการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะจากการดำเนินงาน

5.3.1 ข้อควรคำนึงถึงก่อนที่จะนำ Training Roadmap ไปใช้มีดังนี้

1. ต้องตอบคำถามให้ได้ก่อนว่าทำไมต้องทำ Training Roadmap ไม่ทำแล้วองค์กรเดือดร้อนหรือไม่ ทำแล้วเป็นภาระหรือไม่ ทำแล้วคุ้มค่ากับการเสียเวลาหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีความจำเป็นจริงไม่ใช่แค่ความอยากทำของใครคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
2. มีงานอื่นที่สำคัญ จำเป็นและเร่งด่วนกว่า Training Roadmap หรือไม่
3. บุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานต่างๆ เข้าใจและเห็นความสำคัญและความจำเป็นของ Training Roadmap แล้วหรือยัง ถ้ายังควรจะมีจุดให้เขาเห็นก่อนว่าปัญหาอะไรบ้างที่เขา กำลังประสบอยู่ในปัจจุบันนี้เกี่ยวข้องกับ Training Roadmap หรือปัญหาอะไรบ้างที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการจัดทำ Training Roadmap
4. ถ้าจะทำ Training Roadmap ควรจะทำทั้งองค์กรพร้อมๆ กันหรือจะเลือกทำเฉพาะบางกลุ่ม บางระดับหรือบางตำแหน่งก่อน
5. ถ้าจะทำ Training Roadmap กันจริงๆ จังๆ ควรจะทำกันเองหรือหาคนภายนอกมาช่วยทำ และต้องคิดให้รอบคอบถ้าต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ต้องประเมินดูว่าคุ้มค่าหรือไม่

5.3.2 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการนำ Training Roadmap ไปใช้ในองค์กร

1. การสนับสนุนจากผู้บริหาร
2. หน่วยงานต่างๆ เห็นความสำคัญ
3. การเชื่อมโยง Training Roadmap กับระบบงานอื่นๆ เช่น ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ ระบบการพัฒนาและฝึกอบรม ฯลฯ
4. ความรู้ความเข้าใจของคณะทำงาน

เอกสารอ้างอิง

1. ฝ่ายบริหารงานบริการวิชาการและการถ่ายทอดเทคโนโลยี คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, www.acaser.eng.psu.ac.th/KM/files/.../training-management.ppt : URL 16 มกราคม 2556.
2. ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, Training Roadmap ตาม Competency เขาทํากันอย่างไร? , หน้า 25-79
3. ณรงค์วิทย์ แสนทอง, Training Roadmap เส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร, หน้า 9-21



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล

นางสาวนุชนลิน ขะเคี่ยม

วัน เดือน ปีเกิด

19 เมษายน 2534

ประวัติการศึกษา

ระดับประถมศึกษา

ประถมศึกษาตอนปลาย พ.ศ. 2546

โรงเรียนชลวิทยา

ระดับมัธยมศึกษา

มัธยมศึกษาตอนปลาย พ.ศ. 2550

โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ระดับอุดมศึกษา

คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการอุตสาหกรรม พ.ศ. 2552

ทุนการศึกษา

- ไม่มี -

ประวัติการฝึกอบรม

ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (TPS) ณ สถาบันเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น

ผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์

- ไม่มี -