

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย

1. รศ. ดร. ไพรัตน์ วงษ์นาม อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและวัดผลการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา
2. รศ.ลัดดา สุขปรีดี อาจารย์ประจำภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา
3. อาจารย์กัญจนวลัย นนทแก้ว อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยบูรพา
4. อาจารย์เฉลิมศรี จันทรทอง อาจารย์พิเศษภาควิชาบริหารธุรกิจ
สาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม
มหาวิทยาลัยบูรพา
5. อาจารย์ฐิติ ราชิกุล อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการทั่วไป
คณะบริหารศาสตร์
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
6. คุณอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ ผู้อำนวยการอาวุโส ด้านทรัพยากรบุคคล
บริษัท เอ เอ เอช อาร์ โซลูชั่น

ภาคผนวก ข
แบบบันทึกการสัมภาษณ์
แบบสอบถาม

แบบบันทึกการสัมภาษณ์ 001

ผู้วิจัย : “ขอถามความคิดเห็นของพี่ว่า คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะอะไรบ้าง”

ผู้ให้ข้อมูล : “แบ่งเป็น 2 ตัว ตัวแรกเป็นคุณลักษณะที่เรียกว่า คุณลักษณะภายนอก ส่วนตัวที่สองก็คือ คุณลักษณะภายใน คุณลักษณะภายนอกก็จะประกอบด้วย เรื่องของการแต่งกาย ซึ่งเป็นเรื่องของบุคลิกภาพ การพูดจาที่มีอรรถาธิบายไม่ตรีที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส และเป็นคนที่มี Service mind ที่ดีด้วย รักษานับบริการ ถ้าเป็นคุณลักษณะภายใน ก็จะขอขยายเรื่องของ Service mind มาอยู่ในส่วนนี้ ต้องมี Service mind ที่ดีรักษานับบริการ ชอบทำงานกับคน มี Resource oriented ตั้งงานแล้วต้องได้งานซึ่งพี่มีการกำหนด Competency ของคนกลุ่มนี้เรียบร้อยแล้วนะครับ ซึ่งพี่จะไว้ใช้ Promote ในอนาคต”

ผู้วิจัย : “พี่ได้แบ่งคุณลักษณะต่าง ๆ นี้เป็น คุณลักษณะด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะบุคคลไว้หรือไม่”

ผู้ให้ข้อมูล : “เราแบ่งสมรรถนะเป็น 3 ส่วน เริ่มจากพนักงานต้องรู้จัก Core Competency คือสมรรถนะที่เป็นแก่นขององค์กร ที่องค์กรอยากให้เป็น ส่วนที่สองก็คือ Functional คือ ลักษณะงานที่ทำอยู่ พนักงานจะต้องรู้ว่ามียะอะไรบ้าง แล้วพนักงานจะต้องเรียนรู้อะไรเพิ่มเติมจากที่มี ถึงจะทำงานฝึกอบรมได้ ซึ่งพี่จะใช้ตัวนี้ในการประเมินศักยภาพของเค้าเพื่อที่จะ Promote เค้าในอนาคตกให้เค้าสูงขึ้นนะครับ ที่นี้ตัวหนึ่งที่เป็นตัวอย่างในส่วนของ Core Competency คือ Initiative ซึ่งพนักงานต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สังเกตดูว่าพี่ให้ความสำคัญของตัวนี้ในขั้น Height พนักงานต้องมีตัวนี้ถึงขั้น Height เลยนะครับ และต้องมี Efficient คือ งานต้องมีประสิทธิภาพนะครับ คือสั่งงานและต้องได้งาน มี Commitment คือ สัญญาว่าจะทำแล้วต้องทำให้ได้ และก็เรื่องของ Analytical Skill, Conceptual Thinker, Consensus Builder, Communicator, Personal Sensitivity /Empathy, Confident, Decisive, Adaptable, Objective, Positive attitude, Accurate Self – Assessment, Self – Control สิ่งต่าง ๆ นี้คือ Core Competencies ที่พนักงาน Training ของพี่จะต้องมี ตัวเอามาจาก Corporate จากบริษัทแม่เค้าให้มาทั้ง 16 ตัว ซึ่งบริษัทแม่บอกว่าไม่จำเป็นต้องเอามาทั้งหมดก็ได้แต่พี่เห็นว่ามันสำคัญก็เลยเอามาทั้งหมด ในส่วนที่ทำ Highlight สี

เหลือคือ ตัวที่ประเมินลูกน้องที่ แล้วบอกเค้าว่าสิ่งที่เค้ายังขาดอยู่ แล้ว A B C คือ คล้าย ๆ กับ Degree ที่จะบอกว่า ณ ตำแหน่งตอนนี้ ต้องมีคุณลักษณะขนาดนี้นะ ตัว O กับ X ถ้าเป็นตัว X ก็คือ Position ว่าตำแหน่งนี้ต้องมีคุณลักษณะแค่ไหน ตามที่หัวหน้าอยากได้ ส่วน O คือ ตอนนี้คุณมีเท่าไร เช่น ยกตัวอย่าง กรณีของ Orientation process เวลาลูกน้องใหม่เข้ามาที่ Require ให้มีเท่ากับ Level B (น้องอาจจะมองไม่เห็น เพราะพี่ทำ Hyperlink อยู่) ว่า Recommends possible solutions with application of the knowledge to team คือ สามารถที่จะแนะนำความรู้ต่าง ๆ ให้กับทีมได้ แต่คุณมีแค่ไหน คุณมีแค่ A คือ Demonstrates and explains the key context with clear/ Able to share to peers and subordinates คือ สามารถสาธิตได้ แต่แนะนำไม่ได้ อันนี้คือ Level ที่เค้ามีนะครับ ตรงนี้คือ คำว่า Importance จะคล้าย ๆ Weight ของมันนะ Height ก็คือสูงสุด ทำไมต้องเป็น 4 เป็น 3 ได้ไหม เป็นได้แต่ที่เป็น 4 เพราะว่าเราจะต้องเอาค่า Importance มาคูณกัน ตัวอย่างเช่น ในส่วนของ Position คุณควรจะมีกี่คะแนน เช่น มี 8 คะแนน ก็คือ 2×4 X ก็คือ ณ ตำแหน่งนี้มีเท่าไร ตรงนี้คือเท่ากับ 8 และในความจริงแล้วมีเท่าไร เค้าอาจจะ มีแค่ 1 ก็คือ 1×4 ได้ 4 และสุดท้ายจะเห็นว่าเราจะมีค่า Weight Overall Level จะเท่ากับ 129 คะแนน ซึ่งจะเท่ากับ 100 % ถ้ามี 86 คะแนน Ratio ก็จะเท่ากับ 67 เพราะฉะนั้นคนคนนี้ก็ยังไม่ Need Requirement เท่ากับสิ่งที่เราอยากให้เป็น ก็ต้องพัฒนาเค้าต่อไปอีก”

ผู้วิจัย : “ถ้าเราจะแยกคุณลักษณะในแต่ละด้าน ขอรบกวนพี่ช่วยอธิบายคุณลักษณะแต่ละด้านของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมว่าควรจะมีอะไรบ้าง”

ผู้ให้ข้อมูล : “ต่อจากเมื่อที่เรารู้ถึง Core Competency ไปแล้วก็มาถึง Functional Competency กันเลย ซึ่งเจ้าหน้าที่ของแผนกฝึกอบรมถ้าดูจาก Organization Chart จะแบ่งเป็น 2 ขา ขาหนึ่งจะเป็น Management Training อีกขาหนึ่งจะเป็น Technical Training ที่น้องกำลังเห็นเอกสารอยู่นี้ เป็นของ Management Training ก็จะมีคนดูแลอยู่ 2 คน คือ Senior Training กับ Trainer เราอยู่เป็นตัวอย่างของผู้ที่ดูแลด้าน Orientation ซึ่ง Functional พี่ก็ Require ว่าเค้าจะต้องเรียนรู้ในเรื่องของ Team Work การทำงานเป็นทีม แล้วก็เรื่องของ Learning Oriented ก็จะต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แล้วก็เรื่องของ Customer Focus ที่ต้องเน้นตรงนี้เพราะว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องพบปะกับพนักงานใหม่บ่อย ๆ เราให้ความสำคัญกับ Customer ลูกค้านะครับ และเรื่องของ Result Orientation คือสั่งงานแล้วต้องได้งาน นั่นคือ Functional ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของพี่ที่เค้าจะต้องเป็น

และมาถึงเรื่องของ Knowledge คือความรู้ที่เค้าจะต้องรู้ในแผนก Training ก็ในเรื่องของ Training Procedure โรงงานเค้าจะมี Procedure ว่างงาน Training จะต้องทำอะไร อย่างไร เค้าจะมีคล้าย ๆ เป็นกฎหมายเลขครับ แล้วก็จะมีการของ Training Need Survey เป็นการทำการ Survey แล้วมาทำเป็นแผนฝึกอบรมประจำปี ต้องเรียนรู้เรื่องของ In House Process การฝึกอบรมภายใน ว่ามี Process อย่างไร เวลาทำ Training Plan จบแล้ว Purpose ไปหา MD อย่างไร เมื่อทำเสร็จแล้วต้องขอ Budgeted อย่างไร แล้วโพสต์บนเว็บไซต์เพื่อให้เค้า Register กันอย่างไร เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเค้าต้องเรียนรู้ Process แล้วเรื่องของ Public Training Process คือเรื่องของการฝึกอบรมภายนอกจะต้องใช้ Form อะไร จะต้องผ่านลายเซ็นไหนบ้าง เรื่องของ MSD&ESD Concept ซึ่ง MSD มันย่อมาจากคำว่า Moisturizer Sensitive Device อุปกรณ์อะไรที่มัน Sensitive กับเรื่องของความชื้น แล้วเรื่องของ ESD คือ Electro Static Discharge คือ เรื่องไฟฟ้าสถิตในร่างกายเรา มีวิธีในการป้องกันอย่างไร เพราะอุปกรณ์เราเป็น Electronic มัน Sensitive มากต้องระวังในเรื่องนี้ เรื่องของการ Training Evaluation การประเมินผลการฝึกอบรม, เรื่องของ Filling System เรื่องของการจัดระบบเอกสาร, เรื่องของ Training Record เวลาอบรมแล้วต้องมีบันทึก ส่วนสุดท้ายเป็นเรื่องของ 5ส House Keeping เค้าจะต้องเรียนรู้ตรงนี้ทั้งหมด แล้วพี่ก็จะให้หัวหน้าเค้าประเมินว่าลูกน้องเค้าถึงไหนหรือยัง อย่างตามเอกสารตอนนี้เค้ามีอย่างนี้ แล้ว Quarter หน้าละ ปีหน้าละ เค้าจะถึงไหน คุณจะต้องพัฒนาเค้าอะไรอย่างนี้ ก็ช่วยให้ตัวลูกน้องเค้าเห็น Gap ได้ พี่ก็จะเรียกเค้ามาคุยว่าเค้ายังขาดอะไร มีอะไรแค่ไหน”

ผู้วิจัย : “สรุปแล้วในส่วนที่เป็นความรู้ก็จะมีทั้งส่วนที่เป็นความรู้ ทั้งในส่วนในเรื่องการจัดฝึกอบรม และในส่วนของคุณรู้ขององค์กรด้วยใช่ไหมคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช่ครับ ส่วนที่เป็น MSD&ESD Concept จะเป็นความรู้ขององค์กร”

ผู้วิจัย : “เพราะว่าเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ที่ต้องปฐมนิเทศพนักงานจึงต้องมีความรู้ในเรื่องขององค์กรเพื่อไปถ่ายทอดให้พนักงานได้รู้ด้วยใช่ไหมคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “จะต้องมีความรู้เพื่อจะไปบอกเค้าว่า พนักงานจะต้องระมัดระวังอะไรบ้างในเมืองคัน แต่ในการ Orientation จะมีอาจารย์มาสอนเองต่างหาก เป็นวิทยากรภายในซึ่งเราเองก็มีค่อนข้างจะหลายคนเหมือนกัน แล้วก็ให้เค้าได้เรียนรู้เรื่องภาพรวมขององค์กร ลูกค้าของเรา Product ของเรา”

ผู้วิจัย : “นอกจากความรู้แล้ว ในเรื่องของทักษะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมล่ะคะ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรมีทักษะอะไรบ้างคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ต้องมีทักษะทางด้าน MS Office ถือว่าเป็นทักษะคอมพิวเตอร์ และใช้โปรแกรมที่ใช้สำหรับทำ Training Record ที่เรียกว่า โปรแกรม Noale ซึ่ง โนเอล เป็นเหมือนฐานข้อมูลที่ใช้ทำประวัติการฝึกอบรมของพนักงาน ซึ่งจะเน้นไปในส่วนของทักษะทางคอมพิวเตอร์ และตอนนี้เรากำลังจะพัฒนาเป็น SAP อยู่แต่ค่อนข้างยุ่งนิดหน่อย”

ผู้วิจัย : “ซึ่งทักษะก็จะเน้นทางด้านคอมพิวเตอร์ใช่ไหมคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ครับใช่ครับ ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์”

ผู้วิจัย : “นอกจากทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์แล้ว มีทักษะด้านอื่นอีกไหมคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ก็จะมีทักษะในเรื่องของการพูด กล่าวต้อนรับพนักงานในวันแรก ที่เรียกว่าการ Homeroom คือ ทำให้บรรยากาศเหมือนกับบ้าน เวลาพนักงานใหม่ต่างคนต่างมาไม่รู้จักกัน เราก็จะต้อง Homeroom เค้า ต้องแนะนำตัว แนะนำสถานที่ ก็เป็นทักษะการพูด Introduction อะไรอย่างนี้ ทักษะภาษาอังกฤษ ในเรื่องของ E-mail ต้องเขียน E-mail และใช้ภาษาอังกฤษได้ ภาษาอังกฤษขึ้นไบนั่น แ่อ่านออก เขียนได้ก็พอแล้ว เดียวในเรื่องของ Content เนี่ยเราจะช่วยปรับให้เค้า ก่อนที่พนักงานของพี่เค้าจะออก Mail ได้เนี่ย เค้าก็ต้องส่งให้พี่ดูก่อนนะครับ ในเบื้องต้นเค้าจะส่งให้พี่ดู พอเคลาเรียบร้อยแล้ว พี่เห็นว่าโอเค Mail นี้ได้ เค้าก็จะใช้ Mail นี้ได้ตลอดเวลา แล้วก็ปรับเปลี่ยนเฉพาะวันที่ หัวข้ออะไรเท่านั้น”

ผู้วิจัย : “พี่คิดว่าในส่วนของ ทักษะ กับความสามารถ พี่คิดว่ามันแยกจากกันไหมคะ หรือพี่คิดว่าเหมือนกันคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “มันคล้ายกันนะ ทักษะ คือ การทำงานทำให้เกิดทักษะ หรือ Skill แต่ตัว Competence เนี่ย มันเป็นหัวข้อใหญ่ ๆ อันนี้ที่ประกอบไปด้วยทักษะต่าง ๆ มากมาย พี่คิดว่ามันคล้าย ๆ กัน แต่มันจะทำหน้าที่คนละอย่าง”

ผู้วิจัย : “และถ้าถามถึงในส่วนของความสามารถ ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ควรจะมี ความสามารถอะไรบ้างคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “1. ต้อง Present ได้หรือสอนได้นะครับ 2. สามารถลุกขึ้นจากการประชุมได้ สมมติว่าพี่บอกว่า น้องช่วยเรียกคนกลุ่มนี้เข้าร่วมประชุมนี้ให้หน่อย ตามหัวข้อดังนี้ อะไรอย่างนี้ เนี่ยเค้าต้องทำให้ได้ คือ เป็น Lead ในที่ประชุมได้ และกล้าแสดงความคิดเห็นโดยแสดงออก อย่างสร้างสรรค์ได้ เวลาการประชุมแล้ว เราไม่เห็นด้วยเนี่ย เราจะไม่โกรธเค้าแต่เราจะบอกว่า เรามีติอะไรบ้าง เราเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยเพราะอะไร เป็นการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Assertiveness, Assertive เป็นการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ เนี่ยคน Training ต้องเป็นคนอย่างนี้ ไม่โกรธใครง่าย ๆ และก็สามารเป็นที่พักพิงของคนอื่นได้

นอกจากนี้จะต้องสามารถนำเสนอได้ ทำรายงานได้ วิเคราะห์รายงานได้ คือทำรายงานได้ กับวิเคราะห์รายงานได้ต่างกันนะ ทำรายงานได้คือ พิมพ์ธรรมดาแต่วิเคราะห์ได้คือ เอรายงานมา ดูแล้วสามารถบอกได้ว่าทำไม Quarter นี้กับ Quarter ที่ผ่านมา จำนวนชั่วโมงฝึกอบรมมันถึง น้อยลง ต้องวิเคราะห์ได้ว่ามันเกิดอะไรขึ้น แล้วก็เค้าน่าจะเป็นคนหนึ่งที่ เป็นที่พักพิงหรือเป็น แหล่งข้อมูลของคนในองค์กร ถ้าเกิดมีอะไรที่คิดไม่ออก ก็คิดถึง Training คิดถึงเจ้าหน้าที่คนนั้น ๆ ในเรื่องที่เค้าดูแลอยู่”

ผู้วิจัย : “ก็เหมือนเป็นที่ปรึกษาให้กับคนในองค์กรใช่ไหมคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “อ่า เป็นที่ปรึกษาให้กับคนอื่น ๆ ครับ”

ผู้วิจัย : “แล้วในส่วนของคุณลักษณะส่วนบุคคลในเรื่องทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิด พี่คิดว่าเจ้าหน้าที่ ฝึกอบรม ควรมีคุณลักษณะอะไรบ้าง”

ผู้ให้ข้อมูล : “ถึงแม้ว่าเค้าจะไม่จบทางด้านฝึกอบรมโดยตรงมา แต่ถ้าเกิดเค้าอยากทำ คือ เค้ามีใจ รักในงานฝึกอบรมก่อน คือจะต้องมีใจรักในงานก่อนและเข้าใจบทบาทของ Training บทบาท ของ Training คือ ต้อง Support เวลาใครเค้าขอร้องอะไรมา ก็ช่วยเหลือเค้าทำนองนั้นครับ เราต้องเป็นที่พักพิงเค้าได้ แล้วก็ต้องมี Service Mind ที่ดี คือ หมายถึง เค้าขอหนึ่ง เราอาจจะให้ มากกว่าหนึ่ง เค้าบอกว่ามี Video ให้ยืมไหม เราอาจจะบอกว่า Video ไม่มีค่ะ แต่เรามีเอกสาร อันนี้อยู่เอาใหม่ อะไรอย่างนี้ แต่บางคนที่ไม่ มี Service Mind พอเค้าถามว่ามี Video ไหม ก็บอก

ว่าไม่มีค่ะแล้วก็จบ คน Training ต้องมีอะไรที่ต่อจากนั้น คือ ขอบหนึ่งต้องได้สองอะไรอย่างนี้ครับ”

ผู้วิจัย : “นอกจากคุณลักษณะส่วนบุคคลแล้ว เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมยังต้องมีคุณลักษณะอื่น ๆ อีกไหมคะ เพื่อที่จะช่วยให้ทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ควรจะเป็นคนที่ใฝ่รู้นะครับ อย่างจบแค่เรียนจบแล้วก็จบการศึกษา แล้วมา Learning By Doing เพียงอย่างเดียว เราต้องใฝ่รู้ ตำรับตำรา ต้องอ่านเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จนป่านนี้พี่ยังต้องอ่านหนังสือพวกนี้อยู่เลย ต้อง Update ข้อมูล ต้องเป็นผู้ใฝ่รู้นะครับ ถามได้ ตอบได้ ต้องอย่างนั้นเลย แล้วความรู้เหล่านี้ มันจะเป็นเหมือน Data Base แล้วเวลาใครเค้าพูดถึงอะไร เราก็สามารถดึงเอาข้อมูลเหล่านั้นกลับมาใช้ได้ เนี่ยคน Training จะต้องเป็นคนแบบนี้ครับ ใฝ่รู้แล้วก็กระตือรือร้นกระฉับกระเฉง ว่องไว หงอย ๆ ไม่เอานะครับ คนหงอย ๆ แล้วไป Training แล้วไป Lead มันดูไม่น่าประทับใจ เค้าจะเชื่อถือได้อย่างไรละ ความน่าเชื่อถือมันมาจาก 2 ส่วน คือ บุคลิกภาพ กับ คุณลักษณะ พอมารวมกันก็จะกลายเป็นความน่าเชื่อถือ”

ผู้วิจัย : “ก็พูดง่าย ๆ ว่าต้องเป็นคนที่มีความน่าเชื่อถือหรือเปล่าคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “อ่า! ใช่ ต้องเป็นคนที่น่าเชื่อถือด้วย ถึงจะมาเป็น Trainer หรือมาทำงานฝึกอบรมได้ พูดไปแล้วไม่มีใครฟังเนี่ย เค้าจะเชื่อถือได้อย่างไร ก็ไม่เกิด Success ใช่มั้ย เพราะฉะนั้นต้องมีความน่าเชื่อถือ ความน่าเชื่อถือเกิดจาก อย่างที่บอกเมื่อสักครู่ว่าเกิดจาก Character กับ Competence ความรู้ ความสามารถ ก็คือตัวหนึ่งที่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ และตัวที่ 2 คือ Character ความมุ่งมั่นของเรา ตั้งใจของเรา Service Mind สัญญาสัญญาว่าจะทำแล้วทำได้เนี่ย ตัวนี้มันพูดไปแล้วทำให้เกิดความน่าเชื่อถือของคนนั้น ๆ และเมื่อทำงานร่วมกันไปนาน ความน่าเชื่อถือนั้นก็จะกลายมาเป็นความศรัทธาในอนาคต เมื่อศรัทธาปั๊บเนี่ย พูดอะไรแล้วเค้าก็จะเชื่อ ขออะไรเค้าก็จะให้อะไรอย่างนี้ครับ”

ผู้วิจัย : “ถ้าในส่วนของรายละเอียดนั้นก็คงครอบคลุมในการพูดคุยกันไปแล้ว คราวนี้อยากทราบว่าที่บอกว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่จำเป็นต้องจบมาตรงสาขา ก็สามารถทำงานได้ ทำไมจึงคิดอย่างนั้นล่ะคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “คือวิชาชีพในโรงงานทั่ว ๆ ไปนี่ในมหาวิทยาลัยไม่มี ถึงแม้คุณจะทำคณะมนุษยศาสตร์มา คุณจบเคมีมา คุณก็สามารถทำงานฝึกอบรมได้ ถ้าคุณมีใจรักอย่างที่บอกแล้วเดี๋ยวเรามาเรียนรู้เอาตามที่พี่บอกไว้ใน Knowledge ตรงนี้ เรียนรู้แล้วเรามีการวัดผลกันทดสอบกัน หัวหน้าที่จะรู้เลยว่า คุณมีสมรรถนะถึงหรือยัง อย่างกรณีอย่างนี้ ตามเอกสารก็จะเห็นว่า เค้ายังไม่ถึงมีเพียง 67% เมื่อเทียบกับตำแหน่ง Trainer ที่เค้าเป็นอยู่ อย่างเด็กของพี่จบบัญชีมาอีกคนจบ Electronic มาแล้วมาทำงานด้าน Management Training คืองานบริหารฝึกอบรมหรืองาน Administration ส่วน Trainer หรือ Technical นี่ ส่วนใหญ่จบบริหารธุรกิจ กับบัญชีมาไม่จำเป็นต้องจบตรงมา เราเอามาจากไหน เราเอามาจากคนใน Line เค้าเป็นพนักงานฝ่ายผลิต ม.3, ม.6 แล้วเค้าเรียนต่อ แล้วเราก็มารับสมัครภายใน เค้าก็มาสมัครกัน เราก็มารับสอบเค้า ก็สอบภาษาอังกฤษเบื้องต้น สอบเรื่องของการเรียนรู้, จิตวิทยานิดหน่อย เมื่อเราได้พบว่าเค้ารักที่จะทำงาน Training จริง ๆ เราก็มารับเค้าฝึก แล้วทุกวันนี้เค้าก็ทำได้ค่อนข้างดี เด็กเหล่านี้ลงไป Production แล้วก็สามารถไป Audit ไปตรวจสอบพนักงานที่เรียนกับเรานะครับว่า หลังจากที่เราเรียนกับเราแล้วเวลาไปทำงานจริง มันทำตามที่เราสอนไหม บอกว่าให้ระวังระวังกันจริงไหม เค้าใส่อุปกรณ์ความปลอดภัยไหมตามที่เราสอน ถ้าเค้าไม่ใส่เราก็มั่นใจ File กลุ่มนั้นก็ต้องกลับมาเรียนใหม่ เนี่ยครับคนเหล่านี้ทำได้แล้วสามารถสอนได้ทุกคนเลย สอน Technical สอนวิธีการผลิต Electronic ที่เราผลิตอยู่ทุกวันนี้ สอนให้เด็กที่ไม่รู้ ตาสีตาสาทำได้ พี่ก็ทิ้งเค้าละนะ”

ผู้วิจัย : “ก็คือในส่วนนี้ก็มาจากผู้ที่มีประสบการณ์อยู่แล้วใช่ไหมคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ครับใช่ครับ ถ้าเป็นคนที่มีประสบการณ์ก็จะเร็วขึ้น หรือถ้าเกิดเรียนมาโดยตรงก็ต้องจบ Electronic มา ปวส. Electronic นี่ครับ แต่ Skill หนึ่งที่เค้าไม่มีก็คือ Skill ของ Teaching Skill ก็ต้องมา Train เอาที่นี้ ฝึกเอาที่นี้ ทางพี่เองก็จะจัดหลักสูตร Train The Trainer ให้เค้า แล้วก็วัดผลเค้าแล้วก็จะให้ Form วัดผลให้เค้า สอนแล้วมีการถาม-ตอบ อย่างไร การ Eye Contact เป็นอย่างไรบ้าง Movement เป็นอย่างไร เรามี Train ทั้งหมด แล้วคนที่ Rating เค้าก็คือ นักเรียนที่เรียนกับเค้าละครับ สอนสนุกหรือเปล่า มีสื่อการสอนหรือนำสนใจไหมอย่างนี้ละครับ”

ผู้วิจัย : “เพราะตอนแรกคิดว่าบางหน่วยงานก็อาจจะต้องการคนที่จบมาตรงตามสาขา คือ จบทางการศึกษาหรือว่าคนที่จบมาทางด้านการบริหารงานบุคคลมาโดยตรงหรือเปล่าคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “คือถ้าได้ก็จะดีแต่พี่พบว่างานฝึกอบรมไม่จำเป็น ถ้าเกิดเป็นระดับพีเนี่ย ต้องมีประสบการณ์ เพราะเราจะได้มาบริหาร มา Coach ได้เนาะครับ แต่ทางด้านปฏิบัติการ จบอะไรมาก็ได้ ขอให้เค้ามีใจรักแล้วกัน แล้วค่อยจัดการให้”

ผู้วิจัย : “นั้นก็แสดงว่าถ้าเกิดว่าสถาบันการศึกษาต้องการผลิตบุคลากรเข้ามาทำงานในส่วนของผู้บริหารที่ฝึกอบรมโดยตรงเนี่ย เราก็แค่ปลูกฝังให้เค้ารักในงานที่อยากจะทำใช้ไหมคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ครับอย่างคนที่อยากจะทำฝึกอบรมนั้นก็เลือกที่จะเรียนหลักสูตรฝึกอบรมโดยตรง ถ้ามีใจรักก็เลือกเจาะจงลงไป อย่างของเทคโนโลยีทางการศึกษาก็มีให้เรียน ลักษณะงานเฉพาะอย่างที่น่าองถามนี้ โดยเฉพาะงานบัญชีเนี่ยจำเป็นจะต้องรับคนที่จบบัญชี หรืองานวิศวกรจำเป็นจะต้องไปตรวจสอบ และต้องลงลายเซ็นอะไรอย่างนี้ แต่งานของเราคล้ายกับเป็น Administration จบอะไรมาก็ได้อย่างที่บอก ค่อยหาหน่วยงานจะ Train ให้ แต่ถ้าในระดับหัวหน้างาน ระดับสูงๆ นี่ จำเป็นต้องมีประสบการณ์ เพราะว่าจะได้เรียนรู้งาน เค้าเรียกทำงานว่างานฝึกอบรมมันต้องประกอบไปด้วยอะไรบ้าง เรามี Process อย่างไร มันถึงจะมา Coach ให้กับคนเหล่านั้นได้ เพราะฉะนั้นจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ระดับหัวหน้างาน จำเป็นต้องมีประสบการณ์ทางด้านฝึกอบรมมาก่อน แต่ถ้าระดับ Trainer ระดับน้องๆ ของพี่นี่ ไม่จำเป็นจะต้องมี ค่อยเรา Train ให้ครับ”

แบบบันทึกการสัมภาษณ์ 002

ผู้วิจัย : “กรุณาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน”

ผู้ให้ข้อมูล : “เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในความคิดของพี่ ก็คือว่า คุณสมบัติที่จำเป็นอย่างแรกก็คือ จะต้องเป็นต้นแบบของการแสวงหาความรู้ นะครับ เพราะว่าอย่างที่พี่บอกว่า แผนกฝึกอบรม คือ แผนกที่เป็นตัวอย่างในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นมา จะต้องเป็นต้นแบบได้ ซึ่งตัวเค้าเอง จะต้องรู้จักแสวงหาความรู้ตลอดเวลา และก็มีความเป็นอยู่อย่างที่เรียกว่า Warm นะครับ ดูบุคลิกภาพ รู้สึกว่าจะต้องเป็นคนที่ยิ้มแย้ม มีความรู้สึกอบอุ่น ยินดีที่จะถ่ายทอด ที่จะทำให้ความรู้ให้กับคนอื่น ตลอดเวลา คนอื่นดูแล้วไม่รู้สึกไม่สบายใจที่จะไปคุยด้วยกับคนคนนี้ แล้วแน่นอนที่สุดในเรื่องของ ความสามารถด้านภาษา เพราะว่าในองค์กรทุกวันนี้ แม้ในองค์กรของไทยเองและองค์กรต่างชาติ ความสามารถทางด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ เป็นส่วนที่ทำให้ประสบความสำเร็จ เพราะ ต้องยอมรับว่า ในหลักสูตรของการฝึกอบรม โดยเฉพาะหลักสูตรที่เป็น Soft Skill ส่วนมากก็จะอิง ตำราที่มาจากต่างชาติ ฉะนั้น ถ้ามีพื้นฐานทางภาษาที่ไม่ดีมากนัก ก็จะไม่สะดวกที่จะไป Deal กับ หลักสูตรที่เป็นรูปแบบนี้”

ผู้วิจัย : “แล้วในส่วนของความรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เค้าจะต้องมีความรู้อะไรบ้าง”

ผู้ให้ข้อมูล : “มีความรู้ในงานฝึกอบรม รูปแบบการจัดฝึกอบรมในสมัยนี้ที่เค้าทำกันทั่วไป คือ สามารถเป็น Organizer ได้ ซึ่งก็ไม่จำเป็นต้องเรียนมาทางด้านไหน โดยเฉพาะ เพราะงานตรงนี้ไม่ ถึงขนาดว่าเป็นเฉพาะทาง ถ้าเป็นในส่วนของผู้ที่เป็น Officer แต่ถ้าจะดีมาก ๆ เลย ถ้ามีความรู้ เกี่ยวกับในเรื่องของ ศาสตร์ Educational ด้วย ตรงนี้จะเป็นส่วนที่ทำให้เค้าสามารถจัด ออกแบบหลักสูตร จัดการฝึกอบรม แล้วรู้จักพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ รู้ว่าคนแบบนี้เค้าจะ เรียนรู้ได้อย่างไร ก็จะ Design Program การฝึกอบรมได้ดีกว่า ซึ่งโดยส่วนตัวพี่เองไม่ได้จบมาทางนี้ โดยตรง พี่จบวิศวะมา ซึ่งก็น่าแปลกใจเหมือนกัน”

ผู้วิจัย : “ที่ทำงานตรงนี้ได้เพราะใจรักหรือเปล่าคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ก็มีส่วนหนึ่ง ที่ทำงานตรงนี้ได้เพราะโดยส่วนตัวที่ชอบที่จะถ่ายทอดความรู้ที่จะพัฒนาคนให้มีความรู้อย่างที่เราย่อยอยากได้มากกว่า เพราะสมัยก่อนที่พี่ทำงานเป็น Engineer แล้วด้วยงานสาย Engineer ที่พี่ทำอยู่ที่ Success คือ พี่เป็นคน Success ในสายงานตรงนี้มาก ๆ มันคือช่วงหนึ่งที่พี่เป็น Engineer อยู่ ที่นี้ก็ด้วยส่วนตัวก็มีความอยากที่จะถ่ายทอดในสิ่งที่เราเข้าใจ ที่เราทราบให้คนอื่น ช่วงนั้นก็เริ่มเข้ามา โดยการเป็น Trainer มาก่อนเลย โดยเป็น Trainer ในหลักสูตรต่าง ๆ ที่อยู่ใน field ของเรานะครับ เนื่องจากว่าองค์กรต้องยอมรับจริง ๆ ว่า การฝึกอบรมสมัยนี้หลาย ๆ องค์กร โดยเฉพาะองค์กรทางด้าน Manufacturing สมัยก่อนเคยมีความเชื่อว่า คนที่ทำงานทางด้าน HR หรือฝึกอบรมควรที่จะมาจากสายของศึกษาศาสตร์ หรือรัฐศาสตร์สายของทั่วไป จะน้อยบริษัทมากที่จะนำคนที่จบมาสายนี้ มาทำงานในลักษณะนี้ แต่เข้าใจว่า มาระยะ 4-5 ปี มานี้เค้าเริ่มรู้สึกว่่าที่จริงแล้วเนี่ย Competency ของคนในองค์กร ในบริษัทที่เป็น Manufacturing Technology กลายเป็นว่าจุด Weak ของทางด้านวิศวกรรม เป็นจุด Weak มาก ๆ เพราะว่าสมัยก่อนเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจัดการฝึกอบรมแบบที่ว่า ที่อยากจะเรียนไม่ได้สอน แต่ไอ้ที่สอนนั้นไม่อยากจะเรียนเลย มันจะเป็นแบบนี้เพราะว่า ต้องยอมรับว่าองค์กรอื่นที่อาจจะไม่รู้ แต่องค์กรของพี่ ที่พี่เคยอยู่แต่ไม่ใช่องค์กรปัจจุบันนะ องค์กรที่พี่เคยอยู่ก่อนหน้านั้นก็จะมีปัญหาว่าจุด Weak ของคนส่วนใหญ่ ซึ่งเป็น Engineer เพราะพี่อยู่ Ford Motor, Samsung Electric ซึ่ง Business มันต้องการ Engineer เยอะแล้วจุด Weak มันก็คือ Area ตรงนั้น เพราะฉะนั้นเองก็จะมีปัญหาว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่เคยอยู่ก่อนหน้านั้น เค้าจะคุยกันคนละภาษากับคนที่ เป็น Engineer เหมือนกับที่บอกว่า หลักสูตรที่เค้าอยากเรียนก็จะมี หลักสูตรที่มีก็จะมีไม่อยากจะเรียน ก็เป็นจุดเปลี่ยนที่เค้าก็เลยมองว่าพี่ก็เป็น Engineer ที่ Success แล้วพี่ถนัดตรงนี้ เค้าเลยให้พี่มาดูแล ฉะนั้นพอพี่มาดูแล หลักสูตรของ Training ก็จะเปลี่ยนไปหมด กว่า 80% จะเป็นหลักสูตรทางด้าน Technical ทั้งหมดเลย หลักสูตร Soft Skill ก็จะน้อยลงมาก สัดส่วนของ Ratio ก็จะเปลี่ยนซึ่งก็ไม่ว่ามันจะดีหรือไม่ดี แต่ว่าองค์กรที่พี่อยู่นี้ก็จะ Need คือ เนื่องจากว่า ธรรมชาติขององค์กรก็จะไม่เหมือนกัน อย่างองค์กรที่เป็น Service องค์กรที่ไม่ใช่ Business อย่าง Manufacturing ก็จะมองหลักสูตรที่เป็น Soft Skill, Service Mind, Team Building อะไรพวกนี้ก็จะเยอะจะค่อนข้างเน้น แต่เผอิญองค์กรที่พี่อยู่เค้าจะเน้นทางด้าน Skill ก็เลยเป็นจุดที่ทำให้พี่มาดูแลงานฝึกอบรม

ผู้วิจัย : “แล้วส่วนของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่จำเป็นต้องจบตามสาขาโดยตรง แต่ว่าเค้าต้องมีทักษะที่สามารถจะปฏิบัติงานตรงนี้ได้ พี่คิดว่าทักษะอะไรบ้างที่เค้าจำเป็นจะต้องมี”

ผู้ให้ข้อมูล : “มันขึ้นอยู่กับความรู้ด้านศึกษาศาสตร์มีส่วนในการ Customized หลักสูตรที่ตรงกับผู้เรียน คือ ถ้าจะหาหลักสูตรได้ดี และแน่นอนที่สุด ต้องเป็น Inter Personal Skill เพราะเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องทำตัวให้คนอื่นรู้สึกอยากจะเข้ามาคุยด้วย ไม่รู้สึกอึดอัดที่จะเข้ามาคุยด้วย ซึ่งเป็นจุดสำคัญเลยทีเดียว อย่างที่บอกมันไม่มีอะไรติดตัวมาเลย เพราะฉะนั้นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องแสวงหาความรู้ได้เร็ว สมัยก่อนมีจุด Week ที่ว่าพอเราจบมาทางสายนี้ เราจะไม่สนใจทางด้านวิศวกรรมเลยใช่ไหม ทีนี้ทุกวันนี้ไม่ใช่ ไม่ว่าเราจะเรียนมาทางสายใด เราจะต้องแสวงหาความรู้ตรงนั้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะทำให้ประสบความสำเร็จ”

ผู้วิจัย : “ก็แสดงว่าทักษะที่จำเป็นจะต้องเป็นคนไฟเรีน ไฟรู้ หรือไม่คะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช้ครับแน่นอนที่สุดที่ขาดไม่ได้ คือ ต้องมีใจรักที่จะถ่ายทอด บางทีเค้าอาจจะเรียกว่าทักษะความเป็นครู แต่ที่คิดว่าไม่ใช่คำนี้ คือ เหมือนกับว่า มีความจริงใจที่จะให้คนอื่นมีความรู้มากขึ้น อยากที่จะ Educate คนอื่น ถึงตัวเรา Educate เค้าไม่ได้ ก็ต้องหาวิธี อาจจะต้องมีวิทยากรมาหรืออะไรก็ตาม แต่ต้องมีจิตใจที่ว่า การได้ Educate คนอื่นเนี่ยเป็นสิ่งที่ดี ที่ถูกต้องในความคิดในการทำงาน เพราะยังมีเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมหลายคน เท่าที่ที่เคยสัมผัส แม้เค้าจะจบมาทางสายนี้เองก็ตาม แต่ว่าในใจเค้าไม่ได้มีแบบนี้ เค้าก็จะทำงานตามหน้าที่ซึ่งโดยรวมแล้วมันก็จะไม่ดี”

ผู้วิจัย : “ถ้าในส่วนของทักษะคอมพิวเตอร์ล่ะคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “อันนี้พี่คิดว่าจำเป็นในงานทุก ๆ ส่วน เพราะคนที่ทำงานทุกวันนี้ก็จำเป็นจะต้องใช้ สิ่งจะต้องมีเลขนั้นคือ ภาษาอังกฤษ ขึ้นที่สื่อสารได้โดยไม่มีปัญหา แล้วก็ความสามารถทางคอมพิวเตอร์ เพราะต่อไปเราใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานอยู่แล้วทุกองค์กรมันเป็น Must เลขนะ คือ ต้องมีถ้าไม่มีก็จะทำให้ทำงานให้ Success ถ้าหาก ไม่ว่าจะเป็นฝึกอบรม เพราะว่าต่อไปจะต้องมีการ Processing ข้อมูลเยอะมาก ๆ การที่เราไม่ใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยในการ Processing ก็จะทำให้เราทำงานได้ช้า และเกิดความผิดพลาดได้สูง”

ผู้วิจัย : “แล้วจำเป็นไหมที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องสามารถทำชุดการสอน หรือ สื่อการสอนได้ด้วย Program คอมพิวเตอร์ต่าง ๆ ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ถ้าพูดถึงสมัยนี้อาจจะไม่ใช่ Must ไม่ใช่ที่ต้องการ แต่ถ้ามีก็ดี แต่ว่าโดยปกติแล้วเรา ออกแบบหลักสูตร แล้วมีสถาบันมา Support เราเยอะ พอที่จะหาคนมาสอนได้ มาดูแลในส่วน ตรงนี้ได้ ซึ่งที่จริงแล้ว ความสามารถด้าน Computer ที่เป็นโปรแกรมเฉพาะทางยังไม่มีอะไร ที่เป็น Must สำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เพราะเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่ได้เป็นคนฝึกอบรม คือ Major อาจจะไม่เป็นคนฝึกอบรม แต่จะเป็น Organizer มากกว่า เพราะฉะนั้นถ้าจะต้องทำงานฝึกอบรม หรือเตรียม Material training เองในงานที่บางบริษัท Assign งานให้ทำอย่างนี้จึงจำเป็น”

ผู้วิจัย : “ถ้าเจาะจงในเรื่องความสามารถ Competence ที่จำเป็นจะมีอะไรบ้าง”

ผู้ให้ข้อมูล : “ก็จะเป็น Service Mind เพราะงานตรงนี้คืองานบริการ, Positive Thinking ซึ่งจำเป็น กับทุกงาน ไม่ว่าจะเป็นส่วนไหนก็แล้วแต่, Corporate เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องประสานงาน มาก ๆ เลย จะต้องมีการประสานงานที่ดี เพราะจะเป็นส่วนกลางของทุกส่วนในองค์กร, การ สื่อสาร Communication, การถ่ายทอดความรู้”

ผู้วิจัย : “เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของพี่ จำเป็นไหมคะว่าต้องเป็นวิทยากรได้”

ผู้ให้ข้อมูล : “ถ้าในงาน Orientation ก็จำเป็นเพราะเป็นหน้าที่ ควรจะเป็นวิทยากรได้ในสิ่งที่ตัวเอง รับผิดชอบอยู่”

ผู้วิจัย : “แล้วคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ควรจะมีแล้วประสบความสำเร็จได้ มีอีกไหม คะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “จากที่ได้พูดมาแล้วก็คือ เป็นต้นแบบในการแสวงหาความรู้, รู้จักตนเอง, มีบุคลิกภาพ อ่อน, มีความสามารถทางด้านภาษา สามารถอ่านหลักสูตรแล้วปรับมาใช้ได้ นอกจากนี้ ต้องยืดหยุ่นให้ได้ เพราะเราทำงานกับคนเยอะ ๆ ต้องยืดหยุ่นมาก ๆ เพราะบางที่เราอาจออกแบบ หลักสูตรไว้ 2 วัน แต่ด้วย Business Issue ทำให้เค้าอาจจะมาไม่ได้ อาจจะต้องเป็นวันเดียวก็ต้อง ยืดหยุ่น มีหลายครั้งที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่ยืดหยุ่น ก็จะเกิดข้อที่คนเรียนไม่ยอมมา เพราะเค้าก็ เป็นหน่วยงาน ก็จะไม่เกิดประสิทธิผลของการฝึกอบรม ซึ่งต้องยืดหยุ่นได้ ต้องปรับเปลี่ยนได้, มี Interpersonal Skill ต้องมาเป็นอันดับแรกเลยที่พี่มอง เพราะต้องยอมรับว่างานของเจ้าหน้าที่

ฝึกอบรม จะต้องพบปะระหว่างคนนอก คือ ตัววิทยากรเอง แล้วก็คนใน คือ Subject Person คนที่เค้าจะเข้ามาฝึกอบรมกับเรา”

ผู้วิจัย : “ในส่วนของความรู้สึก, ทักษะคติ ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ควรจะต้องเป็นอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : “พี่ว่าก็ต้องรวมอยู่ในที่กล่าวไว้แล้ว คือ เป็นคนชอบถ่ายทอด, มองโลกในแง่ดี, ทุกอย่างเป็นไปได้, Service Mind ซึ่งจะต้องมี ส่วนที่เหลือก็ขึ้นอยู่กับแล้วแต่องค์การ ว่าเค้าชอบเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมแบบไหน”

ผู้วิจัย : “เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่พี่ดูเคยอยู่ตอนนี้มีกี่คนคะ แล้วแต่ละคนจบมาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานฝึกอบรมโดยตรงไหมคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่พี่ดูเคยอยู่ตอนนี้มี 4 คน ก็ไม่ได้จบมาโดยตรงแต่ก็ใกล้เคียง อย่างผู้ที่ทำด้านนี้อยู่ก็จบมาทางศิลปศาสตร์, ศึกษาศาสตร์, อุตสาหกรรมศาสตรบัณฑิต ซึ่งก็จะเกี่ยวกับการศึกษาและศิลปศาสตร์”

ผู้วิจัย : “แต่ละคนจำเป็นต้องมีประสบการณ์ทางด้านฝึกอบรมมาก่อนหรือไม่”

ผู้ให้ข้อมูล : “ถ้ามีจะดีมาก ๆ เลย เพราะว่า Process ของการฝึกอบรมที่ไม่แน่นอนว่า ในตอนเรียนหนังสือจะมีหรือไม่ แต่ว่า Process ของการ Deal กับ การ Design หลักสูตรฝึกอบรมในบริษัทจะเหมือน ๆ กัน ซึ่งพี่อยู่มา 2-3 ที่ก็จะคล้าย ๆ กัน ถ้ามีประสบการณ์ทำงานจะดีมาก เพราะว่าเรื่องของการฝึกอบรมนั้น ไม่มีอะไรที่ตายตัว แม้กระทั่งหัวข้อเดียวกัน ปีหน้าก็จะไม่เหมือนกันแล้ว ใน การทำหลักสูตรแม้กระทั่งหัวข้อเดียวกัน ปีเดียวกัน แต่เราฝึกอบรมให้พนักงานต่างระดับกัน ก็จะคนละเรื่องกันแล้ว ถ้ามีประสบการณ์เยอะก็จะมองงานลักษณะนี้ได้ดี ซึ่งคนจบใหม่ ๆ แล้วไม่มี ประสบการณ์มาก่อนเลยก็จะมองงานลักษณะนี้ลำบาก ต้องใช้ประสบการณ์ด้วยในการเป็น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ดี เพราะเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ดี ในความหมายของพี่คือ ไม่ใช่ไปติดต่อคนมา สอนอย่างเดียว คือ จะต้อง Design Program ว่าหลักสูตรแบบนี้ น่าจะเหมาะกับคนแบบนี้ ใน Business Issue แบบนี้ ควรเป็นหลักสูตรประมาณนี้ แม้กระทั่งอาจจะต้องมีความรู้ถึงตัว Instructor หรือว่า Lecturer หรือ Trainer ที่จะมาสอน คือ อาจจะต้องรู้เยอะมาก ๆ มี Network ที่ดี ตัวนี้สำคัญรู้จักคนเยอะในสายงานเดียวกัน คือ เราเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในบริษัทนี้ เราจะต้องมี

เพื่อนที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในบริษัทต่าง ๆ เยอะมาก ซึ่งจะช่วยในการ Verify คนสอน เพราะเราสามารถให้คนมาสอนให้เราพร้อมกันแล้วเลือกได้ เราไม่รู้ว่าเป็นอย่างไร การที่เรามีเพื่อนก็จะเช็คได้ว่าคนสอนคนนี้เป็นไงบ้าง เคยใช้บริการกับบริษัทนี้แล้วหรือไม่ ได้ผลเป็นอย่างไร เราก็จะได้ Verify กับสิ่งที่เราจะทำ ซึ่งหลายคนจะขาดเรื่องนี้ ซึ่งประสิทธิภาพจะดีไม่เท่ากับคนที่มีความ Network เยอะ”

ผู้วิจัย : “ขอย้อนกลับไปเรื่องความรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม จำเป็นไหมว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องประเมินผลการฝึกอบรมได้ และทำรายงานได้”

ผู้ให้ข้อมูล : “มันเป็นหน้าที่ที่เค้าจะต้องรู้กระบวนการฝึกอบรมตั้งแต่ต้นจนจบ แต่จะได้ทำไหมก็ขึ้นอยู่กับองค์กร บางองค์กรอาจจะแยกคนทำงานคนละอย่าง แต่จะต้องรู้ทุกอย่างตามกระบวนการของการฝึกอบรม แต่จะได้ทำงานนั้นไหมก็ขึ้นอยู่กับองค์กร ซึ่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะทำงานได้ประสบความสำเร็จได้ดี ต้องไม่มองตัวเองเป็น Organizer ต้องมองตัวเองเป็นเหมือน Dean คณะบดี คือต้องรู้ว่าเอาใครมาสอน อาจารย์นี้จะต้องสอนเมื่อไหร่ หลักสูตรวิชาจะออกแบบอย่างไรให้เหมาะกับ Business issue ตรงนั้น ต้องตอบได้ว่า ทำไมเราต้องจัดเรื่องนี้ ทำไมต้องเป็นคนนี้มีความจำเป็นอย่างไรต้องสอนเรื่องนี้ ทำไมต้องสอน Content ตามเวลาแบบนี้ เมื่อสอนเสร็จประสิทธิผลของการเรียนรู้เป็นอย่างไร ผู้เรียนประเมินผู้สอนอย่างไร ผู้เรียนได้ความรู้อะไรบ้าง ได้มีการเอาไปปรับปรุงใช้งานไหม คือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องตอบคำถามเหล่านี้ให้ได้ครบวงจร แต่ส่วนมากเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในปัจจุบันนี้จะตอบได้แค่ส่วนหลัง ส่วนหน้าจะตอบไม่ได้ ส่วนหน้าเลยกลายเป็นหน้าที่ของ Manager เพราะส่วนมากในองค์กรจะมี Training Plan โดยออกมาจากผู้บริหาร ซึ่งในความจริงแล้วเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะ Deal กับผู้บริหาร ซึ่งหมายความว่า สมมติว่า พี่เป็นผู้บริหาร Training Plan เราก็จะเป็นคนออกมา ซึ่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรเป็นคนทำ Training Plan ให้ได้ เป็นการขยายศักยภาพของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไปให้ครบบทบาทจะประสบความสำเร็จ”

ผู้ให้ข้อมูล : “แล้วไม่ถามเธอว่า เพศ มีส่วนที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมประสบความสำเร็จหรือเปล่า พี่เคยเห็นเค้าสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ การศึกษา”

ผู้วิจัย : “ตรงนี้คงเป็นส่วนในการเก็บข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่ามั้งคะ เพื่อเอาไว้เป็นสถิติว่าผู้ให้ข้อมูลเป็นอย่างไร แต่ถ้าผู้วิจัยขอถามเรื่องของเพศว่ามีผลต่อความสำเร็จหรือไม่ พี่คิดว่าอย่างไรคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “อืม ถ้ามองว่าเพศมีส่วนไหม อันนี้น่าสนใจนะ คือ สมัยที่พี่ไม่ได้ทำงานฝึกอบรม พี่ก็คิดว่าผู้หญิงน่าจะทำได้ดีกว่าผู้ชาย แต่พอพี่เข้ามาทำฝึกอบรม พี่จะรับลูกน้องที่เป็นผู้ชายมากกว่าผู้หญิง อืม มันก็แปลกนะ คือเมื่อเรามาอยู่ตรงนี้ คือมันก็เหมือนกับว่า จะมีลูกค้ากับคนที่ทำให้ไข่มื้อใหม่ล่ะ ช่วงหนึ่งที่เราร่วมบทบาทเป็นลูกค้า คือ เราอยู่คนละแผนกกับแผนกฝึกอบรม เราก็จะมองว่าแผนกฝึกอบรมต้องเป็นอย่างงั้นอย่างงี้ แต่ ณ มุมหนึ่งที่เราอยู่แผนกฝึกอบรมเราก็จะมองอีกแบบหนึ่ง มันก็เป็นเรื่องที่น่าสนใจนะ”

ผู้วิจัย : “แล้วทำไมพี่ถึงเลือกที่จะรับลูกน้องที่เป็นผู้ชายมากกว่าคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “อาจจะเพราะสิ่งที่พี่ทำอยู่จะเน้นทักษะด้านวิศวะ เลยมองว่าผู้ชายน่าจะมีความคล่องตัวมากกว่า และเนื่องจากบางอย่าง จะต้อง Deal กับผู้ชายเยอะ แล้วบางครั้งอาจจะต้องอยู่ดึก ก็เลยคิดว่าผู้ชายน่าจะเหมาะกว่า แต่ถ้าตอนที่พี่ไม่ได้อยู่แผนกฝึกอบรม พี่ก็คิดว่าให้ผู้หญิงมา deal กับพี่ดีกว่าให้ผู้ชายมา แต่พอเรามาอยู่ตรงนี้พี่คิดว่าไม่ใช่มุมมองจะต่างกันเลย ซึ่งมันก็ขึ้นอยู่กับอุตสาหกรรม แล้วก็ Filed ที่พี่อยู่เป็นผู้ชายเยอะ แล้วบางทีจะต้องไปคลุกคลีกับผู้ชาย ไปขอข้อมูลจากผู้ชาย ซึ่งก็จะต่างกันไปบางอุตสาหกรรม ที่มีผู้หญิงเยอะ ผู้หญิงก็อาจจะประสบความสำเร็จกว่าก็ได้”

ผู้วิจัย : “วุฒิการศึกษาจำเป็นจะต้องเป็นระดับปริญญาตรีขึ้นไปไหมคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ควรจะเป็นอย่างนั้น ถ้าถามถึงระดับ ป.โท กับ ป.ตรี ตรงนี้ไม่จำเป็นไม่ต่างกัน แต่ถ้าไม่ได้จบป.ตรีเลย อาจจะเป็นอุปสรรค เช่น ต้อง Deal กับคนสอน ซึ่งอาจจะคุยกันคนละภาษา ทักษะคิด เวลาคุยกับคนสอน ภาษาที่ใช้อาจไม่เหมือนกัน แล้วงานที่เค้าต้องทำตามกระบวนการฝึกอบรม ตั้งแต่ Design ออกแบบหลักสูตรอะไรพวกนี้ ซึ่งถ้าไม่มี Background โดยเฉพาะถึงระดับ ป.ตรี อาจจะเป็นอุปสรรค ทั้งพวกทักษะที่จำเป็น โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ การออกแบบหลักสูตรเฉพาะขั้นระดับ ป.ตรี นี่ก็ Must เลยนะ แต่ถ้าป.ตรี กับ ป.โท ก็ไม่ต่าง ป.โท ก็ดีแต่ถ้าไม่จบ ป.ตรี จะประสบความสำเร็จยากมาก และหลักสูตรอื่น ๆ ที่เป็น Soft Skill มันจะมีทักษะอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับงาน เช่น ความเป็น Leader Ship, การทำงานเป็นทีม, Service Mind

อะไรพวกนี้ต้องยอมรับจริง ๆ ว่า ในบริษัทที่ใหญ่ ๆ เค้าจะใช้ Instructor ที่ Certify มาจากต่างประเทศซึ่งมีความจำเป็นทีเดียว ถ้าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ไม่มีความสามารถทางด้านภาษาที่จะไป Deal กับวิทยากรต่าง ๆ ซึ่งวิทยากรเองบางทีจะใช้หลักสูตรที่มาจากต่างประเทศ ซึ่งพี่คิดว่ามันก็ไม่ต่างหรอกที่จะใช้ Soft Skill ที่เป็นคนไทยกับวิทยากรจากต่างชาติ แต่ต้องยอมรับว่าบริษัทใหญ่ ๆ ที่เป็นบริษัทข้ามชาติเค้าก็จะเชื่อถือต่างชาติมากกว่าซึ่งในองค์กรที่มีอยู่เค้าจะเชื่ออย่างนี้ ถ้าเสนอวิทยากรคนไทยกับวิทยากรจากต่างชาติ จากสถาบันที่เค้ายอมรับ เค้าจะเลือกวิทยากรจากชาติไหนเค้าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมก็ต้องมีความสามารถทางด้านภาษาที่ดี ที่จะ Deal กับเค้าได้”

แบบบันทึกการสัมภาษณ์ 003

ผู้วิจัย : “อยากทราบความคิดเห็นของพี่ว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ควรมีคุณลักษณะอะไรบ้าง ในด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านความสามารถ คุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่พี่คิดว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรมี ก็จะขอเริ่มจากในส่วนขอความรู้ก่อนนะค่ะ พี่คิดว่าความรู้อะไรบ้างที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรมี”

ผู้ให้ข้อมูล : “อันดับแรกเลยในเรื่องของความรู้เนี่ย จบทางด้านไหนมาผมมองว่าจริง ๆ แล้วถ้าจบตรงเลยก็น่าจะดี เพราะถือว่ามีพื้นฐานสำคัญ คือได้รู้งานมันมีอะไร ต้องรู้อะไรบ้าง ต้องทำอะไรบ้างโดยคร่าว ๆ ที่สำคัญก็คืออาจจะรู้มาแล้วว่าข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดูแลคน ผมขอใช้คำนี้เพียงแต่ว่าในลักษณะการทำงานจริง ๆ ผมมองว่ามันจบสาขาอะไรก็ได้ ยิ่งทุกวันนี้พูดเสมอว่าอยากได้คนจบวิศวะมาเป็นลูกน้อง เพราะเขาเข้าใจงานทางด้านฝึกอบรมเนี่ย ที่บอกว่าจบสาขาอะไรมาก็ได้

ประเด็นที่ 1 ก็คือว่า ถ้าควรจะมีความรู้พื้นฐานในเรื่องที่เค้าจบมาจริง ๆ ซะก่อน เพราะงานฝึกอบรมต่อให้เราจบฝึกอบรมมาจริง ๆ แล้วเรามาทำงานพัฒนาคนในด้านความรู้เนี่ย มันมีหลายแง่มุม ก็เหมือนกับที่เราเรียนมานี้ก็มีหลายสาขาอีก ก็มีเฉพาะด้านแตกต่างกันไปอีก ประเด็นก็คือว่าถ้าเรามาทำหน้าที่เป็น Organizer อย่างเดียว ที่ผมใช้คำว่า งานธุรการฝึกอบรม ก็คือว่า เขียนโครงการ, ติดต่อวิทยากร, จัดสถานที่และ Organize อยู่ในงาน มีขนม, กาแฟ, อาหาร แจกแบบประเมิน, วัดแบบประเมิน, สรุปแล้ว Clear เรื่องค่าใช้จ่าย จบแล้วหลักสูตรหนึ่ง ซึ่งถ้าว่ากันจริง ๆ แล้ว ปวส.ก็ทำได้ แล้วหลาย ๆ โรงงานเค้าก็ใช้ ปวส. ทำ เพราะถ้ามองกันดี ๆ เนี่ย นอกจากเรื่องวุฒิภาวะแล้ว มันไม่ได้ใช้ Skill ในเชิงความรู้ที่เรียนมาทุกเท่าไร แต่จะใช้วุฒิภาวะในแง่ของการติดต่อ สื่อสาร ประสานและเรื่องของการจัดการให้กิจกรรมที่เราทำมันดำเนินไปตลอดรอดฝั่งเท่านั้นเอง เพียงแต่ว่า แล้วอะไรล่ะ ที่ผมมองว่าน่าจะรู้เพิ่ม ซึ่งผมมองว่าเรื่อง พื้นฐานความแตกต่างระหว่างคน Individualization ตัวนี้สำคัญมากที่สุดตามความคิดของผม ยิ่งผมได้ไปเรียนตัวจิตวิทยาอุตสาหกรรมมาจะชัดเลยว่า ตัวพื้นฐานในเรื่องของการรับรู้ของมนุษย์ เรื่องอะไรต่าง ๆ ของมนุษย์มันมีที่มันไปต่างกัน เพราะฉะนั้นการที่เราจะพัฒนาใครซักคน หรือว่าหลาย ๆ คน แล้วแต่กระบวนการ แล้วแต่หัวข้อ แล้วแต่หลักสูตร มันควรจะรู้เรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย เพื่อที่จะสามารถจัดการเรียนการสอน หรือว่าอะไรต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลเกิดกับผู้เรียนมากที่สุด คือเพื่อให้สัมฤทธิ์ผล

ประเด็นที่ 2 ก็คือ ควรจะมีความรู้ในเรื่องของเนื้องานฝึกอบรม นั่นคือ เรื่องของกระบวนการทั้งหมดไม่ว่าจะเขียนโครงการ หรือว่าอะไรก็ตามโดยเฉพาะเรื่องของการ Design หลักสูตรตัวนี้สำคัญมาก โดยทั่วไปตอนนี้คำจำกัดความกันมากในเรื่องของ HRD ในงานฝึกอบรม Training ทั้งหมด เพียงแต่ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นคือ มักจะออกมาในรูปแบบของที่ผมพูดไปแล้วก็คือ ในรูปของธุรการฝึกอบรม ส่วนคนที่มาทำในเรื่องของ Design หลักสูตร, วิเคราะห์หลักสูตรได้จริง ๆ มีน้อยมาก และตัวที่โรงงานเค้าต้องการจริง ๆ แล้วก็คือ คนที่จะมาช่วย Support Line เพื่อ Support Product การผลิตในเรื่อง On the job training หรือเป็นเรื่อง Specifies training ก็คือ ในเรื่องงานที่เค้าไม่รู้ตัวนี้แล้วเค้าทำงานไม่ได้เลย ถ้าเค้าไม่รู้ตัวนี้แล้วจะมีผลกระทบต่อคุณภาพอย่างไรเลย ถ้าเค้าไม่รู้เรื่องนี้แล้วก็จะไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายเลย เนี่ยตัวนี้สำคัญ แล้วก็หาคนที่จัดด้านนี้ได้ยากนะครับ หรือว่าคนที่มาฝึกอบรมมาทำ ส่วนใหญ่ก็จะเห็นก็จะมาทำในเรื่องของธุรการฝึกอบรม เอาเข้าจริง ๆ คนที่มาทำ Specifies Training หรือ เรื่องของ OJT ก็จะเป็นคนใน Line เอง เค้าจะเป็นคนทำกันเอง ก็ทำด้วยหลักการที่เค้ารู้ เค้าอยู่กันมานาน และลองผิดลองถูก และมันก็กลายเป็นว่าถ้าสองส่วนมาเจอกันมันจะประสานกันได้ดี คือ คนหนึ่งเรียนเรื่องของวิธีการของการทำหลักสูตร, การประเมิน อีกคนหนึ่งรู้ในเรื่องของเนื้องานทำในเรื่องของเนื้องานมา แต่ว่าปัญหาของการฝึกอบรม ก็คือ คนที่จบฝึกอบรมมาส่วนใหญ่ก็จะไม่ค่อยอยากทำงานอบรมที่เกี่ยวข้องกับ Technique หรือที่เป็น Specifies Training มักจะเป็นแบบนั้น

ประเด็นถัดมาก็คือ ต้องเป็นคนที่มีความรู้รอบด้าน ฝึกอบรมเนี่ยต้องรู้รอบด้าน ยืนยันเลยนะครับว่าต้องรู้เยอะกว่าชาวบ้านเค้า รู้จริง รู้ไม่จริงอีกเรื่องหนึ่ง หมายความว่า รู้จริง รู้ไม่จริง หมายถึงว่า รู้ลึกในเรื่องนั้น รู้ใน Detail ของมันแค่ไหนอีกเรื่องหนึ่ง แต่ควรจะรู้รอบ เพราะว่าไม่อย่างนั้นเนี่ย เวลาเราจะดำเนินการฝึกอบรม หรือว่า เราจะทำอะไรก็ตามเนี่ย เวลาเราจะนำเสนอโครงการสักโครงการ เวลาเราจะไปขออนุมัติเนี่ย เองง่าย ๆ หลักเบื้องต้นเลย หน่วยงานที่เค้ามีปัญหา เค้าจะไป Serve เค้าเพื่อหาแนวทางแก้ไขเนี่ย ถ้าเราไม่รู้เรื่องของเค้า เค้าบอกปัญหาแต่เราไม่ Get นะเสร็จนะ ประเด็นที่ 2 เมื่อรู้ปัญหาแล้วก็ไม่รู้รอบอีกว่า แล้วเรื่องนี้ใครเก่ง ควรจะไปวงการไหน ควรจะไปอย่างไร สมมติว่ามันเป็นเรื่องของเครื่องจักร เราก็บอกว่า ไปบริษัทนี้ จัดอบรมเกี่ยวกับเครื่องจักรบ่อยมากเลย แต่ปรากฏว่าเค้าก็มีเครื่องจักรหลายประเภทอีก เช่น PLC อะไรอย่างนี้ แยกแขนงมาเยอะ แต่ละทีก็จะเก่งไม่เหมือนกัน เพราะฉะนั้น เราก็ต้องรู้เข้าไปถึงว่า มันควรจะใช้อันไหน อย่างไร อันนี้ในสถาบันการศึกษาไม่มีเรียนถึงขนาดนั้นหรอก แต่ว่าถ้าเราเป็นคนรู้รอบ เราก็สามารถที่จะคุยเพื่อให้เราข้อมูลใน Detail ได้ แต่ถ้าเราเป็นคนที่ไม่รู้อะไรเลย เวลาไปทำงาน จะทำงานลำบาก มันจะทำไม่ได้ คิด โน่นคิดนี่ ผลออกมาจะมีผลในเรื่องของการประสานงาน กลายเป็นว่าส่งคนที่ไม่รู้อะไรมาคุย มา Dual งาน หรือแม้แต่กระทั่งการไป Dual กับวิทยากรแล้ว

เพื่อที่จะให้ได้ตัวหลักสูตรที่เราต้องการก็จะมีปัญหา อย่างเช่น เพราะเราไม่รู้ในเรื่องนี้เวลาเราไปคุยกับวิทยากร วิทยากรว่าไง เราก็ว่าตามกัน ซึ่งจริง ๆ แล้วเค้าต้องว่าตามเรา เพราะอันนี้นั่นอยู่ที่เรา นี่เป็นตัวอย่างนะครับ หรือแม้กระทั่งเวลาเราไป Fight กับนายให้อนุมัติหลักสูตรเนี่ย เรายังต้องสามารถ Clear ในคำถามของนายได้ ให้นาย Clear เหมือนกับที่นาย Clear แต่ถ้าเกิดเรายังไม่ Clear ในเรื่องนี้ซักที เรายังไม่รู้เรื่องนี้เนี่ย เอาแค่ถามจขจรู้อแค่ลายลักษณ์อักษรในโครงการที่เราเอาไปรู้แค่ตัวหนังสือเหล่านั้นเนี่ย การันตีได้เลยว่า เวลาเราไปเจอถึงบริษัทที่เป็น... ยกตัวอย่าง ที่นี้เป็นบริษัทญี่ปุ่นขึ้นชื่อเลย Detail เยอะมาก ในโลกนี้ไม่มีใครที่ Detail เยอะขนาดนี้ ผมทำงานมาเกือบทุกชาติแล้ว ไม่มีที่ไหน Detail เยอะเท่าญี่ปุ่น เพราะฉะนั้นเมื่อต้องการ Detail เยอะนี้ ถ้าเกิดเรายังไม่ Clear แล้วเค้าจะถามเราว่า แล้วเราจะไปสอน เราจะไปทำให้คนอื่นพัฒนาในเรื่องนี้ คุณยังไม่ Clear แล้วคุณคิดว่า คุณจะทำให้คนอื่น Clear ได้ไหมละ อันนี้เป็นประเด็นที่สำคัญแต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะต้องรู้มาก่อน แต่มองว่าควรจขจรู้อรอบ ถ้าคุณเป็นคนที่มีความรู้รอบตัวเยอะ ๆ เป็นคนที่รู้อะไรรอบ ๆ เวลาทำอะไรเนี่ยมันจะเข้าใจง่าย เพราะมันมีพื้นฐานที่สำคัญ ก็คือ เค้าจะมีเหมือนกับว่าเป็นคนที่มีลักษณะของ คนที่พยายามที่จะรู้ กระตือรือร้น ขวนขวาย ใฝ่หาความรู้ ซึ่งตัวนี้สำคัญมากเลยของนักฝึกอบรม คือต้องอยากรู้ อยากเห็น ไม่อย่างนั้นคงเป็นได้แค่ ธุรการฝึกอบรม จะไม่ได้ทำงานด้าน กลยุทธ์ของการฝึกอบรมเลย ผมมองว่ามันควรจะเป็นอย่างนั้นไม่รู้เหมือนกันว่าจะใช้คำว่าอะไร แต่ผมเรียกอย่างนี้เล่น ๆ กับลูกน้อง ว่าทำงานกับผม ผมจะแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนหนึ่งก็คือ ธุรการฝึกอบรมและอีกส่วนหนึ่ง คือ กลยุทธ์ของการฝึกอบรม ก็จะแบ่งเป็น 2 ประเด็น ซึ่งอย่างที่บอกไว้ในตลาดหายากมาก คือ เรื่องของกลยุทธ์ของการฝึกอบรม”

ผู้วิจัย : “ถ้าจะมีความรู้ทางด้านกลยุทธ์ของการฝึกอบรมได้ จะต้องมาจากประสบการณ์ซะมากกว่าหรือไม่คะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ส่วนหนึ่ง กับตรงที่บอกว่า ควรจะต้องเป็นคนรู้รอบ ก็คือต้องขวนขวายหาความรู้ต่าง ๆ อยู่เสมอ ควรพูดได้เลยว่าต้อง Update คือ ทุกวันนี้ข้อมูลมันเปลี่ยนไปเยอะ ระบบมันเปลี่ยนไปตลอด คือ เรื่องของคน เรื่องของแรงงาน เรื่องต่าง ๆ หลาย ๆ อย่าง แม้กระทั่งระบบการเรียนการสอนในสถานศึกษาเดี๋ยวนี้ก็เปลี่ยน เมื่อระบบเค้าเปลี่ยนเนี่ย ถ้าถูกสอนมาแบบหนึ่ง คุณคิดว่าจะเอาวิธีการสอนแบบเดิม ๆ ที่จัดมาเป็นสิบ ๆ ปี มาสอนมันไม่ได้แล้ว เพราะฉะนั้นต้องรู้รอบ ต้องรู้ว่าโลกเป็นอย่างไร”

ผู้วิจัย : “ก็สรุปได้ว่า ในส่วนของความรู้ จะเป็นในเรื่องของความรู้ในงานที่เราจะต้องทำใช่ไหมคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ซึ่งผมจะไม่ลงใน Detail ว่าจะต้องถ่ายรูป จะต้องทำอะไร ได้บ้าง เพราะอันนี้ก็ถือว่า เป็นไปตามเนื้องานได้เลย ก็คือพูดรวม ๆ ได้เลยว่า นั่นคือในเรื่องของตัวเนื้องานฝึกอบรม”

ผู้วิจัย : “และก็จะ เป็นในเรื่องของกลยุทธ์ทางการฝึกอบรม ที่จะต้องใช้ในองค์กร ให้เห็น ความสำคัญว่ามันแก้ปัญหาในองค์กร”

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช่ คือ ตอบสนอง Policy ของบริษัทได้ บริษัทบอกว่าปีนี้ต้องการกำไรเท่านี้ ต้อง ลด Cost เท่านี้ ต้องทำกิจกรรม สมมติจะรับ มีเรื่อง Policy เท่านี้ มี 5 ข้อ อย่างนี้ งานเราทุกงานต้อง ตอบสนองพวกนั้นได้ เพราะมันจะทำให้ตอบสนองพวกนั้นได้ แค่อัดอย่างเดียวหรอ มันไม่ใช่ จัดอย่างเดียวใครก็จัดได้ มีเงินก็จัดได้ มันต้องมีกลยุทธ์ด้วย”

ผู้วิจัย : “นั่นถ้าจะถามถึงทักษะที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องมี เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องมีทักษะ เฉพาะบุคคลอะไรบ้างคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “มันก็จะกลับไปจุดเดิมอีกว่า มันมีอยู่ 2 งาน คือ งานธุรการฝึกอบรม Organize และอีก ตัวคืองานวิเคราะห์การฝึกอบรม งาน Strategy งานกลยุทธ์อะไรอย่างนี้ครับ

เอางานแรกก่อน งาน Organize มันควรจะมีทักษะในเรื่องของ Service mind คือ คนมันจะ เรียนได้ดีต่อเมื่ออยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดีถูกใจ เวลาเราจะเริ่มเรียนหนังสือ ถ้าเรามีความรู้สึกว่า โอ้ โห! บรรยากาศห้องมันมีดี ร้อนก็ร้อน แสงก็สว่าง ๆ อะไรอย่างงี้เนะ ผู้ดำเนินการฝึกอบรมก็หน้าบึ้ง มาเลย มาถึงก็พูดว่าทำไมมาช้า ว่าผู้เข้ารับการอบรมต่าง ๆ นานา ผมเชื่อว่า วันนั้นเค้าไม่เป็นอัน เรียนถูกไหมฮะ เพราะฉะนั้นเค้าก็ควรจะมีเรื่อง Service mind เรื่องของการจัดการ เรื่องของการดูแล การจัดการที่ดี เรื่องของการที่จะสามารถดำเนินการจัดได้ เมื่อมี Class ที่จะต้องดูแลได้อะไรอย่างงี้ เนะ นั่นก็หมายถึงว่า เค้าจะต้องเป็นคนที่มีมองโลกในแง่ดี และก็ไม่ต้องพูดเก่ง บางคนบอกว่าทำ ฝึกอบรมต้องพูดเก่ง ไม่จำเป็นต้องพูดเก่ง ขอให้พูดเป็นแค่นี้พอคือไม่ต้องพูดเยอะ ขอให้พูดเป็น พูดให้รู้ว่ ตอนนี้จะพูดอะไร เพราะบางครั้งบางหลักสูตรเราพูดกันน้อยมาก ทั้ง Class เราพูด กันน้อยมาก ทั้งวิทยากร ทั้งผู้เรียน ทั้งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เพราะฉะนั้นไม่จำเป็นต้องพูดเก่งแต่ขอให้ พูดเป็น แล้วก็เรื่องของการติดตาม การ Follow up ตรงนี้สำคัญ เพราะว่าต้องเป็นคนที่ยกขาม เหมือนกับว่ากัก ไม่ปล่อย เหมือนกับว่าเราทำฝึกอบรมตัวนี้ ปัญหาของทุกที่จะเจอปัญหายู่ตัวนี้ คือ ปัญหาเรื่องของการติดตามผล เรื่องของการขอรายงานการฝึกอบรมภายนอกสถานที่เวลาที่เค้า ไปอบรมกลับมาเป็นอย่างไร ก็ไม่ค่อยได้ความร่วมมือเท่าไรจริง ๆ เค้าคงอยากที่จะให้ความ

ร่วมมือแต่ Out put ที่ได้มันไม่เป็นอย่างนั้น อาจจะด้วยพลังงานเยอะ อาจจะด้วยเค้าไม่เข้าใจ อาจจะด้วยเค้าไม่รู้ว่ามันต้องมีสิ่งที่เค้าต้องทำส่งให้เรา หรืออะไรก็แล้วแต่ ตัวนี้เราก็ต้องเป็นฝ่ายเข้าหา ต้องพยายามตาม อย่าไปใช้วิธีฟ้องเจ้านายอย่างเดียว แล้วก็ไปบีบบังคับกันในที่ประชุมอย่างเดียว มันไม่ได้เกิดประโยชน์อะไร เชื่อว่าทำแบบนั้น ไม่ยั่งยืน มันจะได้เป็นครั้ง ๆ ไป เมื่อวันนึงคนโดนค่าเข้าถึงจุด Threshold ที่เค้าชินชากับตรงนี้เค้าก็ไม่เอาเราแล้ว เพราะเค้าไม่รู้สีกว่านี่คือการค่า แต่ว่าถ้าเกิดเราทำอย่างไรก็ได้ให้เค้าเห็นว่า ถ้าเกิดเค้าทำแล้วเนี่ยทั้งหมดมันไม่ได้เกิดประโยชน์กับเรา มันเกิดประโยชน์กับเค้า ก็คือ ผมว่าจะต้อง Positive Thinking ด้วย คนที่ทำงานด้านฝึกอบรมต้องพยายามคิดในแง่นี้เยอะ ๆ

ส่วนด้านกลยุทธ์มันก็มีหลายเรื่อง ความมีทักษะอะไร ก็คือทักษะในเรื่องของอื่น...เอาอย่างนี้แล้วกัน ผมเห็นคนทำงานฝึกอบรมหลาย ๆ คน ส่วนใหญ่ก็จบมาทางด้านสายสังคม คนสายสังคมส่วนใหญ่ก็จะไม่ชอบคำนวณ ผมเองก็ไม่ชอบสมัยเรียนมัธยมผมสายวิทย์นะ ทั้งม.ต้นและม.ปลาย แต่พอมาเรียนทางนี้ก็ด้วยอารมณ์ศิลปินมีความเป็น Artist เยอะก็เลยมาเรียนเทคโนโลยี แต่ว่าจริง ๆ แล้วส่วนใหญ่จะไม่ชอบคำนวณ แต่ถ้ามาทำงานตรงนี้จริง ๆ แล้วเนี่ยใช้เยอะ ยิ่งทำลึกเท่าไรยิ่งใช้เยอะ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการคำนวณเรื่องของอะไรต่าง ๆ คุณจะประเมินเค้าอย่างไรให้มันออกมาได้ชัดเจน สังเกตเห็นได้ว่ามีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่สามารถตอบบริษัทได้นะ บริษัทเค้ายังบอกเลยว่าคุณต้องทำอะไรได้เท่านี้บาท เท่านี้เปอร์เซ็นต์ แต่ถ้าคุณบอกว่าสังเกตได้ว่ามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 5% คำว่าสังเกตได้ 50% มันสังเกตไม่ได้หรอก อะไรที่มาจาก 50% เหล่านี้นั่นต้องวัดออกมาให้ได้ครับ วัดอย่างไรก็ได้ ซึ่งเป็นปัญหาที่นักฝึกอบรมวัดไม่ได้หรอกครับ ROI ซึ่งมันหาไม่ได้ 100% แต่ว่าทำอย่างไรให้เห็นภาพมากที่สุด มันไม่มีอะไรเห็นภาพเท่ากับวัดออกมาเป็นตัวนี้ เพราะฉะนั้นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจึงต้องมีลักษณะแบบนี้ อีกส่วนนึงนั่นคือเรื่องของการถ่ายทอด การนำเสนออะ สะพวกนี้ต้องชัด เพราะว่าเวลาเราจะนำเสนออย่างไรให้เห็นว่าหลักสูตรนี้มีประโยชน์ทุกคนควรจะเรียน หรือว่าเราจะนำเสนออย่างไรให้รู้ว่าข้อบกพร่องอะไรจากที่เราจัดครั้งที่แล้ว เนื่องจากอะไรอันนี้ต้องวิเคราะห์ให้ได้ ประเด็นสำคัญของทักษะอย่างหนึ่งคือ ต้องวิเคราะห์ให้ดีเลย ผมไม่แน่ใจว่าของที่อื่นเป็นอย่างไรแต่ที่ผมทำเนี่ย โดยเฉพาะที่เนี่ยเรื่องของการวิเคราะห์สำคัญมาก งานทุกงานเลยถ้าเกิดทำแล้วขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเนี่ย หมายถึงว่า จัดแล้วก็จบกันไป จบแล้วก็จบกันไป ไม่ได้นำมาวิเคราะห์ต่อมันก็ไม่มีประโยชน์ ก็ต้องมาทำเรื่องของการทำงานวิเคราะห์ดูกันว่า มันต้องมี Class ขึ้นมา Continue ไหม มีตัวอะไรเพิ่มเติมไหม ผมยกตัวอย่างนะ สมมติว่าเราจัดแล้วรู้สีกว่า Feedback ประเมินวิทยากรประเมินออกมาก็ดีนะ แบบประเมินเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมประเมินมาก็ดีนะ แต่ว่าพอเราดูผลสำคัญของการจัดฝึกอบรมแล้วเนี่ยมีคนผ่านไม่ถึงครึ่ง เอ๊ะ! มันเกิดอะไรขึ้น มองเผิน ๆ เอ๊ะ! ทุกคน Happy แล้วอย่างนี้เราโทษคนเรียนนะซิ คนเรียนเรียนไม่รู้เรื่องเอง

หรือไม่ ไม่เข้าใจหรือเปล่า แต่วามันกลับมาได้หลายมุมมอง ถ้าไม่ผ่านเยอะ ๆ เลยเนี่ย ส่วนหนึ่งที่น่ามองนี้ต้องมองที่คนจัดนะถูกไหม หรือสิ่งที่คุณเอาไปวัดว่า ผ่านหรือไม่ผ่านเนี่ยมันตรงไหม มันตรงกับที่คุณจัดไหม หรือว่าตรงกับสิ่งที่ต้องการหรือเปล่า เพราะฉะนั้นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องวิเคราะห์เก่งว่ามันมีสาเหตุมาจากตรงไหนกันแน่ สิ่งสำคัญก็คือว่าเวลาเราจัดฝึกอบรมไปแล้วเนี่ย บางครั้งมักจะไม่ได้ผล 100% แต่ว่าทุกคนเอาไปใช้ได้ทันที 100% บางคนเค้าก็ตกผลึกเร็วใช้ได้เลย ใช้ได้ดี บางคนเค้าต้องใช้เวลาคตกผลึกนาน สำคัญว่า เอ๊ะ! จะทำอย่างไรที่จะจัดการอบรมไปแล้ว ถ้าเค้ายังไม่ใช้จะทำอย่างไรให้เค้าได้ใช้ จัดไปแล้ววันนี้ยังเจ็บหายไป แล้ววันหนึ่งมันยังต้องนำกลับมาใช้อีก เราจะทำอย่างไรให้เค้าดึงตรงนั้นกลับมาใช้ได้ อีก ทำอย่างไรให้เค้าสามารถไปเผยแพร่ส่วนอื่นต่อได้อีก อันนี้ก็คืออยู่ที่กลยุทธ์การจัดด้วยว่าคุณจัดอย่างไรแล้วสามารถให้คุณไม่จำเป็นต้องจัดให้คนอื่นเรียนเรื่องนี้ทั้งโรงงาน คุณจัดแค่คนกลุ่มนี้ แล้วเค้าสามารถไปต่อทำให้ดำเนินกิจกรรมได้ทั้งโรงงาน คือมันต้องวิเคราะห์ได้ว่า ควรจะเอาใคร เพราะอะไร แล้วทำอย่างไรให้คนกลุ่มนี้เค้าไปต่อได้

ผู้วิจัย : “แล้วทักษะการคำนวณของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม จะใช้ในการประเมินผลของการจัดฝึกอบรมได้ไหมคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ก็ด้วยครับ จะใช้ในเรื่องของรางวัลประเมิน ซึ่งจะใช้เยอะพอสมควร ตอนนี้บางคนเค้าบอกว่า แยก HRD ออกจาก HRM ซึ่งจริง ๆ มันก็แยกกันไม่ออกหรอก ผมยืนยันต่อไปเปลี่ยนชื่อ HRM และ HCM เป็น Human Capital Management อีกแล้วใช้ใหม่ มองคนไม่ใช่ Resource แล้วมองคนเป็น Capital ไปแล้วจะใช้อย่างนี้ แต่ว่าจะอย่างไรก็แล้วแต่มันพัวพันแยกกันไม่ออกหรอก เพราะฉะนั้น มันจะต้องใช้เรื่องของรางวัลประเมิน Performance คน มันแยกกันไม่ออกเวลา HRM เค้าจะต้องขอข้อมูลเราเหมือนกัน เรายังต้องขอข้อมูลเค้ามันแยกกันไม่ออก อย่างคุณนี่เค้าจะเล่นเรื่อง Succession Plan มันก็ยังแยกกันไม่ออก เหล่านี้ก็ต้องใช้การคำนวณหมดเลย ในที่นี้ผมอาจจะไม่สามารถอธิบายได้ว่าใช้เรื่องของรางวัลประเมินมากแค่ไหน แต่มันมีส่วนส่วนอยู่ว่าทำอย่างไรถึงจะประเมินออกมาแล้ว มองว่าคนคนนั้นสามารถก้าวไปอีกตำแหน่งนี้ได้ ซึ่งมันก็จะมีการฝึกอบรมเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เดียวนี้ยอมรับว่าถ้าไม่ผ่านหลักสูตรนี้ ก็ไม่สามารถขึ้นตำแหน่งนี้ได้ใช้อย่างนี้ครับ เรียนไปแล้วการนำไปใช้เป็นอย่างไร เปลี่ยนแปลงไหม แล้ววัดอย่างไร ซึ่งเค้าก็จะให้ภาระเรื่องนี้มาอยู่กับการฝึกอบรม จริงๆแล้วอาจมองว่าน่าจะเป็นเรื่อง Performance น่าจะเป็นเรื่องของ HRM ใช่มั้ย มันอยู่ที่เรามอง HRM ก็อาจจะมองว่าเป็นเรื่องของผล เรื่องอบรมนำไปใช้ คุณก็ต้องเป็นคนวัด ส่วนของ HRM เค้าก็จะวัดปลายปีทีเดียวมันก็พุดยากนะมันแยกกันไม่ออก เพราะฉะนั้นเราจะทำอย่างไรให้สามารถมาสรุปออกมาได้เป็นตัวเลข และก็เชื่อถือได้

โดยเฉพาะยิ่งคนระดับ ป.โทก็จะรู้เรื่องพวกค่า Validity, Reliability อะไรอย่างนี้ ยิ่งในเรื่องจิตวิทยา
อุตสาหกรรม เรื่องของคนเนี่ย ค่าพวกนี้ต้องระวังมากเลย สมมติว่าเราจะสร้างแบบทดสอบหรือ
แบบประเมินอะไรขึ้นมาซักตัว เพื่อจะทำอะไรก็เกี่ยวกับการพัฒนาเค้าก็แล้วแต่เนี่ย เน้นใจ
หรือไม่ว่าตัวนั้นมันแม่นยำจริง คือมันโยงไปได้อีกเยอะเลย เพราะฉะนั้นถ้าจะเอาเล็ก ๆ เลยในเรื่อง
พัฒนาคนเนี่ย Skill จะต้องใช้ Skill เยอะ ให้นึกเลยว่าเราต้องทำหน้าที่พัฒนาคนเชื่อมั่นก็บอกแล้ว
แต่เราไม่จำเป็นต้องเก่งทุกเรื่องนะ แต่เราต้องรอบรู้”

ผู้วิจัย : “การทำฝึกอบรมก็เหมือนการทำวิจัยซักเรื่องเลยใช้ไหมคะ คือ เราต้องรู้ปัญหาและหา
แนวทางแก้ปัญหา ซึ่งคนที่ทำงานฝึกอบรมสำเร็จได้นี้ก็เหมือนนักวิจัยคนนึงเลยสิคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ถูกเลยครับ คือ สมมติว่า ผมบอกว่าจะด้วยวิธีการหา Need จะด้วยวิธีใดก็ตาม จะ
Survey Need มา จะใช้ผลจากการประชุมจาก Board กำหนดเป็น Policy มา จะใช้ Competency จะ
ใช้อะไรก็แล้วแต่ สุดท้าย ผมก็มองว่ามันไม่ต่างกัน ขอให้ตอบสนอง Policy ได้ นั่นคือเป้าหมาย
ต่างหาก ไม่เกี่ยวว่าจะใช้อะไร แต่ขอให้ระบบมันตอบสนอง Policy ได้จบ Competency ตั้งต้นต้อง
กำหนด Core ซึ่งมาจาก Management เป็นผู้กำหนดมาอยู่ดี แต่ถ้า Survey แบบเมื่อก่อน Survey มา
เค้าก็เอาไปเข้าที่ประชุม Management ก็เป็นผู้กำหนดอีก ไม่ต่างกัน สำคัญที่ว่าตอนที่ กำหนด Core
แล้ว Management เคาะออกมา หรือตอนที่ Survey Need แล้ว Management เคาะออกมาเนี่ยมันตรงกับ
กับ Policy ของบริษัทหรือเปล่า ได้ในสิ่งที่อยากได้หรือเปล่าแค่นั้นเอง เพราะฉะนั้นมันก็จะ
เปลี่ยนไปเรื่อย ๆ อย่างเมื่อก่อนนี้ ฝรั่งเศสจะมีระบบคือมันเป็นระบบที่ฝรั่งเศสพยายามคิดนะ แล้วก็
เอามาทำมาหาอื่น คือ ผมก็มองว่ามันก็เป็นสิ่งดีที่มีความเคลื่อนไหว ถ้าเราดู Out put แล้วมันเป็นแง่
บวกกับตัวลูกจ้าง ตัวพนักงานถึงแม้มันจะดูเฉยๆเปลี่ยนไป เปลี่ยนมาก็ตามมันก็เป็นผลดีกับลูกจ้าง
แต่เรามองดูดี ๆ เมื่อก่อนเค้าจะมี Reengineering จ้าง Consult จ้าง Speaker มาจากเมืองนอก Lecturer
กันค่าตัวมหาศาล สุดท้ายก็คือ Lay Off พนักงานตรงนั้นทั้งหมดเลย ซึ่งเค้าบอกว่าเค้า
Reengineering ให้องค์กรมัน Fit ขึ้น ให้อะไรมันดีขึ้น ต่อมาก็มีเรื่อง Balanced Scorecard มี KPI มี
branch Marking มี Competency ก็คือ มันจะเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ อย่างที่บอก เมื่อก่อนเป็น Personal มี
HRM แล้วก็จะไป HCM อะไรอย่างนี้ ต่อไปก็ไม่ว่าจะเรียกอะไรอีก มันอยู่ที่ว่าเราจะเรารู้มันอย่างไร
แล้วเราจะจัดการมันอย่างไร เป็น Talent เป็นอะไรก็แล้วแต่ เมื่อก่อนเค้าก็ใช้วิธีการมองว่า คนนี้เห็น
แวว มันก็ไม่ต่างกัน คือ Talent เพียงแต่ว่าระบบใหม่มันก็จะดีกว่า วิธีการวัด วิธีการตรวจสอบมัน
จะออกมาให้เห็นชัดเจนขึ้น คือ ข้อตกแย่งน้อยลง แต่สุดท้ายมันก็ขึ้นอยู่กับพื้นฐานคนทำด้วยว่า เค้า
ประเมินหรือเค้าวัดด้วยระบบนั้นด้วยความเที่ยงตรงหรือเปล่า มันอยู่ที่คน ระบบอาจจะค่า Error

น้อย แต่ค่า Error ส่วนใหญ่จะอยู่ที่คนทำ เพราะฉะนั้นส่วนหนึ่งของตัวนักฝึกอบรม คนที่จะมาทำ เป็นนักฝึกอบรมเอง ก็น่าที่จะ ควรที่จะวิเคราะห์ได้ เป็น Consult ให้ผู้บริหารระดับสูงได้ในระดับ หนึ่งในเรื่องของการที่จะบอกว่า สิ่งเหล่านั้นมันเป็น Need จริง ๆ หรือเปล่า มันจะช่วยแก้ปัญหาที่ แท้จริงหรือเปล่า อันนี้เป็นเรื่องที่สำคัญ”

ผู้วิจัย : “แล้วถ้าพูดถึงคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมแต่ละบุคคล ที่จะประสบความสำเร็จได้ จะต้องมีความคุณลักษณะอย่างไรบ้าง”

ผู้ให้ข้อมูล : “ถ้ามองในเรื่องบุคลิกภาพ ก็ต้องบอกว่าต้องมีบุคลิกภาพดี แต่ถ้าพูดคำนี้ งานทุกงานก็ต้องมีบุคลิกภาพดี ถูกไหม เอาเป็นว่าดูแล้วเป็น Interpersonal ดูแล้วน่าเชื่อถือ ถ้าพูด กล้า แสดงออก ที่สำคัญจะต้องเป็นคนที่ยากรู้ยากเห็น และเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ มองโลกในแง่ดี ไม่ถึงขนาดเป็น Innovation เอาแค่ Creativity ก็พอ เพราะอย่าลืมนะมันเป็นงานที่เกี่ยวกับคน คนถ้าไม่เคลื่อนไหวอะไรเลยก็จะเบื่อ แต่ถ้าไปมีการ Change เค้ามามาก ๆ แน่นอนธรรมชาติของคน ต้องกลัวการ Change เพราะรู้สึกไม่มั่นคง เพราะฉะนั้นสิ่งที่ผมบอกไปมันจะตอบสนองงานนี้ได้ เพราะเป็นงานเกี่ยวกับคน แบบประเมินตัวนี้เมื่อจัดอบรมมา ไปดูที่ข้อเสนอแนะจะมีหลากหลาย มากเลยที่บ่งบอกถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล บางคนก็ว่าวิทยากรชอบนอกเรื่อง บางคนก็บอกว่า วิทยากรสอนเข้าใจง่าย สนุกดี มันแล้วแต่คนมอง นี่ไม่รวมถึงเรื่อง กาแฟ อาหารไม่อร่อยสถานที่ อบรมร้อนไป, เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมหน้าบึ้ง มันมีเยอะแยะ สารพัดรูปแบบ”

ผู้วิจัย : “แสดงว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมก็ต้องมีกลยุทธ์ ในการแสดงออกให้พนักงานคนอื่นเห็นด้วย ว่า คุณเป็นคนอย่างไร จะช่วยเหลือเค้าได้อย่างไร”

ผู้ให้ข้อมูล : “คือถ้าสามารถคุยได้กับคนทุกระดับ เพราะงานฝึกอบรมมันคืองานที่ทำกับคนตั้งแต่ ระดับล่างสุด จนไปถึง Top ต้องประสานตั้งแต่พนักงานระดับล่างจนถึงระดับสูง”

ผู้วิจัย : “นอกจากนี้ยังมีความคุณลักษณะอื่น ๆ อีกไหมคะ นอกเหนือจากคุณลักษณะที่ได้กล่าวมาแล้ว ทั้งหมดนี้”

ผู้ให้ข้อมูล : “ก็มีเรื่องของ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่ว่าอะไรก็ตามที่เป็นเรื่องของ การจัดงานหรือ การจัด Event อะไรก็แล้วแต่ มันมักจะเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝันขึ้น ไม่ว่าเราจะเตรียมการไว้ดีแค่ไหน

ไหนก็ตาม มันอยู่ที่ว่าคุณจะแก้ไขปัญหาอย่างไรให้มันออกมาแล้วดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้สถานการณ์มันผ่อนคลายมากที่สุด ให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด ตรงนี้มันเรื่องของเรามีสติพอไหม เรื่องของการที่จะหารากเหง้าของปัญหาเจอไหม เป็นเรื่องของ การแก้ปัญหาได้ตรงจุดไหม ทำให้ปัญหามันยุติไหม เช่น เรื่องสถานที่มักจะมมีปัญหาเรื่องสถานที่ประจำเลย เกิดเรื่องอย่างนี้บ่อย ๆ เลยซึ่งจริง ๆ มันควรจะเป็นแค่ครั้งเดียว ถ้าเกิดเป็นอย่างนี้เรื่อย ๆ แสดงว่าคนจัดก็ดังอยู่แล้ว ถึงแม้ว่าปัญหามันไม่ได้เกิดจากคนจัดก็ตาม เป็นคนอื่นทำให้เกิดปัญหาก็ตาม แต่คุณเจอมันทุกครั้งเนี่ย คุณก็ต้องหาวิธีแล้วละ หาวิธีทำให้ไม่เกิดปัญหา ถึงคุณจะไม่ได้เป็นคนสร้างก็ตาม แต่เป็นงานของคุณ คุณต้องเป็นคนแก้ถูกไหม เช่น เราจัดอบรมที่ไร ถ้าเป็น Course ผู้บริหาร เราจัดที่ไรเค้าก็ไม่ค่อยเข้าทุกทีเลย เอ๊ะ! ถามว่าเป็นความผิดของใคร เราจัดวันธรรมดา เอ๊ะ! ทำไมเค้าไม่เข้า ดูอีกทีเราย้ายเวลาดีกว่า เวลาอย่างงี้ไม่ควรจัด วันอย่างงี้ไม่ควรจัด แม้ว่าเราไม่ได้เป็นคนก่อ แต่ว่าเราต้องแก้ไข ไม่งั้นเราทำงานต่อไม่ได้ เพราะมันเป็นงานของเรา”

ผู้วิจัย : “มีคุณลักษณะอื่น ๆ อีกไหมคะ ที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่จะต้องทำงานเกี่ยวกับคน ควรให้คุณลักษณะอย่างอื่นอีกไหมเพื่อที่เค้าจะได้ทำงานสำเร็จคล่องไปด้วยดี”

ผู้ให้ข้อมูล : “คือจริง ๆ มันก็เหมือนกับการทำงานทุกอย่าง จบอะไรไม่สำคัญ อยู่ที่ว่ารักในงานที่ทำแค่ไหน หุ่นเทให้กับการงานมากแค่ไหน เรื่องความมีวินัยและการควบคุมตนเอง ในเรื่องของความรับผิดชอบ รับผิดชอบแค่ไหน คือต้องรับผิดชอบถึงที่สุด คืองานมันไม่ได้อยู่หน้าคอมพิวเตอร์ วันนี้ไม่เสร็จแล้วพรุ่งนี้ค่อยทำต่อ มันไม่ใช่ มันเป็นงานที่มีกระบวนการหลาย ๆ กระบวนการเลยที่จะทำให้มันจบ มันมีถ้าพูดสมัยที่ผมทำงานใหม่ ๆ เจ้านายคนแรกเค้าจะบอกว่า ทำงานด้านนี้กินข้าวเนี่ย เวลา กินข้าวจะกินข้าวตั้งกับน้ำพริก หมายถึงว่า มาจากวัฒนธรรมจัดฝึกอบรมจะต้องมีข้าวเคียงตอน กลางวันใช้ไหม นั่นก็คือ เวลาเค้ากินกันก็ให้เค้ากินกันให้เรียบร้อยก่อน เวลาเราไปกินก็จะเหลือข้าว ดิดกันหม้อ และเหลือแต่ผักที่ใช้จิ้ม น้ำพริก ความหมายเค้าคือแบบนั้น トラバิดที่คุณได้กินอาหารที่ ดีกว่าทุกคน ด้วยความที่คุณเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเพราะคุณ ได้ใช้สิทธินั้นเพราะคุณเป็นคนจัด นั่น แสดงว่าคุณคิดผิดแล้ว”

ผู้วิจัย : “นั่นแสดงว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องเสียสละหรือเปล่านั้น”

ผู้ให้ข้อมูล : “ไม่ใช่เสียสละ เพราะเราไม่ได้เสียสละอะไร คือต้องดูแลความเรียบร้อยให้เสร็จซะ ก่อน ต้องมีความรับผิดชอบในการทำงานจนถึงที่สุด ผมมองว่าเราไม่ได้เสียสละ เรายังได้กิน เพียงแต่ในความหมายของสำนวนนี้คือ เราต้องรับผิดชอบให้ถึงที่สุด ไม่ใช่พอถึงเวลา Break

เราก็รีบกินข้าว ต่างคนต่างกินรอจนหมดเวลา เริ่มอบรมบายโมง บายโมงก็เข้าห้องและเริ่มลุยเลย มันก็ไม่ใช่ ความรับผิดชอบจนถึงที่สุดก็คือ จะต้องเข้าไปดูห้องเป็นอย่างไร กินกินทีหลัง กินก็ต้องอิ่มก่อน มาก็ต้องมาก่อน กลับก็ต้องกลับทีหลัง ซึ่งไม่ต่างกับงานที่จะ Organize ซึ่งงานมันก็จะเป็นอย่างนี้”

ผู้วิจัย : “สรุปคุณลักษณะส่วนที่มีเพิ่มเติม ก็จะมีเรื่องของ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การมีวินัยในตนเอง การรับผิดชอบงานตั้งแต่ต้นจนจบในงานตามหน้าที่ แล้วมีส่วนอื่นเพิ่มเติมไหมคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “มันก็น่าจะประมาณนี้แหละครับ”

ผู้วิจัย : “หากกล่าวโดยสรุปทั้งหมด คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่จะประสบความสำเร็จที่สำคัญคือ จะต้องเป็นคนรอบรู้ใช่ไหมคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ต้องรอบรู้ครับ และต้องขวนขวาย และต้องรักในงานนี้ ไม่งั้นไม่ประสบความสำเร็จ ต้องอย่าลืมว่าเป็นงานใช้เงินนะ ผู้บริหารบางคนเค้าก็ยังจะว่าเอาว่าเงินเดือนเค้าเกือบทั้งเดือน เรามาจัดอบรมจ้างวิทยากรแคว้นเดียวเค้าก็พูดได้ เพราะฉะนั้นเราจะต้องตอบคำถามเค้าให้ได้ ก็มันต้องทำงานให้ถึงที่สุดจริง ๆ ทำงานด้านนี้นะครับ ต้องวิเคราะห์เรื่องการเงิน เรื่องคำนวณ งบประมาณอะไรอย่างนี้”

ผู้วิจัย : “ที่คิดว่าตอนนี้ผู้ที่จบออกมาทำงานด้านนี้ ยังมีคุณลักษณะไม่ตรงหรือเปล่าคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ก็เป็นส่วนหนึ่งครับ แต่ผมเชื่อว่าสถาบันการศึกษาสามารถจะผลิตคนเหล่านี้ออกมาได้ ไม่มีอะไรที่พร้อมจะผลิตบุคลากรได้ดีเท่ากับสถาบันการศึกษาอีกแล้วครับ มหาวิทยาลัยนี้แหละผมว่าดีที่สุดแล้ว พร้อมที่สุดแล้ว เพียงแต่ว่า การจัดระเบียบหรือว่าการเรียนการสอน เพื่อให้ตอบสนองกับกลุ่มเป้าหมายให้มันชัดขึ้นให้มันตรงขึ้น มันก็ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของคนที่เราจะใช้งานเอง แต่ผมมองว่าตอนนี้มันเป็นปัญหาเพราะว่า Class หนึ่งมี 40 คน มันก็เฉลี่ยไป 10 ประเภท ธุรกิจ อาจารย์จะมาแบ่งกลุ่มเป็น 10 กลุ่ม แล้วสอนทีกลุ่ม ก็คงจะลำบากนะ ถ้าถามว่าทำอย่างไรจะตอบคำถามนี้ได้ ก็คือควรจะให้คนเรียนเค้าได้มีประสบการณ์เยอะ ๆ ในการเตรียมพร้อมได้มากที่สุด ให้คุ้นมากที่สุดกับงานที่จะไปทำ เมื่อถึงเวลาเค้าทำจริง ๆ เนี่ย เค้าได้เตรียมพร้อมมาแล้วเนี่ย เวลาเค้าทำ เค้าจะไปได้เร็ว ที่สำคัญถ้าเค้าได้รับข้อมูลที่มีมันใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด เค้า

จะรู้ว่าจริง ๆ แล้วเค้ามาถูกทางหรือเปล่า มันใช้อย่างที่เค้าคิดหรือเปล่า เราเคยคิดไว้อย่างหนึ่ง เวลาทำงานจริง ๆ เจออีกอย่างหนึ่ง เราจะรู้สึกลัวเสียเวลาฟรี เรียนมาทั้งชีวิตก็มี อย่างเพื่อนผมจบศิลปกรรม จบจิตรกรรมมา ตอนนี่มาเป็นผู้จัดการ Seven Eleven สุดท้ายมันก็ต้องมาดูว่า มันคืออาชีพและเข้าใจในความเป็นอาชีพที่เราทำอยู่ นี่คืออาชีพนะ ไม่ใช่งานอดิเรก ไม่ใช่เรื่องเล่น ๆ มันคืออาชีพต้องทำแบบมืออาชีพ เช่น ฉันไม่เห็นด้วย คิดได้ พูดได้ แต่เวลาต้องสนองตามนายจ้าง เพราะมันคืออาชีพ ตราบใดถ้าคุณคิดว่า คุณทำไม่ตรง คุณไม่ยอมทำ คุณก็ควรจะเปลี่ยนไปหาที่ที่มันตรงกับคุณ ไม่อย่างนั้นคุณจะไม่มีความเจริญ สมมติว่าเค้าจ้างคุณมาอย่างไ้ แต่คุณบอกว่าคุณเก่งทอผ้า คุณจะมาทออย่างเดียวนั้นไปไม่ได้ คุณบอกว่าคุณเก่งทำพิซซ่า แล้วคุณจะไปได้ดีในร้านแมคโดนัลเป็นไปไม่ได้ มันต้องเปลี่ยนใหม่คุณต้องไปทำแฮมเบอร์เกอร์ให้เก่งอะไรอย่างนี้ ผมยกตัวอย่างมานะ จริง ๆ ต้องเข้าใจว่ามันคือ อาชีพ มันถึงจะเป็นมืออาชีพได้”

แบบบันทึกการสัมภาษณ์ 004

ผู้วิจัย : “คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ควรมีคุณลักษณะอะไรบ้างคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “พี่ขอพูดรวมเป็นคุณลักษณะทั้งหมดไปนะคะ อันดับแรกเลยก็ต้องรู้ว่า ฝึกอบรมมีอะไรบ้าง ต้องมีความรู้ มีสื่อ มีเรื่องการวางแผน เรื่องคน จะต้องวางแผน Training Need จะต้องวางแผนโดยใช้หลัก Plan Do Check Action ตาม Process เพราะเวลาลงในงานแล้วจะต้องมีองค์ความรู้ในส่วนของการงานที่เราจะต้องทำ ว่าเค้าอยู่ในงานไหน คือ นอกจากรู้ในเรื่องของการงานตาม Process กระบวนการ Plan Do Check Action แล้ว เราต้องรู้ลึกลงไปว่า ในการ Training เนี่ย เราอยู่ใน Organization ที่เราจะเก็บข้อมูลอะไร ฉะนั้นอย่างน้อยๆ เนี่ยเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องมีองค์ความรู้ที่จะต้องใช้ในการงาน ธุรกิจของตนเองที่จะต้องเป็น ต้องรู้จักกลยุทธ์ขององค์กรว่าองค์กรจะก้าวไปทางไหน เพราะมันจะ Change ตลอดเวลา และส่วนหนึ่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องมี Change Agent และจะต้องมีองค์ความรู้ในองค์กรพอสมควร ถ้าไม่มีความรู้ตรงเนี่ย เราจะไปอยู่กับเค้าไม่ได้ คือ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมปัจจุบันเนี่ยไม่ใช่เพียงแค่ว่า คือ สมัยก่อนจะทำตามที่เค้าสั่ง ให้ Train เรื่องนั้น เรื่องนี้ เอาอะไรอย่างนี้นะ สรุปแล้วเราเป็นคน Follow up คุณ Guide อย่างนี้นะ แต่เดี๋ยวนีมันไม่ใช่ ภาพมันต้องเปลี่ยน สมมติว่าองค์กรมัน Change ปีป เราต้องบริหารจัดการฝึกอบรมให้ทันกับความต้องการของความเจริญก้าวหน้า ความเติบโตขององค์กร ตรงนี้เป็นตัวสำคัญมากเลย เพราะฉะนั้นเราต้องรู้จักกลยุทธ์ รู้จักเนื้อหาของงานของเรา และอีกอย่างต้องรู้ว่าคน คนที่เค้าอยู่ในองค์กรเป็นอย่างไร มันมีช่องว่างตรงไหน เช่น ธุรกิจใหม่ ๆ จะเข้ามา บางอย่างเราอาจจะรู้เลยว่าคนเราขาดอย่าง Know How ใหม่ ๆ เข้ามาเนี่ย เรายังไม่มี ฉะนั้นเราต้องพยายามจะปรับ Know How ตรงนี้ให้กับพนักงานของเรา อย่างเช่น โรงงานจะเห็นชัดเจนคะ อย่าง Project ใหม่ ๆ มาปีป ถ้าเกิดว่าคนของเรายังไม่มีองค์ความรู้เนี่ย ยังไม่ได้รับการ Training เนี่ย โรงงานมันจะ Run ไม่ได้ ฉะนั้นตรงนี้สำคัญและที่เจ้าหน้าที่ Training เองต้องรู้จักหลักสูตร สร้างหลักสูตรให้เป็น แล้วก็ต้องรู้ว่าสร้างหลักสูตรแล้วต้องวาง Strategy (กลยุทธ์) ให้ได้ด้วย บางครั้งการ Training ไม่ใช่การ Solve Solution อย่างเดียว ก็จะมีหลายตัว จะมีการพัฒนาโดยใช้วิธี Self Learning ยิ่งเดี๋ยวนีมันมี E-learning เยอะแยะไปหมด มีการ Training On The Job Training การ Coaching เหล่านี้เป็นหลาย ๆ ตัวที่สามารถจะนำมาใช้ได้ สื่อต่าง ๆ เดี๋ยวนีก็ค่อนข้างจะดี การ Training บางอย่างก็เอาลงสื่อ Computer ก็จะเรียนรู้ได้เอง แล้วก็ออกแบบการนำไปใช้ โดยเฉพาะทางด้าน Admin อย่างนี้ บางทีเราไม่จำเป็นต้อง On The Job Training บางทีเราอาศัยสื่ออะไรคะ และอีกอย่างหนึ่งการ Training เนี่ย

นอกจากสร้างวางหลักสูตรแล้วเนี่ย เรื่องของคน การวิเคราะห์คน ให้รู้จักอ่อน-จุดแข็ง ก็คืออะไร
 แล้วต้องการ Knowledge อะไรเพิ่มขึ้น เราจะต้องเป็นฝ่ายที่ต้องจัดหาให้เค้า สรุปแล้วต้องวาง
 หลักสูตรเป็น ต้องดู Budget ไม่ใช่ว่าองค์กรมีกำไรแล้วจะทำได้ บางครั้งองค์กรขาดทุนหรือว่า
 องค์กรที่ผลประกอบการไม่ดี Training ก็จะไม่ค่อยได้เหมือนกัน แต่ก็ต้องดูจังหวะค่ะว่า ต้องดู
 ค่าใช้จ่ายว่ามันเป็นก็เปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นและต้องดูเรื่องของ Facility ต่าง ๆ สิ่งที่จะช่วย
 ในการเรียนรู้ ต้องติดตามตัวเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้ก็เป็นตัวสำคัญ เพราะว่าเวลาที่เราจะ
 เป็นครูสอนหนังสือ สื่อจะมีส่วนช่วยในการเรียนรู้อย่างมากต้องผลิตสื่อให้เป็น แต่ถ้าผลิตไม่เป็นก็
 ต้องมาดูว่า Out Source ได้ไหมเพราะบางครั้ง Out Source จะเก่งกว่าเรา เพราะบางทีเจ้าหน้าที่
 ฝึกอบรมจะต้องทำทั้งกลยุทธ์ วางแผนด้วยเนี่ย เพราะอย่างนี้จะต้องวางกลยุทธ์ด้วย วางแผนด้วย
 ต้องดูเรื่องคนด้วยเนี่ยทำทุกอย่างเนี่ย บางทีเราอาจจะลงรายละเอียดและทำสื่อได้ไม่เนียนเหมือนกับ
 คนที่เค้าเป็นมืออาชีพเค้าทำ

การทำ Training ในปัจจุบันนี้ถ้าจะให้ดีเนี่ยนอกจากจะมีเครื่องมือแล้ว บรรยากาศใน
 องค์กรมันก็ต้องเอื้อต่อการเรียนรู้ การที่จะทำให้บรรยากาศองค์กรเอื้อต่อการเรียนรู้เนี่ย มันทำได้
 ยาก ซึ่งเจ้าหน้าที่ Training บางคนจะได้รับผิดชอบงานนี้เข้าไปด้วย บรรยากาศการเรียนรู้เนี่ย คน
 จะต้องใฝ่รู้ ใฝ่เรียน เมื่อเราทำหลักสูตรขึ้นมาแล้วคนอยากที่จะขวนขวาย ไขว่ของ Mascot ก็ได้
 หรือ Senge จะต้องทำให้คนใฝ่เรียนใฝ่รู้ ตรงนี้มันทำยาก มันมีขั้นตอนเยอะ ใช้ E-learning
 Organization มาใช้ก็ได้ แต่มันต้องอาศัยเวลา ก็เอาระบบมาช่วย ผู้บริหารจะต้องสอดทั้งหมด ทั้งบน
 ลงล่างในวงเดียวกัน”

ผู้วิจัย : “ซึ่งถ้าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะมีความรู้ทั้งหมดดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ความรู้เหล่านี้จะเกิดจาก
 การที่เค้าได้รับประสบการณ์จากการทำงาน หรือว่าเค้าจะต้องมีพื้นฐานความรู้มาก่อนคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “เค้าต้องมีพื้นฐานความรู้มาก่อน อย่างเช่นว่า ถ้า Training Officer คุณจบมาคุณจะต้อง
 ศึกษาองค์กรมาก่อน ว่าองค์กรเค้าเป็นอย่างไร มี Product เป็นอย่างไร มี Technology เป็นอย่างไร
 คนที่นั่นเค้าอยู่กันเป็นอย่างไร Pre-Stock เป็นอย่างไร การคัดเลือก Pre-Stock มาอย่างไร Process
 ของโรงงานเป็นอย่างไร Output Outcome ที่ออกมาเป็นอย่างไร และคนที่อยู่ในองค์กรแต่ละคนก็มี
 Function ที่หลากหลายจะต้องพัฒนา ซึ่งก็จะเป็นด้านของ Function ที่จะต้องพัฒนาไป และใน
 องค์กรก็จะไม่ใช่มีแค่ด้านนี้ด้านเดียว ในงานบริหารซึ่งจะต้องดูว่าผู้บริหารตั้งแต่ระดับสูงขึ้นไป
 ตั้งแต่เบอร์ 1 ถึงเบอร์ 5 ลงมา เรายังจะต้องดูว่าเค้าควรจะต้องการพัฒนาในด้านอะไรบ้างเราจะต้อง
 มีกรอบให้เค้า และควรจะมีการเชื่อมต่อกันระหว่างงาน HRD กับ HRM งาน HRD จะทำงานโคด ๆ

ไม่ได้ จะต้องเชื่อมโยงกับ Growth ของพนักงาน ส่วนงาน HRM จะเป็นเรื่องของการจัดการบริหารพนักงาน เราจะมีการบริหารพนักงานอย่างไรถึงจะให้เป็นการ Motivate พนักงานในองค์กร ฉะนั้น Training ก็จะต้อง Support และประสานงานกับ HRM ให้ดีด้วย

ในส่วนของทักษะและความสามารถเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องมีทักษะความสามารถอย่างทีบอกไปแล้ว ก็จะต้องมีเรื่อง การจัดการคน เรื่อง พื้นองค์ความรู้ที่ต้องใช้อะไรบ้างในงาน ส่วนทักษะอื่นๆ ก็มีเรื่อง EQ ที่ดี เรื่องการจัดการวางแผนที่ดี มี System ในการทำงาน วางระบบในการทำงาน มีความรู้ในเรื่องของการใช้งบประมาณ และมีทักษะในการใช้งบประมาณให้เป็น ของงบประมาณเป็น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทำเรื่องของ Plan Do Check Action และก็ทำเรื่องการประเมินผลงานแต่ละครั้ง เพื่อปรับปรุงและต่อยอดของงานที่เราทำแต่ละครั้ง ทักษะด้านสื่อก็ต้องมีเป็น Basic แต่ว่าเดี๋ยวนี้ก็จะมีการ Out Source บางส่วนก็จะช่วยได้”

ผู้วิจัย : “และในส่วนของการเป็นวิทยากร เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจำเป็นต้องมีทักษะทางด้านนี้ไหมคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ก็ก็ต้องมีทักษะทางการสื่อสาร สามารถสื่อสารได้ สื่อสารเป็นและรู้จักกาลเทศะถึงบทที่เราจะต้องพูด เราก็ต้องพูด บางทีเราต้องฟังก็ฟัง เวลาที่เราเชิญวิทยากรมาพูด แล้วเรามาพูดแทนวิทยากรมันก็ไม่ได้”

ผู้วิจัย : “และในส่วนของการจัดทำ แผนการจัดฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องมีทักษะในการทำแผนการฝึกอบรมด้วยไหมคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ค่ะ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเค้าจะต้องทำแผนได้ และต้องรู้ว่าแผนนั้นจะต้องประกอบไปด้วยอะไรบ้าง เช่น มีจุดมุ่งหมาย กลยุทธ์ที่จะใช้ในการฝึกอบรม การคัดเลือกวิทยากร บางทีเลือกวิทยากรที่ดี แต่ว่าไม่ได้ตรง หรือไม่ได้เรื่องอะไรอย่างนี้ และก็จะต้องดูจังหวะด้วยว่า เช่น คุณจัดฝึกอบรมมา แต่ว่าตรงกับช่วง Shut Down โรงงาน อย่างนี้ก็จะไม่มีคนเข้า จะจัด Cost อย่างแพง จัดสถานที่อย่างดี แต่คนยังไม่พร้อมจะเข้า อย่างเช่นในโรงงานอย่างนี้ ถ้าเราจัดในจังหวะที่ไม่ได้เรื่องนี่ การรับรู้ของผู้ฟัง ของผู้เข้ารับการอบรมอย่างนี้สำคัญ เพราะว่า อย่างเช่น เราจัดการอบรมที่พนักงานเค้าออกกะกันออกมาเนี่ย เค้าจะไม่ฟังเราหรอก ต่อให้วิทยากรเก่งปานไหนก็แล้วแต่ เค้าเข้ากะ 12 ชั่วโมง เค้าจะหลับกันอยู่แล้ว ก็จะต้องพยายามดูเวลาที่เหมาะสม”

ผู้วิจัย : “ในเรื่องของทักษะภาษาอังกฤษ กับคอมพิวเตอร์ เหล่านี้เป็นพื้นฐานของเจ้าหน้าที่ฝึกรอบมอยู่แล้วหรือไม่คะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ค่ะ ทักษะภาษาอังกฤษ ต้องมีอยู่แล้วนะคะ เพราะจะใช้ในการใช้งานคอมพิวเตอร์อยู่แล้ว แต่คนสมัยใหม่ก็จะใช้คล่องกันอยู่แล้ว”

ผู้วิจัย : “นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ฝึกรอบม ควรจะมีคุณลักษณะอย่างอื่นอีกไหมคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “จะต้องเรียนรู้ได้เร็ว และก็ต้องเป็นคนที่เปิดพอสมควรนะ Open Mind เป็นคนที่เปิดตัวนะ คนที่เงียบ ๆ จะมาทำงานฝึกรอบมไม่ได้ คนเงียบ ๆ ก็ต้องไปทำงานที่ไม่ต้องเจอคน เช่น ทำสื่ออะไรอย่างนี้ ส่วนเจ้าหน้าที่ฝึกรอบม จะต้องเป็นคนที่จะพูดคุย เจาะแฉะอีกอย่างนึง บุคลิกภาพจะต้องดี มีความมั่นใจนะ บางทีจะไปกล่าว Speech จะต้องมีความมั่นใจ มันไม่พินกับเรื่องการสื่อสาร ต้องสื่อสารกับคนได้ และต้องเป็นคนที่ไม่รู้ตลอดเวลา ส่วนหนึ่งก็ต้องเป็นคนใฝ่รู้ ซึ่งก็จะมีได้หลายทาง จาก E-learning หรือจาก Tool ต่าง ๆ เช่น ในงาน Training จะอยู่ในแ่งงานของเราอย่างเดียวไม่ได้หรอกนะ จะต้องรู้ Technology ใหม่ ๆ วิทยาการใหม่ ๆ ปัจจุบันนี้ Trend ของเราไปทางไหนแล้ว เช่น เราจะต้องดูแลโรงงาน แม้โรงงานจะมี Technology ไม่เยอะ แต่ Trend เรื่องคน Tool เรื่องคน ที่จะมาใช้เราจะเอาตัวไหนมาพัฒนา Develop คน ซึ่งเราก็จะต้องรู้จัก Tool ใหม่ ๆ และอีกอย่างนึง เจ้าหน้าที่ฝึกรอบม ควรจะต้องเป็นคนที่มีคุณธรรมนะ ก็เหมือนกับเจ้าหน้าที่ฝึกรอบมจะต้องเกี่ยวกับงาน HR ซึ่งจะต้องเป็น Role Model ละนะ เป็นต้นแบบของการมีคุณธรรม สุดท้ายซึ่งถ้าเกิดเป็นคนดี มีความรับผิดชอบในงาน เอื้ออาทร ถ้าเห็นในภาพรวม ถ้าจะเป็นตัว Drive ในองค์กรตัวนึง เพราะถ้าเกิดเจ้าหน้าที่ฝึกรอบมไม่เป็นคนที่มีความคุณธรรมนะ พอจะทำอะไรออกมาแล้ว ก็จะไม่เกิดผลออกมาตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งก็จะเน้นในรูปของคุณธรรมนะ เพราะเวลาที่ไปทำงานแล้วไม่มีคุณธรรม เรื่องของงาน เรื่องของเงินไว้ใจไม่ได้ พี่ก็ไม่เอานะ บางคนประวัติต่างพร้อยเรื่องครอบครัว เวลาทำงานตรงนี้แล้วความเชื่อถือไม่มี คุณลักษณะส่วนบุคคลพี่ก็ได้พูดไปบ้างแล้วในเรื่องของคุณธรรม บุคลิกภาพในเรื่องการแต่งกาย เวลาที่เราจะออก Public จะใส่เสื้อยืดไปออก Public ก็ไม่เหมาะ มันเหมือนกับเป็น Character แวบแรกที่คนจะมองเห็นนะ”

แบบบันทึกการสัมภาษณ์ 005

ผู้วิจัย : “คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ควรมีคุณลักษณะอะไรบ้างคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่จะทำงานได้ดีก็ควรมีความรู้ในเรื่องของการจัดการทั่วไป ทั้งในการจัดการเรื่องของเวลา มีความรู้ในการจัดการเรื่องของคน รู้กลุ่มพนักงาน รู้จักพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรว่าเป็นอย่างไร รู้จักที่จะใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อจัดฝึกอบรมให้เหมาะสมกับกลุ่มพนักงาน เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการก็เลือกใช้วิธีการสอนในงาน OJT (On The Job Training) หรือการสอน Mind ให้กับเค้า คือ สอนในเรื่องที่เกี่ยวกับทักษะคติ จิตใจ เช่น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี โดยใช้กลุ่มสัมพันธ์ ส่วนถ้าเป็นพนักงานระดับหัวหน้างานก็จะใช้สถานการณ์จำลอง ให้เค้าแก้ปัญหา และถ้าเป็นระดับ Management ก็ใช้ E-Learning เพราะสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา จะเข้าไปเรียนเมื่อไหร่ก็ได้

นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องมีความรู้รอบตัวเยอะมาก ๆ และต้องมีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ รวมทั้งต้องมีความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษ เพราะปัจจุบันนี้สามารถค้นข้อมูลต่าง ๆ ได้จาก Internet ซึ่งมันมีความรู้ที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะศึกษาได้อยู่เยอะแยะในเว็บไซต์ ถ้าเค้ามีความรู้ทั้งคอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษที่ดี ก็จะเป็นส่วนที่ช่วยให้เค้าค้นคว้าข้อมูลได้อย่างดี

ในด้านบุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมก็มีส่วนส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมประสบความสำเร็จ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องมีความน่าเชื่อถือ การพูดจาที่ดี รวมทั้งมีการแต่งกายที่เหมาะสม”

ผู้วิจัย : “หากให้พี่พูดถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ช่วยให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมประสบความสำเร็จในงานได้ดี เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรจะต้องมีคุณลักษณะส่วนบุคคลอย่างไรคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ในส่วนของคุณลักษณะนิสัยก็ต้องเป็นคนกระตือรือร้น ต้องขยันและอดทน มองโลกในแง่ดี ต้องมีความรักและชอบในงานที่ตนเองทำอยู่ คือต้องรู้สึกในแง่บวก แล้วจะเกิดความตั้งใจที่จะทำงาน นอกจากนี้ก็ต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ให้มองว่าไม่ว่าจะงานอะไรก็แล้วแต่ฉันทำได้หมด อย่างเมื่อก่อนที่พี่จะต้องไปฝึกงาน เพื่อนพี่คนอื่น ๆ ก็จะไปตามบริษัทต่าง ๆ หน่วยงานเอกชนบ้าง โรงเรียนบ้าง แต่พี่ฝึกงานในโรงแรมนะ คือ สมัยนั้นพี่เนี่ยต้องฝึกงานเหมือนเราเป็นพนักงานของโรงแรมเลยแหละ ถ่ายเอกสาร ชงกาแฟทำหมดทุกอย่าง เคยต้องไปทำแผนครัวทั้ง

ครัวเรือน ครัวเย็น ก็ดีนะสนุกดี แม่บ้าน แม่ครัวของโรงแรมเค้าก็เอ็นดูเราดี ตอนนั้นพี่ก็ไม่ได้คิดอะไร แม้ว่าที่เราเรียนมานั้นไม่ได้เกี่ยวกับที่เราฝึกงานอยู่ แต่พี่กลับรู้สึกสนุกอีกต่างหาก คือ พี่คิดว่าพี่ทำได้ทุกอย่าง มองให้มันเป็นงานที่สนุก พี่ก็ได้ฝึกตัวเองตั้งแต่ตอนนั้น พอมาทำงานที่บริษัทนี้พี่ก็เป็นพนักงานรุ่นแรก ๆ คือ เมื่อก่อนที่บริษัทตั้งใหม่ ๆ อาคารออฟฟิศก็ไม่มี ก็ต้องอยู่แบบออฟฟิศชั่วคราวนะ บางทีฝนตกน้ำท่วมเข้ามาก็ต้องช่วยกันเก็บของหนีน้ำท่วม เวลาที่มีประชุมผู้บริหารพี่ก็ได้ใช้วิชาที่ได้จากการฝึกงานนี้แหละ ชงกาแฟ พับผ้าเช็ดมือ ไว้รับรองผู้บริหาร พี่ก็ได้ทำอะไรหลาย ๆ อย่าง ไม่ได้คิดเลยว่ามันไม่เกี่ยวกับงานของเราแล้วเราจะไม่ทำ คือพี่เป็นคนที่ว่าอะไรก็แล้วแต่พี่ทำได้ แล้วเราจะทำงานอย่างมีความสุข มันต้องฝึกที่ตัวเราเอง อีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญเลยคือ ต้องเป็นคนที่มีคุณธรรม ไม่รับสินบนจากใคร พี่จะเป็นแบบนี้”

ผู้วิจัย : “นอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะอื่น ๆ อีกไหมค่ะ ที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ”

ผู้ให้ข้อมูล : “เค้าจะต้องมีจิตวิทยา เข้าใจคน มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการผลิตสื่อได้ เค้านี้เวลาฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการในเรื่องเจตคติ หนังสือตำรา ไม่จำเป็นต้องมี เพราะหนังสือมันใช้เฉพาะเรื่อง อย่างเช่นเรื่องที่สอนในด้านความรู้สึกนึกคิด ก็ใช้สื่อทางคอมพิวเตอร์ ทำเป็นนิทานให้เค้าได้ใช้ มันจะพัฒนาเค้าได้ดีกว่าที่จะเอาหนังสือมาให้เค้าอ่าน แล้วเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องเป็นคนที่มีแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา ต้องศึกษาให้รู้ว่าเค้านี้เค้ามีทฤษฎีอะไรแล้วบ้าง อย่างเรื่องของ Six Sigma หรือเรื่องของ ทฤษฎี Blue Ocean อะไรอย่างนี้”

ผู้วิจัย : “แล้วถ้าพูดถึงเรื่องของทักษะความสามารถ ที่จะส่งผลให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมทำงานได้ประสบความสำเร็จ ควรจะต้องมีทักษะอะไรบ้างค่ะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ก็ต้องมีทักษะในเรื่องของการติดต่อประสานงาน คือ ต้องติดต่อกับบริษัทฝึกอบรมอยู่เสมอ เพื่อถามข้อมูลหลักสูตรที่เค้ามีแล้วนำมาประชาสัมพันธ์ให้พนักงานของเราได้รู้ บริษัทฝึกอบรมเค้าก็จะมีหลักสูตรต่าง ๆ เรายังสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาเป็นแนวทางในการกำหนดแผนการฝึกอบรมประจำปีได้ นอกจากนี้ก็ต้องมีทักษะในการใช้ Internet เพื่อที่จะค้นหาข้อมูลหลักสูตรฝึกอบรมได้อีกทางหนึ่ง เช่น เว็บไซต์ของชมรมผู้บริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ในการที่จัดหลักสูตรฝึกอบรมให้แก่พนักงานของเราอาจจะใช้ข่าวเหตุการณ์ หรือละครเข้ามาเป็นตัวประสานความสัมพันธ์ระหว่างเรากับพนักงาน เพื่อให้เค้ารู้สึกอยากที่จะเรียนรู้ คือสรุป

แล้วคนที่ทำงานฝึกอบรมได้ประสบความสำเร็จก็ควรจะต้องมีความ Perfect ในทุกเรื่อง เจ้าต้องมีใจรักในงานที่ทำ ต้องคิดเสมอว่า ทุกอย่างต้องทำให้ได้ แล้วต้องเป็นคนที่มีความคล่องตัว ใช้ภาษาอังกฤษได้ดี ควรจะต้องเน้นเรื่องภาษาอังกฤษเลยนะ และสิ่งไหนที่เราไม่รู้ ต้องถาม หมั่นหาความรู้ ซึ่งเราจะต้องเป็นเดินเข้าหาเองอย่าไปอยยที่จะถาม พยายามฝึกฝนในการทำงานว่า การที่เรามาทำงานเนี่ย เราไม่ได้มีอะไรไปเลย เราไปเอาความรู้จากเขาโดยการเรียนรู้งาน แล้วยังได้เงินฟรี เราเอาประสบการณ์จากเค้า สิ่งที่เราแลกกับเค้าไปก็คือเวลากับตัวเราเอง”

แบบบันทึกการสัมภาษณ์ 006

ผู้วิจัย : “คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ควรมีคุณลักษณะอะไรบ้างคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “เรื่อง Competency ที่ได้สรุปไว้แบบนี้ คนที่จะทำงานทางด้าน Training จะต้องมีความรู้ ทางด้านไหนบ้างอย่างที่เรายกมา ตอนนี้ที่คิดได้มีอยู่ 4 ตัว ถามว่ามีมากกว่านี้ไหมปกติ Competency มันจะมีเยอะมากอาจจะมีเป็นร้อย ๆ ตัว แต่ขึ้นอยู่กับว่า เราจะเอาไปใช้งานอะไร อย่างที่เห็นใน Dictionary Competency แต่เวลาต้องออกมา มันก็ขึ้นอยู่กับว่าเราจะเอาไปใช้กับงานทางด้านไหน สาขาอาชีพอะไร อย่างที่เราอยู่แล้วตามทฤษฎีว่า Competency จะมีอยู่ 3 ด้าน Core Competency และ Functional Competency บางครั้ง Functional Competency เค้าก็จะใช้คำว่า Technical Competency ก็มี ฉะนั้นจำนวนร้อยตัวที่พี่ว่าเนี่ยบางตัวก็จะเป็น Core Competency บางตัวก็จะเป็นด้าน Management บางตัวก็จะเป็น Functional ของสายงาน มันก็อยู่ที่ว่าเราจะให้มันอยู่ตรงไหน เช่น บางครั้งเป็น Functional ของอันนี้ อาจจะไปเป็น Management ของอีกอันนึง ขึ้นอยู่กับอาชีพนะ คราวนี้ในส่วนของการ Training เองเนี่ย รวมทั้งของบริษัทของพี่ในปัจจุบันเนี่ย ตัวนี้เราเคย Design เอาไว้ประมาณ 1-2 ปีที่ผ่านมา ในการทำเรื่อง Competency โดยตอนที่ Design เรา Design ร่วมกับบริษัทที่เป็นที่ปรึกษา รับจ้าง Consult เข้ามา ซึ่งเป็นบริษัทต่างชาติ แต่ว่าคนที่เข้ามาช่วยทำเนี่ยก็เป็นทั้งคนไทยและชาวต่างชาติ แล้วเราก็มี Committee ในการที่จะทำ ซึ่งทำก็จะเยอะแยะไปหมด ตั้งแต่โครงสร้างขององค์กร พอ Design โครงสร้างขององค์กรเสร็จ ก็จะมี Module 12 Module อันนี้พี่เล่าให้ฟังก่อนนะ ก่อนที่เราจะ Design โครงสร้างขององค์กร เค้าต้องไป Diagnosis ภาษาไทยก็คือ การวินิจฉัยโรค การวิเคราะห์โรค ว่าตอนนี้องค์กรมันเป็นอย่างไร มันมีจุดไหนที่มัน weak แล้วคิดว่าจะไปปรับปรุงไปในทิศทางไหน รวมทั้งไปสัมภาษณ์ผู้บริหาร การวิเคราะห์ส่วนใหญ่ของเราก็คือ การไปสัมภาษณ์ผู้บริหารด้วยว่า แล้วคุณคาดหวังว่าอย่างไร คุณมี Vision องค์กรอย่างไร พอได้มาต่าง ๆ ทั้ง Vision บริษัท ทั้งสิ่งที่บริษัท ผู้บริหารระดับสูงต้องการ รวมทั้งไปสัมภาษณ์ผู้บริหารรองจาก CEO จนมาถึงแบบ Survey ระดับพนักงานด้วยอะไรอย่างนี้ ทั้งหมดก็จะมาถนัด ตกผลึกออกมาเป็นข้อมูลที่จะเอาไป Design โครงสร้างองค์กร เค้าก็จะมี Committee ในการ Design พอ Design โครงสร้างองค์กรเสร็จ เค้าก็จะมาทำเป็น Job Family โครงสร้างองค์กร มันจะต้องมีการออกแบบ Design จนมาถึงระดับหน่วยงานระดับล่างเนี่ยแหละ จากโครงสร้างใหญ่ระดับ Business จนมาถึงแตกย่อยเป็นระดับฝ่าย ระดับแผนก อะไรพวกนี้ พอได้ตรงนั้นแล้ว มันก็จะแยกงานออกไปตามรูปแบบของงานบุคคลที่ว่า จะต้องมีการประเมินค่างาน จะ

มีการแยก Job Family เพื่อที่จะไปทำเรื่อง Career Development จนไปเรื่องการประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน การขึ้นเงินเดือน การจัดสวัสดิการ การเปรียบเทียบ Starting Rate จนเรื่องการพัฒนาบุคคล การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาโดยมีแผนพัฒนา การที่จะไปในสายงานอื่นบ้างหรือหมุนไปใน Job Family เดียวกันหรือต่าง Family จะต้องพัฒนาอะไรถึงจะไปได้จนจบถึงเรื่อง Quality Of Life อะไรอย่างนี้ พวกนี้ก็จะเป็ภาพรวมทั้งหมดที่เราทำ ส่วนเรื่อง Competency ก็เป็นตัวหนึ่งที่เรากำลังทำเหมือนกัน โดยเป็นตัวที่เราจะประเมินผลงาน ก็ต้องมี Competency มี KPI ในการวัดตอนที่บริษัททำกับที่ปรึกษา เรา Design แก่ตัว Core Competency แล้วก็ Management Competency สองอย่างที่เรากำลังทำ ตัว Core Competency ที่คิดทำกันไว้เนี่ยเรายังไม่ได้ Implement ยังไม่ได้ทดลองใช้ คือ เรา Design อย่างเดียว ตัว Core Competency ที่เรากำลังทำเนี่ยพอได้ออกมาแล้ว เราก็ไม่ได้ประกาศใช้เนาะ เพราะว่าตอนที่เรากำลังทำร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาเราทำภายใต้โครงสร้างเดิม แล้วผู้บริหารใหม่ แล้วยังไม่ได้กำหนดอะไรชัดเจน แม้กระทั่ง Vision เราก็พยายามที่จะทำเพื่อให้ Module ต่าง ๆ มันเดินไปได้ และโปรเจกต์นี้เดินต่อไปได้ แต่เราก็พยายามทำให้ดีที่สุด ภายใต้โครงสร้างที่เราใช้อยู่แล้วคิดว่าเราอยากจะไปเป็น จนทุกวันนี้เราก็มักมีการ Design โครงสร้าง แต่ก็ได้ไม่เป็นแบบที่เรา Design เอาไว้ตอนนั้น เพราะฉะนั้น พอได้โครงสร้างกับ Core อย่างที่บอกเนาะ มันก็เป็นแค่การ Design แต่ไม่ได้มีการนำมาใช้หรือทดลอง Implement มัน ตัว Core Competency ที่เรากำหนดมีอยู่ 5 ตัว ก็คือ Teamwork Performance Focus, Innovation & Creative, Ethics, Service Mind ซึ่ง Core Competency ตัวนี้จะต้องมีโปรแกรมในการจัดฝึกอบรม เราก็จะมี Development Program ของมัน ซึ่งปัจจุบันตัวที่เราทำใส่ไว้ในแผนฝึกอบรมของเรานี้มีอยู่ 1 ตัว คือ Team Building ส่วนที่สองคือ Managerial Competency ทางด้าน Management มีอยู่ 3 ตัว คือ Manage Business, Manage Change, Development โดยจะเป็น Competency ที่จะใช้ในระดับบริหาร และก็มาถึงในส่วนที่น้องต้องการ เรื่อง Training พี่ก็ถามแล้วว่าสิ่งที่คาดหวังว่าเจ้าหน้าที่จะมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อะไรบ้าง

ตัวแรกคือ เรื่อง Knowledge บอกว่าต้องการความรู้ที่ก็ต้อง Design ว่าแล้วโปรแกรมที่จะพัฒนาให้เขา ต้องรู้มีอะไรบ้าง อย่างแรก หลักสูตรแรกคือ เรื่องการจัดการงานบุคคล PM ย่อมาจาก Personal Management เน้นหลักสูตรด้าน Personal คนที่จัดงานด้านนี้ต้องมีความรู้พื้นฐานทางงานบุคคล ซึ่งทำไมไม่มีความรู้ด้าน Training อย่างเดียว Training เป็นเหมือน Module หนึ่งในส่วนของงานบุคคล งานบุคคลมีตั้งแต่การว่าจ้าง การสรรหาว่าจ้าง คัดเลือก เงินเดือน สวัสดิการ แรงงานสัมพันธ์ เผลอ ๆ อาจจะมี Safety อาชีวอนามัยด้วย อะไรทำนองนี้ ก็วิชานี้เป็นวิชาที่ปูพื้นฐานทุกเรื่อง คนที่จะมาทำงาน Training ก็ตามก็จะต้องมีมุมมองทางด้านงานบุคคล เพราะเป็นส่วนหนึ่งของงานบุคคล

หลักสูตรที่ 2 เริ่มเข้ามาในฟังก์ชันมากขึ้น การบริหารงานฝึกอบรมอย่างมืออาชีพ ตรงนี้จะได้เรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมทั้งหมด เป็นภาพรวมที่ต้องรู้

หลักสูตรที่ 3 การเป็นวิทยากรฝึกอบรมภายในองค์กร คือเราอาจจะไม่ได้เป็นวิทยากรเอง หรือบางคนมีความสามารถที่จะเป็นวิทยากรได้ แต่ว่าแม้ตัวเองไม่ได้เป็นแต่ก็ต้องบริหารเป็น เพราะฉะนั้นก็ต้องเรียนหลักสูตรนี้ เพื่อที่เวลา Dual กับวิทยากรภายนอกหรือกับวิทยากรภายในก็ตาม หรือเราจะมี การสร้างเค้าขึ้นมาเป็นวิทยากร เราก็ต้องรู้เขารู้เรา ว่าเราเลือกวิทยากรอย่างไร แล้วถ้าเข้ามาแล้ว เค้าสอนแล้ว เค้าสอนได้ดีไหม เค้ามีจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงอะไร ยังไง โดยเบื้องต้นแล้วการเป็นวิทยากร ก็ต้องมาผ่านหลักสูตรนี้ก่อน Training for the trainer มันมีหลักสูตรนี้อยู่ เพราะฉะนั้นคนที่จะไปสอนได้ก็ต้องผ่านหลักสูตรพื้นฐานนี้ ขณะเดียวกัน Training เองเราก็ต้องการให้คนของเราเนี่ยผ่านหลักสูตรนี้เหมือนกัน เพื่อจะได้รู้ รู้แล้วเอาไป Comment ไปวิเคราะห์ ไปประเมินผลเค้าได้ รวมทั้งวิทยากรภายนอกเราก็จะได้ว่าเอ๊ะเค้าจริงจังหรือเปล่า เพื่อประเมินเค้า ถ้าเค้าไม่จริงจังเราก็จะเลือกวิทยากรท่านอื่นในสถาบันอื่น บริษัทอื่นที่จะมาบรรยาย อันนี้ก็เป็นหลักสูตรบังคับอยู่

อันที่ 4 กลยุทธ์การวางแผน วางแผนฝึกอบรมและวิเคราะห์ความจำเป็นหาความจำเป็น ตรงนี้เป็นหลักสูตรที่เราคิดว่าเราต้องการให้คนของ Training ต้องวิเคราะห์เป็นในการหาหลักสูตรที่จะฝึกอบรม หาความจำเป็น ต้องบอกว่าในหลักสูตรทุกหลักสูตรที่เราจัดในองค์กรปกติบริษัทเล็ก อาจจะไม่มี แต่เรามี Master Plan เป็นแผนแม่บทอยู่ว่าในแต่ละสายวิชาชีพจะต้องเรียนรู้อะไรบ้าง ซึ่งการเรียนรู้ก็จะแบ่งออกเป็น 2 หมวด หมวดหนึ่ง คือ วิชาบังคับ เช่น เรื่อง ISO เรื่อง Safety เป็นวิชาบังคับ ถึงอยู่ฝ่ายผลิตก็ตาม Safety คุณต้องรู้ ไม่ใช่วิชาชีพของคุณเลยนะแต่คุณต้องเรียน บริษัทเราบังคับ อันนี้แยกตัวอย่างให้ฟังว่าเป็นอันหนึ่งของ Master Plan แผนแม่บทของเรา คุณอยู่ตำแหน่งไหนต้องเรียนรู้เรื่องอะไร แล้วขยับไปอีกตำแหน่งนึงคุณจะต้องเรียนรู้อะไรบ้าง ซึ่งอันนี้ไม่เกี่ยวกับวิชาเฉพาะในสายงานเท่านั้น อันนี้คือสิ่งที่เรากำหนด แต่ว่าพนักงานในแต่ละแผนกหน่วยงาน บางทีเค้าคาดหวังว่าเค้าจะเต็มเรื่องนี้ เพราะฉะนั้นสิ่งที่เค้าแจ้งเรามาเนี่ยในการที่เราทำ Survey ในการทำแผนการฝึกอบรม ก็คือหัวข้อนี้ หาความจำเป็นต้องนำมาวิเคราะห์สิ่งที่เค้าแจ้งมามีความจำเป็นจริงหรือไม่ เราใช้ภาษาอยู่ 2 คำ คือ Want กับ Need ถ้า want ก็อาจจะ Want เค้า ไม่ใช่ Need ของบริษัทที่บริษัทต้องการหรือคาดหวัง ใครก็อยากอบรมนั่นนี่ แต่เอ๊ะ! อบรมมาแล้วได้ใช้หรือเปล่า เพราะฉะนั้น หลักสูตรนี้จะเป็นหลักสูตรที่เจาะลึกว่าถ้าเราต้องส่งพนักงานของ Training ไปเรียนรู้เรื่องนี้ เมื่อไหร่ที่มีการ Request ในการจัดอบรม เวลา Request อบรมมีทั้งอบรมภายในและอบรมภายนอก บางครั้งเค้าก็อยากจะให้พนักงานในกลุ่มงานเค้า แผนกเค้า เราก็ต้องดูว่าเออมันใช่หรือเปล่า เราต้องวิเคราะห์ให้ได้ อาจจะวิเคราะห์จากภาพที่เค้าบอก เช่น จากการประเมินผลในงาน PMS-

Performance Management System ตรงนั้นนะ ประเมินผลการขึ้นเงินเดือนประจำปีพวกนั้น คำก็บอกว่าเอ๊ะ! มันมีจุดอ่อนอะไร ที่พนักงานคนนี้ คนนี้ จะต้องเติมเรื่องอะไร ยกตัวอย่างนะ Leader Ship หรือว่าอะไร หรือทำงานร่วมกับผู้อื่นแล้วมีปัญหาหรืออะไร แต่เรายังไม่ไปถึงตรงนั้น แต่นั่นก็คือตอนที่เราร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาเราเคย Design ไว้ ถ้าเรามีระบบประเมินผลงาน ข้อมูลตรงนั้นจะถูกประมวลผลออกมาแล้วก็จะฟ้องว่า มีคนที่ต้องปรับปรุงในหัวข้อนี้เยอะเท่านี้คน นั้นเราจัดอบรมแบบ In-house ได้ ตรงนี้จะเป็นตัวฟ้องว่ามัน Need จริง ๆ มันไม่ได้เป็น Want ที่เคื่อบอกว่าคนของเค้าขาด แล้วเราพิสูจน์ไม่ได้ว่าขาดจริงหรือเปล่า แต่ถ้ามีระบบการประเมินผลงานอย่างที่ว่าก็จะบอกได้ว่าขาดจริง แต่ในระบบของบริษัททั่ว ๆ ไป มักจะออกแบบสอบถาม ก็คือวิเคราะห์ความจำเป็นนี้แหละ แจกออกไปตอนปลายปีหรือก่อนปลายปี ไตรมาสสุดท้าย ส่งไปว่าหนอยงานของคุณอยากได้อะไร ตรงนี้ส่วนใหญ่จะเป็น Want ซึ่งคนที่ทำงานตรงนี้หรือบริษัทที่เองก็ตามเราอยากให้คุณของเราได้รู้ เพราะมันก็เป็น Chanel หนึ่งที่เราจะได้อะไรมา ส่วนได้มาแล้วจะเข้ามาใช้ก็ต้องมาวิเคราะห์อีกที่รวมกับการประเมินผลงาน (PMS) ถ้ามันสอดคล้องรับกับก็แปลว่าใช่เราก็จะจัดอบรมภายใน In-house ในปีถัดไป ได้มาก็ต้องจัดงบประมาณเพื่อจัด In-house ในปีถัดไป

หลักสูตรที่ 5 การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร คือ ลักษณะอย่างนี้คนของ Training ต้องรู้ เวลาเค้า Request หลักสูตรขึ้นมาไม่ว่าเรื่องอะไร แล้วเราคิดว่าจำเป็นเราต้องมีพื้นฐานทางด้านนี้ ถ้ามีหลักสูตรนี้ หัวข้อมันน่าจะมีอะไร เราต้อง Dual กับสถาบันข้างนอก เรื่อง Course Outline ว่ามันจะมีหัวข้ออะไรมั๊ย ถ้าบอกว่าเป็นหลักสูตรทางด้าน Change Management แล้วจะมีหัวข้ออะไรบ้าง เราต้องเรียนรู้เรื่องนี้ เพื่อจะได้กำหนดตรงนี้ได้”

ผู้วิจัย : “ในส่วนของการออกแบบพัฒนาหลักสูตร ใช้การเขียนโครงการออกมาโดยศึกษาหัวข้อตั้งวัตถุประสงค์”

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช่ ตั้งแต่วัตถุประสงค์อะไรพวกนี้เลยไล่ลงมา จนถึง Course Outline งบประมาณ กลุ่มเป้าหมาย กำหนดการ วิทยากร ตรงนี้เป็นส่วนที่ Training เองต้องเขียนให้ได้ ต้องรู้ Scope ของมันทั้งหมด จะได้เขียนออกมาได้ ใช้งบประมาณเท่าไร เบ็ดเสร็จที่ตรงนี้แหละ

หลักสูตรที่ 6 ประเมินผลเป็นเรื่อง Basic ของงานฝึกอบรม แล้วหลังจากที่เราจัด Course แล้วก็ต้องมีการประเมินผล ติดตามผล การประมาณผลก็มีหลายอย่าง มีตั้งแต่พึงเฉย ๆ ก็มี มีสอบ ก็มี ทำรายงานก็มี การติดตามผลก็อาจจะดูพฤติกรรมอะไรที่ต้องติดตาม ก็อยู่ที่หลักสูตรว่าเราจะเลือกวิธีการประเมินผลแบบไหน ก็ต้องเรียนรู้เรื่องพวกนี้

Competency ตัวที่ 2 Personality อันนี้เป็นส่วนที่ฝึกคิดเอง เพราะว่าเรายังไม่ได้ Implement เรื่อง Functional Competency ของทุกงานก็ยังไม่ฝึกอันนี้มากก็เลยต้องทำการบ้าน ทำไมต้องมี Personality เราต้องมีการ Train ทางด้านบุคลิกภาพ เนื่องจากว่าลักษณะงานของเรา เราอยู่กับคน ทั้งผู้เข้ารับการอบรม ผู้บริหาร เพื่อนพนักงาน และวิทยากรข้างนอก ซึ่งมีหลายอย่างทั้ง การแต่งกาย การพูดจา การวางตัว หน้าตา สีหน้า ใบหน้า ต้องออกมาแล้วต้องดูดี เหมือนกับเราไปดู Course อบรมนอกสถานที่ เราต้องประสานงาน คอยดูแล เราต้องคอยไป Take care อาจารย์ วิทยากร อย่างนั้นะ บางครั้งเราต้องพาอาจารย์ไปกินข้าว การพูดจាកัน หรือว่าเรามี Feed back การอบรมในช่วงเช้าให้กับทางวิทยากรรู้ว่า ใช่มั้ย ใช่มั้ย ทิศทางเป็นอย่างไร อบรมไปแล้วครั้งวัน ผู้เข้าอบรมเกิดมี Comment อะไรขึ้นมา ตรงนี้ไม่ใช่ ตรงนี้ไม่ชัด อะไรอย่างนี้ เราก็จะมี Feed back ให้อาจารย์ เพื่อช่วงบ่าย ท่านจะได้ปรับให้ หรือรุ่นถัดไป ถ้ารุ่นนี้มี Comment อะไรที่เห็นปัญหา รุ่นถัดไปที่จะมี รุ่น 2 รุ่น 3 ตรงนี้เราต้อง Dual กับอาจารย์เรื่องนี้เลยเป็นเรื่องสำคัญ Personality ต้องดูดี ทั้งรับแขกผู้เข้าอบรม ทั้งวิทยากร ไปติดต่อนอกสถานที่ก็มี ไปจองโรงแรม ไป Dual กับเค้า ไปดูที่อบรม ไปดูห้องอบรม เรื่องพวกนี้เป็นเรื่องสำคัญต้องดูดี Communication มันนี่ไม่พ้นว่าเราต้องพบปะคนเยอะไปหมด

สำหรับเรื่องของ Development Program ก็จะมี หนึ่ง การเป็นพิธีกรมีอาชีพ เพราะว่าคนที่ เป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เวลาจัด Course หนึ่งปี เค้าจะต้องไปแนะนำวิทยากร ไปเปิด Course ต้อง กล้าแสดงออก กล้าที่จะ ไปยืนที่โพเดียม แล้วก็เล่าประวัติ วิทยากร บอกวัตถุประสงค์ของการจัด อบรมในวันนี้ โปรแกรมมีอะไรยังไงบ้าง ตอบท้ายด้วยการขอบคุณวิทยากรเมื่องานอบรมเสร็จแล้ว เพราะฉะนั้นคุณต้องผ่านหลักสูตรนี้ การพูดก็ต้องมีเทคนิคการพูด พูดแล้วไม่ใช่ผู้เข้าอบรมหลับ สอง เทคนิคการสื่อสาร ถามว่าหลักสูตรนี้ต้องเรียนมั๊ย ก็คงต้องเรียน เพราะว่าการพูดทุกอย่าง การ สื่อสาร ถ้าเราพูดให้ดี พูดเพื่อวัตถุประสงค์อะไร เจ้าหน้าที่ต้องมาผ่านหลักสูตรมีหลาย ๆ อย่าง ไม่ใช่พิธีกรแล้วนะตอนนี้ มันเป็นการสื่อสารบางครั้งอย่างเรา Dual กับผู้เข้ารับการอบรม ก่อนที่จะไป อบรม เค้าถามมาเราต้องอธิบาย ต้องชี้แจงได้ เราต้องรู้ว่าเราจะพูดโน้มน้าวเค้ายังไง อธิบายยังไง พูด ยังไง ไม่ให้เค้าเกิดความรู้สึกที่เป็นลบ ก่อนที่จะไปอบรม หรือการที่เราจะพูดกับผู้บริหาร ถ้า ผู้บริหารถามมาว่า ส่งลูกน้องไปอบรมแล้วหลักสูตรนี้เป็นอะไรยังไง เพราะฉะนั้นเรื่องพวกนี้ การ สื่อสารแบบนี้มันไม่ใช่การถ่ายทอดอะไรอย่างเดียวนะ เป็นการสื่อสารสองทาง เพราะฉะนั้นคุณต้อง เรียนรู้ ในการ ได้ตอบ ทั้งกับผู้เข้าอบรม ผู้บริหาร แม้กระทั่งวิทยากรก็ตาม ที่เราต้อง Dual กัน ทั้ง ต่อรองราคา ทั้ง Course Outline ซึ่งจะต้องมีเทคนิคตรงนี้ สาม ศาสตร์และศิลป์ในการเขียนรายงาน น้อยคนที่จะนึกถึงเรื่องนี้ ที่มีประสบการณ์ ตอนที่ทำงานแรก ๆ ก็ได้ผ่านอบรมเรื่องนี้เหมือนกัน ถามว่า เราคุ้นกับการเขียนจดหมายลาป่วยสมัยเรียน เราว่ามันต้องขึ้นต้นอย่างนั้น ลงท้ายอย่างนี้

แต่ว่าการเขียนรายงานก็เป็นลักษณะว่าการร่างหนังสือ อะไรพวกนี้ จะเน้นไปทางด้านนั้น ไม่ว่าจะติดต่อกับวิทยากร ติดต่อกับผู้เข้าอบรม ในการที่จะส่งข้อมูลออกไป ถึงแม้ว่าสมัยนี้มันเป็น E-mail ก็ตาม แต่เราต้องแต่งหน้าหนังสือ เรียนเรื่องอะไร อบรมเรื่องอะไร ประสานงานอะไรกัน เพราะฉะนั้นตรงนี้เป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่เราจะบอกอะไรเค้าให้เค้ารู้อะไร แล้วเราต้องการอะไร กลับมาจากเค้า เราจะหนีไม่พ้นเรื่องของการร่างหนังสือ แม้กระทั่งร่างหนังสือขออนุมัติงบประมาณ ทำหนังสือถึงผู้ใหญ่ Feedback ไปถึงหัวหน้างานเค้าว่าลูกน้องของเค้าไม่เข้าอบรม ไม่มีปัญหาอะไรยังงี้ ตอบรับกลับไปสถาบันฝึกอบรม Design แบบฟอร์ม อะไรพวกนี้ ทุกอย่างเราต้องเขียน เพราะฉะนั้น ถ้าเจ้าหน้าที่ของเราได้ผ่านหลักสูตรนี้ ก็จะทำให้เค้ามีความมั่นใจ แล้วเนื้อหาในหนังสือที่สื่อสารออกไปจะตอบโจทย์ได้ว่าเราต้องการอะไร ให้เค้าทำอะไร ให้เค้าทำอะไร

Competency ตัวสุดท้าย Service mind ก็จะไม่พ้นหลาย ๆ หน่วยงานก็มีทำอยู่เสมอ แต่ว่างานบุคคลเน้นงานบริการ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องดูแลผู้เข้าอบรม ดูแลวิทยากร เพราะฉะนั้นทุกคนต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการ เพราะเค้าเหมือนลูกค้าเรา ทำให้เรามีงานทำ ถ้าเราบริการเค้าไม่ดี ดูแลเค้าไม่ดี ถ้าออกไปข้างนอกนี้เราดูแลเค้าถึงห้องนอนเลยนะ ตั้งแต่เดินทางออก ออกรถ ล้อหมุน เผลอ ๆ ก่อนขึ้นรถ จนรถออกไประหว่างเดินทาง ไปเข้าที่พักห้องสัมมนา จนสุดท้ายเข้านอน ตื่นเข้ามาเจ้าหน้าที่เราก็ต้องคอยประสานงาน จนเดินทางกลับมาถึงบริษัท เพราะฉะนั้นการให้บริการตรงนี้ก็ต้องโอเค”

แบบบันทึกการสัมภาษณ์ 007

ผู้วิจัย : “ในฐานะที่เป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผมมีความคิดเห็นอย่างไรกับพนักงานที่จะมาปฏิบัติหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ผมคิดว่าเค้าควรจะมีความรู้ในเรื่องใดบ้าง ที่จะทำให้เค้าสามารถปฏิบัติงานได้ดี และส่งผลให้เค้าประสบผลสำเร็จในการทำงานฝึกอบรม”

ผู้ให้ข้อมูล : “อันดับแรกผมคิดว่าเค้าจะต้องรู้ธุรกิจ ต้องรู้ก่อนเลยว่าลักษณะธุรกิจของบริษัทเนี่ยทำอะไร อันนี้คือเรื่องที่หนึ่ง แล้วก็ครอบคลุมไปจนถึงคู่แข่งด้วย เพื่อที่เราจะได้รู้ว่า เราจะพัฒนาบุคลากรของบริษัทได้อย่างไรนะ อะ อีกอันนึง เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องสามารถจัดกลุ่มประเภทของพนักงานออกมาได้ จะได้ว่าพนักงานกลุ่มนี้หรือประเภทนี้ ควรจะพัฒนาเค้าในเรื่องไหน อย่างเช่น ยกตัวอย่างกลุ่มพนักงานเนี่ยมีหลายประเภท อย่างกลุ่มนึงเนี่ยจะเป็นประเภทที่ทำงานไปวัน ๆ แบ่งเป็น 2 กลุ่มแล้วกัน ก็คือกลุ่มที่เค้ามุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพของตนเอง หรือว่าเค้ามุ่งเรื่องผลงานยังงี้ บางกลุ่มเนี่ยเค้ามีศักยภาพแต่เป็นคนที่ไม่ขยัน เพราะฉะนั้นผลงานเค้าก็อาจจะไม่ออก คนกลุ่มนี้เราควรจะเอาเรื่องอะไร ไปพัฒนาเค้า รวมไปถึงกลุ่มสุดท้ายเลย เพราะว่าหลักที่รู้มาเนี่ย ควรจะจัดให้ได้ซักประมาณ 4 กลุ่ม คือกลุ่มที่มีความรู้ แต่ว่าไม่ค่อยทำงาน ไปจนถึงกลุ่มที่ไม่มีความรู้แล้วก็ไม่ทำงานด้วย หรือที่เราเรียกว่า Dead Wood เพราะฉะนั้นเนี่ย ถ้าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมสามารถรู้ได้ว่าบุคลากรในบริษัทเรา ในแต่ละแผนกเนี่ยเค้าเป็นกลุ่มไหน แล้วก็มีการวิเคราะห์หาหลักสูตรอะไรต่าง ๆ ได้เหมาะสม ก็น่าจะดี”

ผู้วิจัย : “สรุปก็คือ นวัตกรรมในองค์กรรวมของบริษัทนั้น ๆ รวมไปถึงพนักงานในบริษัทด้วยใช่ไหมคะ แล้วต่อไปในส่วนของทักษะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเองล่ะคะ ผมคิดว่าทักษะอะไรที่เป็นสิ่งจำเป็น”

ผู้ให้ข้อมูล : “อันดับแรกเลย ควรจะมีทักษะในการพูดต่อหน้าชุมชนหรือว่าการนำเสนอาน ไม่ว่าจะเป็นการจัด ที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจัด และก็มีการเรียนรู้เชิงวิพากษ์ ถ้าหากว่าไม่รู้ทักษะในการเรียนรู้เชิง การกล่าวนำ เกริ่นนำ ก็จะไม่สามารถเริ่มการฝึกอบรมได้เลยนะอะ น่าจะเป็นเรื่องนี้นะอะ แล้วก็อีกอย่างนึงก็ต้องเป็นคนที่สามารถ Organize การจัด Training ให้ได้ ตั้งแต่เริ่มกระบวนการ ลงทะเบียน ไปจนถึงประมวลผลหลัง Training เลยนะอะ ต้องเป็น Organizer ที่จัดกิจกรรมพวกนี้ได้”

ผู้วิจัย : แล้วอย่างทักษะอื่น ๆ ละคะ อย่างเช่นการใช้คอมพิวเตอร์ หรือการใช้ภาษา ฟังคิดว่ามันที่
ความสำคัญด้วยมั๊ยคะ

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช่คะ เรื่องเทคโนโลยีนะคะ แต่ภาษาเนี่ยยังถือว่าปานกลาง ยังไม่ได้เน้น อาจจะ
เนื่องจากว่าบริษัทเราไม่ได้มี หรือว่าชาวต่างชาติที่เข้ามาทำงาน เพราะฉะนั้นเนี่ย การจัด Training
ในเบื้องต้น การใช้ภาษาหรือภาษาอังกฤษ ยังถือว่าเป็นระดับปานกลางที่ยังไม่ได้เน้นมาก เน้นเรื่อง
ของการพูดเป็นมากกว่า การพูดเป็นหรือการสื่อสารยัง ใ้ผู้อบรมฟังดูแล้วมันสั้นไหลไปได้นะ
คะ”

ผู้วิจัย : “แล้วในส่วนของบุคลิกภาพละคะ จำเป็นมั๊ยสำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม”

ผู้ให้ข้อมูล : “ต้องมี ต้องมีเหมือนกัน คือทำยังไงให้รู้สึกว่าย่รยากาศ คือดูแล้ว อืม...มันน่ามองใน
ส่วนตรงนั้น คือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องอยู่ตลอดนะ ต้องอยู่ตลอดในการจัด Training เพราะฉะนั้น
เนี่ยบุคลิกภาพก็จำเป็นคะ”

ผู้วิจัย : “นอกจากนี้ฟังกิดว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ดี จะต้องมิตักษณคติในการทำงานยังงัย และมีพวก
แรงจูงใจในการทำงานยังงัยบ้างอะคะ คือหมายความว่า ถ้าเราอยากได้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ดีเนี่ย
เราอยากให้เขามีทัศนคติยังงัยในการทำงานของเค้าล่ะคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “คิดบวก อันดับแรกเลย Training เนี่ย ต้องมีคนที อืม... คือหลาย ๆ ครั้งที่มีการจัด
Training ไป ก็ต้องมี Feedback แบบที่รู้สึกว่าได้ประโยชน์ และก็ไม่ได้ประโยชน์ คือทำยังงัยถึงจะ
เข้าใจในความรู้สึกตรงนั้น คือ จัด 100% หมายถึงว่า มีคน 100 คนในการจัด อาจจะมีคนที่ชอบ แต่
บางคนอาจจะไม่ชอบเลย จัดอะไรมาไม่ได้เรื่อง หรือว่าดูบรรยากาศมันน่าเบื่อ เพราะฉะนั้นการที่
ยอมรับฟังความคิดเห็น หลังจากที่มีการประเมินผลกันออกมา ทัศนคติของเค้าต้องเปิดกว้าง และ
จะต้องยอมรับข้อเสนอแนะอะไรต่าง ๆ ตรงนั้นนะคะ และก็จะต้องไม่เหนียว ต้องไม่เหนียวไม่ท้อ
ในการที่จะแบบว่า เฮ้ย...ทำไมจัดคอร์สนี้ออกไปแล้วก็ยังมีเสียงผู้บริหารออกมาว่า จัดอะไรมาเนี่ย
ไม่เห็นมีการพัฒนาอะไรขึ้นเลย นั่นคือสิ่งที่บอกว่าทัศนคติของคนที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้อง
เป็นคนทีคิดบวก แล้วก็เปิดกว้างคะ”

ผู้วิจัย : “แล้วที่นี้ นอกจากเรื่องความรู้ ทักษะ และลักษณะส่วนบุคคลแล้วเนี่ย พี่คิดว่าปัจจัยอื่น ๆ ในการที่จะเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ดี จะต้องมียะไรอีกหรือเปล่านั้น”

ผู้ให้ข้อมูล : “ต้องรู้กว้างนะ พี่ว่าเค้าต้องรู้กว้างนิดนึง และก็ต้องมี Network ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน แล้วก็ต้องรู้ว่าความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันเนี่ย เค้ามองไปที่ประสิทธิภาพด้านไหน ไม่ใช่รู้อยู่แค่ว่า โอเค...หน่วยงานตรงเนี่ยเขียนมาว่าต้องจัด แล้วก็จัดตามที่เค้าเสนอมาเท่านั้น เราก็ต้องมองว่า เอ้อ...ตอนนี้สถานการณ์ปัจจุบันมันเกิดอะไรขึ้น ในส่วนตรงเนี่ย แล้วสิ่งไหนแหละ ที่เราคิดว่าบริษัทของเราต้องพัฒนา คนของเราต้องพัฒนาขึ้น อืม... ยกตัวอย่าง อย่างเช่นว่า อย่างตอนนี้ นอกเหนือจากเรื่องคู่แข่งแล้ว หรือลูกค้า อย่างลูกค้าเนี่ยก็มีหลาย ๆ เรื่อง เอาทั้งเรื่องที่เราเน้น แล้วก็เรื่องที่เรา Comment แล้วกันนะค่ะ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องได้รับข้อมูล และสื่อ ตลอดจนถึงเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องรู้ว่าสถานการณ์ตอนนี้เกิดอะไรขึ้น มีลูกค้า Comment มาในเรื่องของคุณภาพที่เกิดปัญหานั้น คือพนักงานไม่สามารถทำสินค้า อย่างของเราคือไม่สามารถทำรองเท้าตัวอย่างที่ได้คุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมก็ต้องมาดูว่าเกิดอะไรขึ้น แล้วพนักงานของเราต้องพัฒนาเรื่องอะไร ในส่วนของฝ่ายบริหาร หากเราได้ยินลูกค้า หมายถึงลูกค้าระดับสูง Comment มาว่าผู้บริหาร หรือว่า Leader หรือ Manager ในบริษัทเนี่ย ขาดในเรื่องของการ participate กับลูกค้า เพราะฉะนั้นสิ่ง Comment ต่าง ๆ เนี่ย เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องรู้ว่าเกิดอะไร เพื่อจะนำไปหาหลักสูตรที่เหมาะสมในส่วนนั้น เพราะฉะนั้นเนี่ยเค้าต้องกว้าง และรู้ลึกในทุก ๆ เรื่องที่คิดว่าพอได้ยินขึ้นมาว่านี่คือ Feedback มาจากอะไร มาจากอย่างของบริษัทที่เป็นบริษัทที่จะต้อง support ต้อง service ให้กับโรงงานผลิตรองเท้า เพราะฉะนั้น Comment ต่าง ๆ ที่ได้รับจากโรงงานมาหรือว่าลูกค้ามาเนี่ย เรามีหน้าที่ ต้องแบบคือกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา ว่าถ้าเป็น Comment ตรงนี้มา เราควรจะจัด Course อะไร Training อะไรนะค่ะ แล้วก็การจัดการ Training อีกอันหนึ่งก็คือว่า จัดแล้วไม่ใช่จบแล้วจบเลย จัดแล้วเนี่ยะทำอะไรถึงจะรู้ว่าจัดเสร็จแล้วเนี่ย เราจะใช้อะไรเป็นตัวชี้วัดว่า การจัดได้ประสบผลสำเร็จจริง พนักงานที่ผ่านการอบรมแล้วมีการพัฒนาจริง ๆ ต้องติดตามไปถึงตรงนั้น เพราะว่าจากที่ผ่านมาหลาย ๆ ครั้งรวมถึง Comment ที่ได้รับจากลูกค้าว่า เออะอะอะไรก็จัด Training จัด Training แต่ไม่รู้หรือว่า Training ไปแล้วอะไรเป็นตัวชี้วัด ผลที่รู้ได้ว่า ผู้เข้าร่วมอบรมได้มีการพัฒนาขึ้นตรงตามเป้าหมาย ตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดทุกครั้งไหม ซึ่งจะต้องติดตามผลด้วยนะค่ะ”

แบบบันทึกการสัมภาษณ์ 008

ผู้วิจัย : “คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ควรมีคุณลักษณะอะไรบ้างคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ความรู้ที่จำเป็นสำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมก็คือ ความรู้ของพระราชบัญญัติพัฒนาฝีมือแรงงานปี 2545 เพราะเป็นกฎหมายที่เขาระบุมาเลยว่าโรงงานนี้มีพนักงานมากกว่า 100 คน และจะต้องมีการอบรมให้กับพนักงานไม่น้อยกว่า 50% ของจำนวนพนักงานทั้งหมด และต้องมีความรู้ในเรื่องของพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ เพราะว่าเราอยู่ฝ่ายบุคคล เราจะต้องเป็นผู้ถ่ายทอดให้พนักงานได้รู้ จะมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรที่เค้าต้องทำงาน เรื่องของกฎระเบียบ สวัสดิการของบริษัท เพื่อถ่ายทอดให้พนักงานได้รู้ถึงแม้เราไม่ได้ถ่ายทอด เราจะต้องตอบคำถามพนักงานได้ ถ้าพนักงานสงสัย นอกจากนี้ก็จะต้องมีความรู้ในงานฝึกอบรมตามกระบวนการ เช่น การหา Training Need ,การคัดเลือกและติดต่อวิทยากรให้เหมาะสมหลักสูตร และการดำเนินการการประเมินการติดตามผล การรายงานผล ควรจะต้องรู้และต้องทำได้ทุกขั้นตอนแต่ขึ้นว่าจะได้ทำหรือไม่เท่านั้นเอง เพราะบางครั้งบางบริษัทอาจจ้างบริษัท Out Source มาหาทำการหา Training Need แต่เราก็ควรมีความรู้เหล่านี้ไว้ เพื่อช่วยในการทำงาน ความรู้ในเรื่องข่าวสาร เจ้าหน้าที่จะต้องเป็นคนรอบรู้ติดตามข่าวสาร จะต้องมีความรู้ไว้เพื่อถ่ายทอดให้พนักงานได้รู้ เพราะหากว่าเจ้าหน้าที่เขาถ่ายทอดได้ดี สอนได้ดีโอกาสต่อไป ก็อาจจะไปเป็นวิทยากรอิสระได้ ซึ่งสิ่งสำคัญจะต้องมีคุณลักษณะที่รักการอ่าน ต้องขวนขวายหาความรู้อยู่เสมอ”

ผู้วิจัย : “นอกจากความรู้แล้ว ในเรื่องของทักษะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมล่ะคะ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรมีทักษะอะไรบ้างคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “จะมีเรื่องของทักษะในการเป็นพิธีกร ทักษะการจัดกิจกรรม ซึ่งเป็นทักษะที่บริษัทเขาจะคาดหวังว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องมีทักษะนี้ เพราะว่าจะต้องใช้ในการจัดฝึกอบรมให้พนักงานในบริษัท รวมถึงทักษะในการถ่ายทอดและการนำเสนอด้วย เพื่อใช้ในการสอนให้พนักงานเข้าใจได้ ส่วนทักษะอื่นๆ จะเป็นภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นเหมือนพื้นฐานของทุกงาน นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ สมมติว่าเราเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจัดการอบรมในองค์กรเราต้องเป็นพิธีกรในวันนั้น แล้วไมโครโฟนดับไปแล้วเราจะทำอย่างไร ก็คิดต้องหาวิธีทางแก้ไข โดยอาจจะโกนแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปก่อนเพื่อไม่ให้ขาดช่วงไป แล้วก็มี

ทักษะในการใช้อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีเบื้องต้น เช่น เครื่องฉาย Projector ไมโครโฟน คอมพิวเตอร์ ซึ่งโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ควรจะใช้ได้ในขั้นต้นก็คือใช้โปรแกรมนำเสนอผลงาน เช่น PowerPoint”

ผู้วิจัย : “แล้วในส่วนของคุณลักษณะส่วนบุคคลในเรื่องทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิด พี่คิดว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ควรมีคุณลักษณะอะไรบ้าง”

ผู้ให้ข้อมูล : “ลักษณะส่วนบุคคลควรจะต้องเป็นคนที่รักในการสอน ในการถ่ายทอด มีอารมณ์ดี ใจเย็น แม้พนักงานจะมาถามคำถามเราหลาย ๆ คน จนบางครั้งเราอาจจะหงุดหงิด เราก็ต้องใจเย็น และพร้อมที่จะตอบเขาเสมอ ซึ่งต้องมี Service Mind รักในการบริการ ที่สำคัญเลยต้องมีจริยธรรม โดยเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้พนักงาน เพราะเราจะต้องสอนพนักงาน บอกให้เค้าทำ เราจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้เค้าดูได้ได้ ถ้าพูดสอนเค้าแล้ว เราไปทำผิดซะเองมันก็ดูไม่น่าเชื่อถือ เช่น เราบอกเค้าว่าอย่าดื่มเหล้านะ แต่ตัวเราดื่มให้เค้าเห็น เค้าจะเชื่อเราได้อย่างไร และก็มีเรื่องของบุคลิกภาพ ก็ต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือและเป็นแบบอย่างเขาได้ ซึ่งต้องรวมตั้งแต่การแต่งกาย การพูดจา ต้องทำให้น่าเชื่อถือ อะไรอย่างนี้”

แบบบันทึกการสัมภาษณ์ 009

ผู้วิจัย : “อย่างแรกอยากจะถามพี่ว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม จะต้องมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง จึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จในองค์กร คุณลักษณะนี้อาจจะพูดถึงความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะเฉพาะบุคคล ว่าจะต้องมีอย่างไรบ้าง พี่อาจจะแบ่งเป็นด้าน ๆ เริ่มแรกในส่วนของคุณรั้ก่อนก็ได้ค่ะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ความรู้ขั้นพื้นฐานนี้น่าจะเป็นวุฒิปริญญาตรีนะ และมันน่าจะเป็นความรู้ทางด้าน IT เค็ดวินนี้มีเรื่องของ IT เข้ามาเกี่ยวข้อง จริง ๆ แต่ละสาขามีความสำคัญเหมือนกัน เวลาเราเรียนมาก็อาจไม่ได้ใช้ แต่ว่าตอนนี้ IT มันเข้ามาเกี่ยวข้อง ถ้าเป็น Competency อยากให้มีเรื่องของ IT ด้วย”

ผู้วิจัย : “ก็คือในส่วนของการใช้คอมพิวเตอร์ การใช้อินเทอร์เน็ตใช่ไหมคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช่ค่ะใช่ แล้วก็มาทำงานแล้ว ควรจะมีความรู้ในเรื่องฝึกอบรม 2ปี- 2ปีครึ่ง”

ผู้วิจัย : “คือต้องมีประสบการณ์ ใช่ไหมคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “มีประสบการณ์ อย่างน้อยก็ในเรื่องของการเรียนรู้งานเอกสาร แต่ละบริษัทจะมี Policy และ Procedure ซึ่งในแต่ละองค์กรจะไม่เหมือนกัน เพราะฉะนั้นคนที่เป็้นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องเรียนรู้ รวมไปถึงวัฒนธรรมของบริษัทด้วย คือจะรู้แต่ Policy และ Procedure โดยที่ไม่มีวัฒนธรรมไม่ได้ ถึงแม้ว่าจะดำเนินงานตามแบบแผนทุกอย่าง แต่ถ้าคุณไม่รู้วัฒนธรรมของบริษัท คุณก็จะไม่ประสบความสำเร็จ รวมถึงว่าหัวใจของการฝึกอบรม ไม่ใช่ว่าอบรมไปแล้วคือจบ สิ่งที่เป็นเป้าหมายจริง ๆ คือ ทำอย่างไรที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับความรู้มากที่สุด หรือเข้าใจในสิ่งที่เราอบรมแล้วนำไปใช้ ตรงนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ อบรมไปแล้วรับรู้แต่ตรงนั้นมันก็ไม่ได้อะไร รวมไปถึงในเรื่องของการติดตามผลด้วย”

ผู้วิจัย : “คือต้องเน้นด้วยว่า ทำอย่างไรเค้าถึงจะเรียนรู้และนำไปใช้ได้จริง ๆ ไม่ใช่แค่ได้รู้ และต้องเน้นให้มีการติดตามผล”

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช่ค่ะ ต้องมีการประเมินผลและติดตาม ไม่ใช่แค่ Training เท่านั้นอย่างเดียว แล้วจะทิ้งไปเลย นั้นไม่ใช่ นัก Training ที่ดีต้องมีการเตรียมการตั้งแต่แรก มีการหาความต้องการความจำเป็นในการฝึกอบรม มีการตรวจสอบค้นหาด้วยว่าในแต่ละองค์กร ต้องการ Training ในเรื่องอะไร ถ้าเป็นงานขาย-งานบริการ ควรจะมุ่งเน้นในเรื่องของ Service Mind หรือเรื่องของการดูแล-การต้อนรับลูกค้า การขาย ควรที่นำมาเป็นเป้าหมายหลัก ถ้าเป็นส่วนหนึ่งของโรงงาน ก็จะเป็นจำพวก Material หรือพวกโรงงานอุตสาหกรรม ก็ต้องดูในแต่ละองค์กรด้วย”

ผู้วิจัย : “นอกเหนือจากนี้ จะต้องมีความรู้อื่น ๆ นอกเหนือจากงานฝึกอบรมด้วยหรือเปล่าคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ควรจะต้องเรียนรู้หลาย ๆ อย่าง เช่น การเป็นวิทยากรมืออาชีพ มีการอบรมก็ต้องผ่านหลักสูตรการอบรมนี้”

ผู้วิจัย : “ก็ต้องผ่านหลักสูตรการเป็นวิทยากรเหมือนกันหรือคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช่ ต้องผ่านค่ะ ก็ต้องแบ่งเป็น 2 แบบ คือ แบบธรรมดา กับแบบโปร (Professional) การเป็นวิทยากรมืออาชีพทำให้เราไม่เคอะเขินในการ Present อย่างถูกต้องตามกระบวนการ คือเวลาเราอบรม เราต้อง Open กับคนอื่นด้วย ไม่ใช่แค่ Two-Way กันแค่นั้น ต้องมากกว่านั้น”

ผู้วิจัย : “เหมือนกับสามารถพูดตามกระบวนการในห้องประชุมใหญ่ได้”

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช่ค่ะ สามารถพูดใน Hall หรือในที่ประชุมได้”

ผู้วิจัย : “และต้องสามารถเป็นพิธีกร ดำเนินการฝึกอบรมได้ด้วย หรือไม่คะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช่ค่ะ เป็นผู้ดำเนินการได้ เป็นพิธีกรได้ เป็นผู้ประสานงานได้ ไม่ใช่ว่าจะมาขึ้นอบรมได้อย่างเดียว จะเป็น Assist หรือในบางสถานการณ์เราจะเป็น Observe ด้วยก็ได้”

ผู้วิจัย : “สรุปในส่วนของความรู้ก็มีทั้งการที่เป็นกระบวนการฝึกอบรมทั้งหมด และต้องรู้วัฒนธรรมขององค์กรด้วย”

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช่ค่ะใช่ แล้วก็มาประยุกต์ และในเรื่องของ Product ของบริษัท ว่าองค์กรเรามีผลิตภัณฑ์ตัวไหน คือเราต้องมองไว้อย่างนึงด้วยว่า ถ้า Owner เค้าจะไม่ให้เราอบรมในเรื่องที่มันไม่เกี่ยวข้อง เราวิเคราะห์ให้ทาง Owner เค้าจุดหนึ่ง แล้วเราก็วิเคราะห์ให้ตัวเราในสิ่งที่เราจะให้กับผู้เข้าอบรมและความจำเป็นที่ผู้เข้าอบรมจะนำมาใช้”

ผู้วิจัย : “ในส่วนของความรู้มีอะไรจะเพิ่มเติมอีกมั๊ยคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “การฝึกอบรม จะมีเรื่องของกฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้อง ต้อง Join กับสถาบันภาคฯ ซึ่งเมื่อประมาณปี 2548 จะเป็นการ Free Test คือการอบรมจะเบิกได้หมด รู้สึกละครอบคลุมอยู่ 200% คือบิลทุกอย่างในเรื่องการฝึกอบรมบริษัทเบิกได้หมด กฎหมายใหม่เค้าให้พนักงานครึ่งหนึ่ง ยอดต้องถึง 200 คน ต้องมีการอบรมครึ่งหนึ่ง เพื่อให้ผ่านกฎหมาย คือมันยุ่งไม่ได้ บริษัทจึงต้องทำอะไรเพื่อให้สอดคล้องกับรัฐ หรือโดยบอยในการที่พัฒนานุเคราะห์เพื่อให้ประเทศชาติมีความเจริญ ไม่ใช่จะดูเป้าหมายของบริษัทอย่างเดียว โดยที่ไม่ได้ทำอะไรที่เป็นสิ่งสำคัญ การอบรมก็เป็นการเสริมสร้างและพัฒนาประชาชน บุคลากรให้มี Career Part ในเรื่องของสายอาชีพมากขึ้น คือเค้ามีการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพของเค้าเพิ่มขึ้นด้วย”

ผู้วิจัย : “อย่างนั้นก็ต้องรู้เรื่องพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานด้วย”

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช่ค่ะ”

ผู้วิจัย : “แล้วในเรื่องของกฎหมายแรงงาน เรื่องของงานบุคคล จำเป็นต้องรู้อะไรบ้างมั๊ยคะ ที่เกี่ยวข้องกับงานฝึกอบรม”

ผู้ให้ข้อมูล : “ก็ถ้าเป็นพนักงานของบริษัท เมื่อก่อนแยกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่เป็นของ Trainer หลัก ๆ คือเค้าต้องให้อบรมเกี่ยวกับเรื่องตามระเบียบฉบับของเค้าในส่วนที่เป็นของบริษัท แต่ในส่วนที่เป็น HR เบื้องต้น เหมือนที่ทำปฐมนิเทศ ต้องรู้จักฝ่ายผู้บริหาร เป็น Area ที่ตั้งบริษัท ความรู้เรื่องประกันสังคม กองทุนเงินทดแทน พระราชบัญญัติ พ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์ พวกสิ่งเหล่านี้เราจะต้องมีการให้ความรู้ให้พนักงานรู้จักด้วย ต้องมีการ Training กับพนักงานด้วย”

ผู้วิจัย : “เพราะฉะนั้นคนที่ Train ก็จะต้องมีความรู้ตรงนี้ก่อน”

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช่ค่ะ จะต้องมีความรู้ ก็คือแยกกันเป็น 2 ส่วน ในด้านของกฎหมายของ HR ด้วย ในวิชาชีพของสาย HR ที่เรามาทำหน้าที่ตรงนี้ อันนี้เป็น Duty หลักที่เราจะต้อง Training อยู่แล้ว สำหรับพนักงาน อีกส่วนหนึ่งก็คือ เป็นการฝึกอบรมทั้งที่เป็น Internal และ External ได้ Internal ก็คือ เราอบรมจะอบรมพนักงานที่เป็น senior เป็น Manager ที่มาอบรมพนักงานที่เค้ามีทักษะ เช่น Sale Manager หรือ Marketing Manager เค้าก็อาจเป็น Trainer ได้ถูกมั้ยคะ”

ผู้วิจัย : “มาเป็นวิทยากรภายใน”

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช่ ตรงนี้ได้ แต่เราก็ต้อง Support เค้า อันนี้ก็ต้องแยกไป ส่วน External คือ เราเชิญเค้าเข้ามาฝึกอบรม”

ผู้วิจัย : “ในส่วนของการความรู้ ต้องมีเพิ่มเติมจากนี้อีกมั้ยคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “งานฝึกอบรมต้องเป็นคนที่มีความ Create มีการ Adapt งานเยอะ ๆ และในเรื่องของงาน IT ต้องเร็ว เพื่อที่เราจะได้ไม่ต้องเสียเวลาในการทำเอกสารเยอะ ควรใช้ IT เข้ามาเกี่ยวข้อง รุ่นก่อนนี้ใช้ Manual ตลอด ถ้าเป็น Training เราต้องมีการ Present ทำสื่อ พวกสารสนเทศ ทำเป็น PowerPoint อะไรพวกนี้ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็น แล้วก็ต้องหาอะไรที่มันกระตุ้นให้เรารู้สึก Freshly สนใจที่เราทุกคน จะต้องมารวมตรงนี้เป็นทักษะเฉพาะเราต้องหมั่นฝึก ต้องเป็นคนรอบรู้”

ผู้วิจัย : “คือต้องเป็นคนรอบรู้”

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช่ คือถ้าถามว่าก็ Training ได้ ไม่เห็นต้องเป็นอย่างที่บอกก็ได้ คุณอาจจะได้ แต่อาจจะไม่ดีที่สุด ถ้าอยากให้สิ่งที่คุณพูดดีที่สุด คุณต้องไปดูงานแล้วเอาตรงนั้นมาประยุกต์ บางทีมันขาด บางทีอาจจะใช้ Hall บางทีอาจจะไม่ใช้ บางทีดันไม้ขาด บางทีไม้ขาดอะไรแบบนี้ มันเป็นเรื่องนิตินึง แต่มันเป็นงานพลาดใจ”

ผู้วิจัย : “เพราะมันเป็นงานที่มันเห็นหน้าตาของเราใช่มั้ยคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช่ค่ะ”

ผู้วิจัย : “ทีนี้มาพูดถึงเรื่องทักษะ เมื่อก็อาจจะพูดถึงเรื่องทักษะไปบ้างว่าอาจจะต้องเป็นคนใช้คอมพิวเตอร์ได้คล่อง สามารถหาข้อมูลได้รวดเร็ว”

ผู้ให้ข้อมูล : “รวมถึงภาษาด้วยนะกะ ภาษาอังกฤษก็จำเป็น เดียวนี้การอบรมไม่ได้มีเฉพาะภาษาไทย สมมติว่านอกจาก IT เก่งแล้ว ภาษาอังกฤษได้คุณจะทำ OK มาก เพราะเดี๋ยวนี้การอบรมการ Present การเป็นวิทยากร ภาษาอังกฤษเข้ามาช่วยในเรื่องของการตลาดค่อนข้างเยอะ ถ้าไปแข่งขันกับคนอื่น ต้องเพิ่มเรื่องภาษาอังกฤษ”

ผู้วิจัย : “มีในส่วนของทักษะอื่น ๆ ที่อยากเสนอแนะมั้ยคะว่าคนที่ทำงานประสบความสำเร็จในองค์กรควรมีทักษะอย่างไรในด้านงานฝึกอบรม”

ผู้ให้ข้อมูล : “อาจจะต้องมีการยืดหยุ่นประนีประนอม มีทั้งการรับและถูกที่เราต้องคุยกับเขา สมมติว่าฉันไม่ได้ เราต้องมีวิธีการจัดการที่จะพูดที่จะสื่อกับเขา มีการเข้าหา เรื่องเหล่านี้ถามว่าสาขาอื่นจำเป็นมั้ย เขาจำเป็นเราก็จำเป็นเหมือนกัน ถ้าตรง ๆ อาจไม่ได้เลยก็ได้ ต้องมีการประนีประนอมมาก ๆ ”

ผู้วิจัย : “แล้วทักษะที่ใช้ในการติดต่อประสานงานจำเป็นมั้ยคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “จำเป็นค่ะ จำเป็นมาก ๆ การฝึกอบรมถ้าคุณขาดสิ่งนี้คุณจะไม่ฝึกอบรมไม่ได้ การฝึกอบรมอาจจะต้องแชร์ให้คนอื่นรู้มาก ๆ ไม่ใช่ Only เพราะฉะนั้นถ้าคุณทำ Only คุณต้อง Success คุณต้องเปิดกว้างให้กับคนอื่น งานฝึกอบรมไม่งาน Only ถ้า Only คือคุณต้องพูดคนเดียวอยู่ที่บ้าน แต่ที่ทำงานนี้ไม่ใช่ค่ะ”

ผู้วิจัย : “แล้วมันจะช่วยให้งานง่ายขึ้นด้วย”

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช่ค่ะ เราต้องมี Network คือ การShare กัน อัปเดตข้อมูลกัน มีทัศนคติที่ดีต่อตัวเรา และต่อผู้ร่วมงานในสายอาชีพเราด้วย การฝึกอบรมไม่ใช่เราต้องห่วงของเราอย่างเดียว เราฝึกบ่อย ๆ เราพูดบ่อย ๆ ทักษะที่เราพูดคือเราได้เหมือนที่อีกบริษัทหนึ่งเค้าเชิญไปแชร์ข้อมูล ก็พูดแต่เรื่อง

เดิม ๆ นั้นแหละการพูดหรือการคิดอะไรไปก่อนมันทำให้เราได้ Re สมอง เหมือนเราซาร์ทแบบอยู่ตลอดเวลาอย่ามองว่ามันเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่าย มันหมดยุคแล้ว มันไม่ใช่”

ผู้วิจัย : “แล้วยังมีทักษะอย่างอื่นมั๊ยคะที่ช่วยให้ทำงานได้ราบรื่น”

ผู้ให้ข้อมูล : “ต้องมีวิธึใจด้วย เริ่มตั้งแต่ในทีมก่อน จิตวิทยาต้องเกี่ยวข้องกับการจูงใจนี่จำเป็นมาก สมมุติเราทำ Training นี่อีกอย่างหนึ่ง เราารู้แล้วว่าเราไปตามเป้าไม่ได้ สมมุติว่าจูงม่งหมายเค้า ตั้งเงื่อนไข แต่มันอาจจะไม่ได้ในเรื่องของ Behavior เราจะทำยังไงที่พฤติกรรมของพนักงานกับงาน มันจะมาจูนกัน ถ้าคุณขายอย่างเดียวแต่นิสัยของพนักงานส่วสดีก็ไม่มีส่วสดี พูดก็ไม่เพราะ ฟังก็ว่าตรงนี้นั้นจะจูนเข้าหากันแต่มันขัดแย้งกับวิธีการทำงานเราต้องนำเสนอเป็นการ Present ออกมาให้ทาง Owner เข้าใจเราให้มากที่สุด ให้ผ่านการพิจารณาอนุมัติ”

ผู้วิจัย : “ก็เหมือนกับต้องมีทักษะการนำเสนอให้มีการอนุมัติ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช่ ทั้งหมดต้องมีวิธีการนำเสนอด้วย”

ผู้วิจัย : “ซึ่งก็อาจจะต้องใช้สื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ทั้งหมด”

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช่ค่ะ รวมถึงการวิเคราะห์และหาข้อมูล และมีการเปรียบเทียบหาข้อดีข้อเสีย”

ผู้วิจัย : “คือต้องบอกเขาให้ชัดเจนว่าเป็นยังไงถ้าไม่ใช่ตรงนี้”

ผู้ให้ข้อมูล : “รวมถึงว่าคุณอบรมแล้วคุณจะได้อะไร ที่นี้ระยะของการต่อเนื่องจะใช้เวลาเท่าไร 3 เดือน 6 เดือน ถึงจะเห็นผล”

ผู้วิจัย : “เรามาพูดถึงคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล คนที่พี่คิดว่าเหมาะจะมาเป็น Training ของพี่พี่คิดว่าจะต้องมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง ในการคัดเลือกคนที่จะมาเป็นนัก Training ให้ประสบความสำเร็จนะคะ”

ผู้ให้ข้อมูล : “ก็ต้องมีทั้ง Knowledge และ Know How คือ Knowledge หมายถึงเขาจะต้องมีความรู้ คือต้องมีความรู้ ถามว่าทำไมถึงต้อง Accept คนที่มีความรู้ ถ้ารับคนที่ไม่มีความรู้มา ก็ก็ต้องมา ทำการจนค่อนข้างจะซ้ำกันหนึ่ง แต่เด็กเหล่านั้นก็ต้องก็ต้องให้โอกาส แต่ถ้าเวลาพีไม่มี มันก็ช่วย ไม่ได้ที่คนที่มีความรู้มีโอกาสมากกว่า เป็นเรื่องเดียวที่เราชอบรับ พอมี Knowledge แล้วเราก็ต้องมี Know How คือทำอะไร พี่คุยกับเขาแล้วเขาจะมีในเรื่องของ Create ไม่ใช่ทุกอย่างให้พี่ Create อย่างเดียว มันต้องมี Two-way มีการแชร์ วิเคราะห์หรือ Create อะไรที่จะมา Support ซึ่งกันและกัน ด้วย อีกอย่างการฝึกอบรมที่จะประสบความสำเร็จได้ดี ในการถ่ายทอดให้พนักงานได้เรียนรู้ได้ดี เราก็คงจะต้องมีการซักซ้อมก่อน คล้ายกับการแสดงอะไรซักอย่าง เขาก็ต้องมีการซ้อม ดังนั้นเราจะ ทำการฝึกอบรมโดยมีการซักซ้อม Test ก่อนทุกครั้ง ยิ่ง ไปอบรมกับพนักงานที่มีจำนวนเยอะ ใน Hall ใหญ่ยิ่งต้องซ้อมเลย”

ผู้วิจัย : “ก็ต้องมีการซักซ้อมเตรียมการที่ดี”

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช่ๆ ต้องมีการเตรียมการ เป็นสิ่งที่ไม่ใช่ว่าต้องให้หัวหน้าเขามอบอกมันเป็น skill ที่เขาต้องมีเลย วางลองเสนอเข้ามาซิว่าอย่างนี้ดีไหมอะไรอย่างนี้ แล้วก็ต้องมีทักษะในการ นำเสนอว่าทำอะไร ที่จะให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญ ทำอย่างไรที่จะให้ Process มัน Success ซึ่งเขาจะต้องมองภาพรวมของงานให้ออกว่าเขาจะต้องทำอะไร อย่างไร เพราะก่อนที่เขาจะทำงาน เขาจะต้องรู้กระบวนการของการฝึกอบรมจนจบ พอกระบวนการเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็ไม่ใช่ว่างาน มันเสร็จ ก็ต้องมีการประเมินและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง”

ผู้วิจัย : “เรื่องของคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จะประสบความสำเร็จได้ เขาจะต้องมีคุณลักษณะ ทัศนคติ อย่างไรบ้าง”

ผู้ให้ข้อมูล : “ สิ่งสำคัญเลยเค้าต้องมี Image การพูด ทักษะการเป็นวิทยากร ก็ต้องมีการฝึกอบรมการ เป็นวิทยากรมืออาชีพเสียจะต้องชัดเจน Behavior พฤติกรรม บุคลิกภาพในการยืนอยู่หน้าทีประชุม ก็ต้องมีบุคลิกภาพที่ดี เหมือนกับนางงามคือไม่ดีก็ต้องปรับต้องฝึก เข้า Course เหมือนกันเป็น วิทยากรก็ต้องฝึกเหมือนกัน การพูดจาก็ต้องมีจังหวะ มีคำควบกล้ำ ร ล พุดชัดหรือเปล่า ซึ่งวิทยากร ก็ต้องยอมรับคำชมและคำตำหนิได้ ไม่งั้นจะรู้ขอบกพร่องได้อย่างไร”

ผู้วิจัย : “เขาก็ต้องเป็นคนใจกว้าง ที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นได้”

ผู้ให้ข้อมูล : “ใช่ เขาต้องยอมรับข้อผิดพลาดของเขาได้ และวิเคราะห์ตัวเราเองแล้วนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ตรงนี้ก็สำคัญค่ะ”

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง

“วิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก”

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ผู้ปฏิบัติงานฝึกอบรมคาดหวัง

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 25 ปี

☐ 25 – 30 ปี

☐ 31 – 35 ปี

☐ 36 – 40 ปี

☐ 41 – 45 ปี

☐ 46 – 50 ปี

☐ 51 – 55 ปี

☐ 55 ปีขึ้นไป

3. ตำแหน่งงานปัจจุบันของท่าน คือ.....

4. อายุงานในตำแหน่งผู้บริหารงาน

☐ 0 – 5 ปี

☐ 6 – 10 ปี

☐ 11 – 15 ปี

☐ 16 – 20 ปี

☐ 20 ปีขึ้นไป

5. องค์กรที่ท่านทำงาน จัดอยู่ในอุตสาหกรรมประเภท

☐ อุตสาหกรรมอาหารและอาหารสัตว์

☐ อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

☐ อุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง

☐ อุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน

☐ อุตสาหกรรมปิโตรเคมี

☐ อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

☐ อุตสาหกรรมเซรามิกและแก้ว

☐ อุตสาหกรรมยางพาราและผลิตภัณฑ์ยาง

☐ อุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า

☐ อุตสาหกรรมแม่พิมพ์

☐ อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน

☐ อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

6. สถานที่ตั้งองค์กรของท่านอยู่ที่

☐ นิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์

☐ นิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ ซิตี้

☐ นิคมอุตสาหกรรมชลบุรี (ป่อวิน)

☐ นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง

☐ นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

☐ นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง

☐ นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด

☐ นิคมอุตสาหกรรมตะวันออก

☐ นิคมอุตสาหกรรมผาแดง

☐ นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์น ซีบอร์ด

☐ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้

☐ นิคมอุตสาหกรรมเอเชีย

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ผู้บริหารงานฝึกอบรมคาดหวัง

1. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ผู้บริหารงานฝึกอบรมคาดหวัง ซึ่งได้แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

- 1.1 ความรู้
- 1.2 ความสามารถ
- 1.3 คุณลักษณะส่วนบุคคล
- 1.4 คุณลักษณะอื่นๆ

2. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานเกี่ยวกับการดำเนินงานฝึกอบรมในบริษัทหรือองค์กรเอกชน ในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก โดยปฏิบัติหน้าที่ตามขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมตั้งแต่เริ่มต้นหาความจำเป็นในการจัดฝึกอบรม จนถึงสิ้นสุดการฝึกอบรมด้วยการประเมินผลการฝึกอบรม ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของบริษัท ซึ่งจะปฏิบัติงานและรับนโยบายการดำเนินงานฝึกอบรมจากผู้บริหารงานฝึกอบรม

3. ผู้บริหารงานฝึกอบรม หมายถึง ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือหัวหน้าหน่วยงานฝึกอบรมในบริษัทที่ทำหน้าที่กำกับดูแลและบริหารงานฝึกอบรมภายในบริษัทให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามนโยบายและแผนดำเนินงานฝึกอบรมของบริษัท

4. โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องใดช่องหนึ่ง จาก 5 ช่องของระดับความคาดหวังในแต่ละข้อคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

คำอธิบาย

มากที่สุด	หมายถึง ท่านเห็นว่า ถ้ามีคุณลักษณะข้อนี้ยิ่งมากยิ่งปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในระดับมากที่สุด
มาก	หมายถึง ท่านเห็นว่า ถ้ามีคุณลักษณะข้อนี้ยิ่งมากยิ่งปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในระดับมาก
ปานกลาง	หมายถึง ท่านเห็นว่า ถ้ามีคุณลักษณะข้อนี้ยิ่งมากยิ่งปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในระดับปานกลาง
น้อย	หมายถึง ท่านเห็นว่า ถ้ามีคุณลักษณะข้อนี้ยิ่งมากยิ่งปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในระดับน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง ท่านเห็นว่า ถ้ามีคุณลักษณะข้อนี้ยิ่งมากยิ่งปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านความรู้ ท่านเห็นว่าความรู้ต่อไปนี้ มีความจำเป็นสำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
1	ความรู้ในการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม					
2	ความรู้ในการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้การฝึกอบรมตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรม					
3	ความรู้ในการวิเคราะห์เนื้อหา และกำหนดเนื้อหาฝึกอบรมให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของฝึกอบรม					
4	ความรู้ในการสร้างหลักสูตร, กำหนดและออกแบบวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร					
5	ความรู้ในการเขียน โครงการ หลักการและเหตุผล, กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ได้ตรงกับความต้องการขององค์กร					
6	ความรู้ในการวิเคราะห์ สร้าง พัฒนาและกำหนดสื่อที่เหมาะสมกับหลักสูตรการฝึกอบรม					
7	ความรู้ในการวางแผน กำหนดวิธีการวัดการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ได้ตรงตามวัตถุประสงค์การฝึกอบรม					
8	ความรู้ในการจัดสภาพแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวก และป้องกันอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น					
9	ความรู้ในการคัดเลือกวิทยากร และติดต่อวิทยากรให้ตรงกับความต้องการของหลักสูตรการฝึกอบรม					
10	ความรู้ในการบริหารงานฝึกอบรม ตามกระบวนการของการฝึกอบรม					
11	ความรู้ในการออกแบบกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้					
12	ความรู้ในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการฝึกอบรม					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
13	ความรู้ทางด้านจิตวิทยา					
14	ความรู้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้					
15	ความรู้การสร้างบรรยากาศขององค์กรที่เอื้ออำนวยหรือมีส่วนช่วยต่อการเรียนรู้					
16	ความรู้เรื่อง 5S และมาตรฐานคุณภาพของโรงงานอุตสาหกรรม (ISO)					
17	ความรู้ในการจัดการงานบุคคล					
18	ความรู้ในกฎหมาย พรบ. ที่เกี่ยวกับงานบุคคล					
19	ความรู้และความเข้าใจในองค์การที่ตนปฏิบัติ					
	<u>ด้านทักษะและความสามารถ</u> ท่านเห็นว่าทักษะและความสามารถต่อไปนี้ มีความจำเป็นสำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและส่งผลต่อความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานมาก น้อย เพียงใด					
20	ทักษะและความสามารถในการบริหาร จัดการ					
21	ทักษะและความสามารถในการวางแผนงาน					
22	ทักษะและความสามารถในการประสานงาน					
23	ทักษะและความสามารถในการควบคุมดูแลงาน					
24	ทักษะและความสามารถในการมอบหมายงาน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25	ทักษะและความสามารถในการติดตามผลงาน					
26	ทักษะและความสามารถในการวัดและประเมินผลงาน					
27	ทักษะและความสามารถในการสังเกต					
28	ทักษะและความสามารถในการแก้ปัญหา					
29	ทักษะและความสามารถในการตัดสินใจ					
30	ทักษะและความสามารถในการเจรจาต่อรอง					
31	ทักษะและความสามารถในการแสวงหาความรู้					
32	ทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์					
33	ทักษะและความสามารถในการสังเคราะห์					
34	ทักษะและความสามารถในการเขียนรายงาน เช่น โครงการในการฝึกอบรม					
35	ทักษะและความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์/ เทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ๆ					
36	ทักษะและความสามารถในการใช้ระบบการจัดเก็บ บันทึก และการเรียกใช้ข้อมูล					
37	ทักษะและความสามารถในการสัมภาษณ์และสังเกตเพื่อการวิจัย และเก็บรวบรวมข้อมูล					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
38	ทักษะและความสามารถในการนำเสนอผลงาน					
39	เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจำเป็นจะต้องมีทักษะและความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ					
40	ทักษะและความสามารถในการใช้คณิตศาสตร์และการคำนวณ					
41	ทักษะและความสามารถในการติดต่อสื่อสาร					
42	ทักษะและความสามารถในการพูดในที่ประชุม/ชุมชน					
43	ทักษะและความสามารถในการเป็นพิธีกร ผู้ดำเนินรายการ					
44	ทักษะและความสามารถในการทำงานเป็นทีม					
45	ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ท่านเห็นว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลต่อไปนี้ มีความจำเป็นสำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานมาก น้อย เพียงใด					
	บุคลิกภาพดี					
46	รู้จักตนเอง					
47	เข้าใจผู้อื่น					
48	ใฝ่เรียน ใฝ่รู้					
49	ชอบถ่ายทอดความรู้					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
50	ยืดหยุ่นได้					
51	มนุษยสัมพันธ์					
52	มีความมั่นใจในตนเอง					
53	คิดแง่บวก					
54	รักการบริการ					
55	มีคุณธรรม					
56	มีความรับผิดชอบ					
57	เป็นคนอบอุ่น					
58	มีเครือข่ายในสายงานเดียวกัน (Network)					
59	เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่					
60	รู้จักกาลเทศะ					
61	มีความคิดสร้างสรรค์					
62	มีความกระตือรือร้น					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ที่มีความจำเป็นสำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต่อ
ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

.....

.....

ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ จำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมในแต่ละองค์ประกอบ

ตารางที่ 27 จำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมในแต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ค่าไอเกนเริ่มต้น			ผลรวมของน้ำหนักองค์ประกอบยกกำลังสอง หลังจากการสกัดองค์ประกอบ		
	ค่าไอเกน	ร้อยละของ ความแปรปรวน	ร้อยละของ ความแปรปรวน สะสม	ค่าไอเกน	ร้อยละของ ความแปรปรวน	ร้อยละของ ความแปรปรวน สะสม
1	16.979	27.386	27.386	4.711	7.598	7.598
2	3.206	5.170	32.556	3.770	6.081	13.679
3	2.430	3.920	36.475	3.350	5.403	19.082
4	2.130	3.435	39.911	3.151	5.083	24.165
5	1.904	3.071	42.982	3.086	4.978	29.143
6	1.693	2.730	45.712	2.664	4.297	33.440
7	1.563	2.521	48.233	2.606	4.203	37.644
8	1.331	2.147	50.380	2.560	4.128	41.772
9	1.282	2.068	52.448	2.558	4.126	45.898
10	1.236	1.994	54.442	2.097	3.382	49.281
11	1.163	1.876	56.318	1.963	3.166	52.446
12	1.126	1.816	58.134	1.945	3.137	55.583
13	1.093	1.764	59.897	1.739	2.804	58.388
14	1.052	1.697	61.594	1.617	2.608	60.996
15	1.017	1.641	63.235	1.388	2.239	63.235
16	.932	1.502	64.738			
17	.913	1.472	66.210			
18	.890	1.435	67.645			
19	.847	1.366	69.011			
20	.810	1.306	70.318			
21	.776	1.252	71.569			
22	.741	1.196	72.765			
23	.739	1.193	73.958			

ตารางที่ 27 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ค่าไอเคนเริ่มต้น			ผลรวมของน้ำหนักองค์ประกอบยกกำลังสอง		
	หลังจากการสกัดองค์ประกอบ					
	ค่าไอเคน	ร้อยละของ ความแปรปรวน	ร้อยละของ ความแปรปรวน สะสม	ค่าไอเคน	ร้อยละของ ความแปรปรวน	ร้อยละของ ความแปรปรวน สะสม
24	.717	1.157	75.115			
25	.679	1.096	76.211			
26	.662	1.068	77.278			
27	.632	1.019	78.297			
28	.619	.998	79.295			
29	.607	.979	80.274			
30	.592	.955	81.229			
31	.573	.924	82.154			
32	.553	.892	83.046			
33	.538	.868	83.913			
34	.514	.829	84.743			
35	.498	.803	85.546			
36	.489	.789	86.335			
37	.486	.784	87.118			
38	.462	.746	87.864			
39	.458	.739	88.603			
40	.446	.720	89.322			
41	.436	.704	90.026			
42	.419	.676	90.702			
43	.392	.632	91.335			
44	.382	.616	91.951			
45	.375	.605	92.556			
46	.368	.594	93.150			
47	.362	.583	93.733			
52	.292	.471	96.265			
53	.280	.452	96.717			
54	.275	.444	97.161			

ตารางที่ 27 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ค่าไอเคนเริ่มต้น			ผลรวมของน้ำหนักองค์ประกอบยกกำลังสอง หลังจากการสกัดองค์ประกอบ		
	ค่าไอเคน	ร้อยละของ	ร้อยละของ	ค่าไอเคน	ร้อยละของ	ร้อยละของ
		ความแปรปรวน	ความแปรปรวน		ความแปรปรวน	ความแปรปรวน
			สะสม			สะสม
55	.260	.419	97.580			
56	.252	.406	97.987			
57	.236	.381	98.367			
58	.234	.378	98.745			
59	.216	.348	99.092			
60	.213	.344	99.436			
61	.191	.309	99.745			
62	.158	.255	100.000			

ตารางที่ 28 นำน้ำหนักองค์ประกอบซึ่งได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบโดยวิธี Principal Component Analysis หลังหมุนแกนด้วยวิธี Varimax with Kaiser

Normalization.

ข้อ	องค์ประกอบ ที่ 1	องค์ประกอบ ที่ 2	องค์ประกอบ ที่ 3	องค์ประกอบ ที่ 4	องค์ประกอบ ที่ 5	องค์ประกอบ ที่ 6	องค์ประกอบ ที่ 7	องค์ประกอบ ที่ 8	องค์ประกอบ ที่ 9	องค์ประกอบ ที่ 10	องค์ประกอบ ที่ 11	องค์ประกอบ ที่ 12	องค์ประกอบ ที่ 13	องค์ประกอบ ที่ 14	องค์ประกอบ ที่ 15
X01		.321		.146		.132	.570		.111	.257		.106			-.131
X02		.306		.127		.136	.671	.140	.143	.128					
X03	.157	.440				.120	.538		.170		.197		.114		
X04		.553				.310	.260	.138				.100	.137		.126
X05	.206	.648	.180	.193			.104	.155		.129	.133				.144
X06		.629	.146		.191		.254				.148	.260			-
X07	.136	.440	.183	.178	.231	.129	.265				.218	.249	-.171	-.159	
X08	.192	.421	.204	.346	.199			-.191	.221			.279			
X09		.162		.194	.229	.112	.461	.106				.125		-.261	.184
X10		.431	.137	.158	.170	.141	.228		.267		-.101			.156	.350
X11		.552		.219	.233	.131	.101	.132	.254					.225	
X12		.548	.182	.238	.164	.179							.115	.220	-.195
X13		.133		.422		.201		.155	.443		.203		.221		-.263
X14		.247		.522	.126	.175	.147	.253	.197			.106	-.110	.157	
X15	.199	.102	.128	.461	.202		.219	.217	.116	.138				.127	-.211
X16		.198	.139	.545			-.170		.181	.140		-.128	.316	-.174	
X17	.125	.108	.108	.734	.136	.147					.123		.109		.135
X18		.232		.624			.172			.205		.169			.266
X19	.209		.182	.542	.198		.270					.150	-.330		.156
X20	.268		.101	.144	.660				.101	.133				.124	-.197
X21	.144	.226			.747			.108			.105				

ตารางที่ 28 (ต่อ)

ข้อ	องค์ประกอบ ที่ 1	องค์ประกอบ ที่ 2	องค์ประกอบ ที่ 3	องค์ประกอบ ที่ 4	องค์ประกอบ ที่ 5	องค์ประกอบ ที่ 6	องค์ประกอบ ที่ 7	องค์ประกอบ ที่ 8	องค์ประกอบ ที่ 9	องค์ประกอบ ที่ 10	องค์ประกอบ ที่ 11	องค์ประกอบ ที่ 12	องค์ประกอบ ที่ 13	องค์ประกอบ ที่ 14	องค์ประกอบ ที่ 15
X22			241	.148	.598	.169	323		.146			.160			.195
X23		236	.184		.648				.208	.167			.219		.140
X24	300	.218		.202	.556			.104	.209	.157	.153	.150			.128
X25	.139		.102	.138	.181					.722	.113	.122			
X26			.245	.108	.134		.134	.109		.729					
X27	.444	.195		.155	.184	.161			.182	.399	.184			.203	
X28	.294	.192	.126		.253	.137	.172	.125	.582	.171					.107
X29	.138	.144	.140		.193		.238	.107	.682	.126					.177
X30			.124	.121	.115				.702		.191	.240			
X31	.228		.282	.141		.218	.300	.143	.328		.425				
X32	.172	.222	.164		.158	.135			.204	.195	.692				
X33		.179			.139		.208	.103	.125	.328	.579	.253		.182	
X34		.339	.486				.141	.108	.175	.336		.222		.125	
X35	.122	.226	.700		.138	.216		.146		.108	.144		.132		
X36	.314	.158	.724	.196	.164									.126	
X37		.130	.705	.115						.111	.273			.111	
X38	.143		.628		.104	.187	.219	.183	.133	.115				.138	
X39			.252	.101	.160	.292		.145			.170	.188	.124	.510	
X40	.220	.119	.228		.121									.722	
X41	.348		.231	.104	.133	.480	.264		.169			.191		.171	
X42	.218	.145	.146		.108	.716	.165	.106	.126			.133			
X43	.189	.215	.143			.712		.146		.117					
X44				.148		.482	.182	.342	.121		.174				.135

ตารางที่ 28 (ต่อ)

ข้อ	องค์ประกอบ ที่ 1	องค์ประกอบ ที่ 2	องค์ประกอบ ที่ 3	องค์ประกอบ ที่ 4	องค์ประกอบ ที่ 5	องค์ประกอบ ที่ 6	องค์ประกอบ ที่ 7	องค์ประกอบ ที่ 8	องค์ประกอบ ที่ 9	องค์ประกอบ ที่ 10	องค์ประกอบ ที่ 11	องค์ประกอบ ที่ 12	องค์ประกอบ ที่ 13	องค์ประกอบ ที่ 14	องค์ประกอบ ที่ 15
X45	.429	.126	.255		.101	.297		.393	.152	.128	-.136	.110		-.169	
X46	.641	.172			.176			.255	.168		-.152	.197			
X47	.250		.103			.106	.164	.588	.237			.240	.118		
X48	.168		.239				.266	.433			.274	.196	.191		.240
X49			.191			.244		.580			.368	.113	.215		
X50	.219	.151	.151		.108			.476			.197	.223	.133	.310	
X51	.362				.168	.193		.580		.116					
X52	.149			.145		.114		.210		.271		.645	.127		
X53	.215	.197		.116		.143		.175			.103	.642	.165		
X54	.391	.204	.204	.109	.172	.274	.277	.230			.107	.299			
X55	.610	.121		.186					.105	.127		.135	.110	.195	.385
X56	.265			.179		.241		.127	.214						.618
X57	.317	.103	.208					.116	.122			.206	.525	.277	-.134
X58	.158		.115				.109	.118		.111		.143	.716		.167
X59	.524			.258				.166	.141			.155	.394	.189	
X60	.713			.191		.155				.185			.170		.119
X61	.672		.189		.121	.227	.142	.149	.106				.114		
X62	.731	.109	.145		.105	.171	.101	.111			.221				

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 24 iterations