

ไขข้อข้องใจเกี่ยวกับเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร (Training Road Map)



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : peoplevalue@yahoo.com

เนื่องจากตอนนี้หลายองค์กรเริ่มตื่นตัวกับการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรกันมากขึ้น ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลของข้อกำหนดของระบบมาตรฐานสากลต่างๆที่เริ่มถามว่าที่มาของหลักสูตรการฝึกอบรมมาจากไหน หรือผู้บริหารเริ่มเห็นความสำคัญของเรื่องนี้มากขึ้น นอกจากนี้ก็เริ่มมีตำราในเรื่องนี้ออกมาเพิ่มมากขึ้น และเพื่อให้ท่านผู้อ่านได้เข้าใจเกี่ยวกับเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรอย่างมีขั้นมีตอน จึงขอนำเสนอในลักษณะของประเด็นการถามตอบดังนี้

Training Road Map คืออะไร?

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

ทำไมต้องมี Training Road Map?

เหตุผลที่องค์กรต่างๆ จำเป็นที่ต้องมี Training Road Map มีดังนี้

- ไม่สามารถหาบุคลากรสำเร็จรูปที่ใช้งานได้ทันที คงไม่มีองค์กรใดในโลกนี้ ที่สามารถหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถพร้อมในทุกด้าน รับเข้ามาใหม่โดยไม่ต้องบอกหรือไม่ต้องสอนอะไรก็สามารถทำงานได้ทันที ทำงานไปนานเท่าไร ก็ไม่ต้องไปพัฒนาอะไรเพิ่มเติม ก็ยังทำงานได้อยู่ ซึ่งในโลกของความเป็นจริงแล้วบุคลากรที่แต่ละองค์กรรับเข้ามาจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอีกมากมาย ถึงแม้จะมีประสบการณ์ในการทำงานมาจากที่อื่นแล้วก็ตาม แต่รายละเอียดในการปฏิบัติงานย่อมมีความแตกต่างกัน ดังนั้น การพัฒนาฝึกอบรมเพื่อให้

คนทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานให้ดีขึ้นนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์กร ถึงแม้องค์กร จะโยกย้ายคนทำงานภายในองค์กร แต่ให้มาทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน ก็มีความจำเป็นต้อง ฝึกอบรม เพราะงานแต่ละงาน แต่ละตำแหน่งก็มีรายละเอียดของขั้นตอนและวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ไม่ สามารถอบรมครั้งเดียวแล้วสามารถทำงานได้ทุกงาน ทุกตำแหน่ง หรือทุกระดับได้

- งานในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน คนทำงานที่ต้องเปลี่ยนงานจากองค์กรหนึ่งไปยังอีกองค์กรหนึ่ง ไม่ สามารถทำงานได้ทันที เพราะลักษณะธุรกิจของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน ถึงแม้จะดำเนินกิจการในธุรกิจเดียวกัน การทำงานก็จะแตกต่างกัน และขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบอาจจะแตกต่างกัน นอกจากนี้ คนทำงานใน องค์กรหนึ่งเปรียบเสมือนคนขับรถอยู่ในเส้นทางหนึ่ง พอเขาเปลี่ยนงานเปลี่ยนองค์กร ก็เหมือนกับการเปลี่ยน เส้นทางขับรถมาอีกเส้นทางหนึ่ง ซึ่งไม่อาจมั่นใจได้ว่าความรู้ความสามารถที่เขา มีอยู่นั้น จะเทียบเคียงกับ ความรู้ความสามารถที่เส้นทางใหม่ต้องการหรือไม่ นอกจากนี้ ระยะทางในเส้นทางเก่ากับเส้นทางใหม่ อาจจะมี ระยะทางไม่เท่ากัน ดังนั้น ความรู้ความสามารถที่ติดตัวเขามาอาจจะไม่เพียงพอต่อการเดินทางในเส้นทางใหม่ ซึ่งมีระยะทางไกลกว่าเดิมก็เป็นไปได้ หรือในทางกลับกัน เขาอาจจะมีความรู้ความสามารถที่ก้าวล้ำนำหน้าไป กว่าที่องค์กรใหม่ต้องการก็ได้
- งานในแต่ละวิชาชีพแตกต่างกัน คนทำงานในองค์กรมีหลากหลายวิชาชีพ ในแต่ละสาขาอาชีพก็ต้องการความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันไป หรือแม้แต่วิชาชีพเดียวกัน ก็ยังมีระดับของความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน ความรู้ความสามารถบางอย่าง อาจจะต้องอาศัยเวลา ไม่สามารถพัฒนาแบบก้าวกระโดดได้ ต้องพัฒนาแบบ เป็นขั้นเป็นตอน
- การฝึกอบรมและการเรียนรู้มีข้อจำกัด เนื่องจากองค์กรไม่สามารถจัดอบรมให้กับคนทุกคนได้ในเวลาเดียวกัน ใน ขณะเดียวกันคนแต่ละคนก็ไม่สามารถเรียนรู้เรื่องทุกอย่างได้ในเวลาเดียวกัน เพราะความรู้บางอย่างต้องมีพื้น ฐานความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก่อน ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดระบบเส้นทางในการฝึกอบรมที่เป็น ระบบอย่างชัดเจน
- คนทำงานต้องการความก้าวหน้า เหตุผลที่จำเป็นอย่างหนึ่ง ที่องค์กรต้องมีการจัดทำระบบเส้นทาง การฝึกอบรม บุคลากรคือคนทำงานทุกคนต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์กรเองก็คงไม่อยากจะเห็นคนทำงาน

ทำงานอยู่ที่ได้มีตั้งแต่เข้ามาจนเกษียณอายุ แต่การที่คนที่ก้าวหน้าได้นั้น คนทำงานต้องมีความรู้ความสามารถ ก่อนจึงจะสามารถเลื่อนระดับหรือปรับตำแหน่งให้สูงขึ้นไปได้

วัตถุประสงค์หลักของการจัดทำ Training Road Map คืออะไร?

สำหรับวัตถุประสงค์หลักของการจัดทำเส้นทางฝึกอบรม (Training Road Map) มีดังนี้

- เพื่อจัดการอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เส้นทางฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบว่าในแต่ละตำแหน่งงานผู้ดำรงตำแหน่งควรจะได้รับฝึกอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง เมื่อไหร่ ซึ่งหลักสูตรและรายละเอียดของเนื้อหาจะแตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
- เพื่อจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบว่าอบรมเรื่องใดหัวข้อใดจำเป็น และสำคัญมากน้อยเพียงใด เรื่องใดเร่งด่วนมาก เรื่องใดเร่งด่วนน้อย ทั้งนี้ เพื่อจะได้จัดเรียงลำดับของการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับช่วงเวลา
- เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการฝึกอบรม เนื่องจากเส้นทางฝึกอบรมเป็นแหล่งหนึ่งของการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อนำไปใช้ในการแผนการฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว ถ้าระบบเส้นทางฝึกอบรมสมบูรณ์ในแต่ละปี ก็จะช่วยลดเวลาในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมจากแหล่งนี้ลงได้
- เพื่อนำไปประเมินความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง เส้นทางฝึกอบรมถือเป็นหัวข้อการฝึกอบรมมาตรฐานของผู้ดำรงตำแหน่ง แต่ก็ได้ไม่ได้หมายความว่าคนทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมเหมือนกันทุกเรื่องทุกหลักสูตร แต่จะนำเอาหัวข้อที่กำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่ง ไปประเมินเพื่อเปรียบเทียบกับระดับความสามารถจริงของผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละคน เพื่อจะบอกว่า ผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละคนจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องอะไรบ้าง และเพื่อประเมินดูว่าช่องว่างระหว่างระดับที่ต้องการ กับระดับความรู้ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นมีมากน้อยเพียงใด และสามารถนำไปใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งเป็นรายบุคคลได้
- เพื่อสนับสนุนระบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากทุกองค์กร มีระบบความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากร และคนที่ก้าวหน้าขึ้นไปในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นไปนั้น จำเป็นต้องมีระบบการพัฒนาฝึกอบรมรองรับไว้ล่วงหน้า ดังนั้น ระบบเส้นทางในการฝึกอบรมจึงเป็นตัวช่วยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ระบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ใครเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำ Training Road Map?

มักจะมีข้อถกเถียงกันบ่อยๆว่า การจัดทำเส้นทางทางการฝึกอบรมของตำแหน่งงานนั้น ควรจะเป็นหน้าที่ของใคร ระหว่างฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงานที่ตำแหน่งงานนั้นๆสังกัดอยู่ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันอย่างชัดเจน จึงขอชี้แจงบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำเส้นทางทางการฝึกอบรมดังนี้

- ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากหน่วยงานนี้ มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการออกแบบระบบเส้นทางทางการฝึกอบรมว่า ควรจะมีลักษณะหน้าเป็นอย่างไร เช่น เนื้อหา รูปแบบ กระบวนการ รวมถึงวิธีการทำ และการนำไปเชื่อมโยงระบบระบบงานอื่นๆไม่ว่าจะเป็นระบบการจัดฝึกอบรม ระบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น นอกจากนี้ หน่วยงานนี้จะต้องทำหน้าที่ในการให้ความรู้แก่หน่วยงานต่างๆ และเป็นผู้ประสานงานในการจัดทำหรือทบทวนเส้นทางทางการฝึกอบรมให้กับทุกหน่วยงานด้วย
- ผู้บังคับบัญชา เมื่อพูดถึงผู้บังคับบัญชาในที่นี้จะหมายถึง ผู้บังคับบัญชาในสองลักษณะคือ
 - ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตำแหน่งงาน
เนื่องจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตำแหน่งงาน เป็นผู้ที่มีรายละเอียดของตำแหน่งงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีที่สุด จึงต้องทำหน้าที่ ในการกำหนดหัวข้อการฝึกอบรมของเส้นทางทางการฝึกอบรมของตำแหน่งงานโดยตรงว่า แต่ละตำแหน่งควรจะได้รับ การฝึกอบรมในหัวข้ออะไรบ้าง เมื่อไหร่
 - ผู้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้าสายงาน
เนื่องจากหัวข้อการฝึกอบรมในบางเรื่อง จะเกี่ยวข้องกับ ความก้าวหน้าในอาชีพของตำแหน่งงานและหัวข้อบางหัวข้อจะเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน หรือหลายตำแหน่งงาน ผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งงานโดยตรง ไม่สามารถกำหนดขึ้นเองได้ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้าสายงาน จะต้องทำหน้าที่ในการพิจารณาหัวข้อการฝึกอบรม ของทุกตำแหน่งงาน ทั้งนี้ เพื่อให้อยู่บนมาตรฐานเดียวกัน และสอดคล้องกัน

ส่วนประกอบของ Training Road Map ควรจะมีอะไรบ้าง?

จากชื่อและความหมายของ Training Road Map ก็บอกอย่างชัดเจนแล้วว่าเป็นเส้นทางในการฝึกอบรมบุคลากรของแต่ละตำแหน่ง ก่อนที่จะถามว่า Training Road Map ควรจะมีส่วนประกอบอะไรบ้าง เราคงต้องตอบคำถามดังต่อไปนี้ให้ได้ก่อน

- ผู้ดำรงตำแหน่งนี้ ต้องมีความรู้และทักษะอะไรบ้างจึงจะสามารถทำงานได้ตามที่กำหนดไว้ในใบกำหนดหน้าที่งาน?
- ความรู้และทักษะอะไรบ้างที่ผู้ดำรงตำแหน่งต้องรู้ ต้องมีมาก่อนที่จะเข้ามาทำงาน?

- ความรู้และทักษะอะไรบ้างที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ต้องรู้หรือไม่ต้องมีมาก่อนก็สามารถเข้ามาทำงานในตำแหน่งนี้ได้?
- เมื่อไหร่ผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องผ่านการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้และทักษะต่างๆตามที่กำหนดไว้?
- ผู้ดำรงตำแหน่งต้องมีความสามารถอื่นๆอะไรบ้างที่ไม่มีก็ได้ แต่ถ้ามีแล้วจะช่วยให้เขาทำงานในหน้าที่นี้ได้ดียิ่งขึ้น?
- ผู้ดำรงตำแหน่งงานนี้สามารถเติบโตหรือก้าวหน้าไปในอาชีพทางไหนได้บ้าง และแต่ละเส้นทางเขาควรจะมีความรู้ความสามารถอะไรบ้าง?
- ถ้าต้องการให้ผู้ดำรงตำแหน่งมีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ เขาควรจะได้รับ การฝึกอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง?
- เมื่อไหร่ ผู้ดำรงตำแหน่งควรจะได้รับ การฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ และควร จะฝึกอบรมหลักสูตรไหนก่อนหลังหรือไม่?
- เส้นทาง การฝึกอบรมของตำแหน่งนี้จะเริ่มต้นเมื่อไหร่ และจะสิ้นสุดเมื่อไหร่?
- แต่ละตำแหน่งจำเป็นต้องมีการกำหนดระยะเวลาใน Training Road Map เท่ากันหรือไม่?

จากคำถามดังกล่าว พอที่จะนำมาสรุปเป็นเนื้อหาสาระของส่วนประกอบของ Training Road Map ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 : การฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้และทักษะในงาน(Technical Training)

หมายถึง ส่วนที่จะบอกว่าผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งนี้ จะต้องได้รับการฝึกอบรมหัวข้ออะไรบ้าง เพื่อให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการนำไปปฏิบัติงาน เป็นการฝึกอบรมภาคบังคับที่ทุกคนต้องรู้และต้องมีก่อนที่จะปล่อยให้ทำงานได้ด้วยตัวเอง

ส่วนที่ 2 : การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Job enhancement training)

หมายถึง ส่วนที่จะบอกว่าผู้ดำรงตำแหน่งนี้ควรจะมี ความสามารถอื่นๆอะไรบ้าง นอกเหนือจากความรู้และทักษะในงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ดำรงตำแหน่งงานนี้ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการทำงานให้สูงขึ้น

ส่วนที่ 3 : การฝึกอบรมเพื่อรองรับความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Training)

หมายถึง ส่วนที่จะบอกว่าผู้ดำรงตำแหน่งนี้ควรจะมี ความสามารถอะไรบ้างก่อนที่จะเติบโตขึ้นไปในสายอาชีพหรือตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงกว่า รวมถึงการที่ต้องโยกย้ายไปทำงานในสายอาชีพอื่นภายในองค์กร ส่วนนี้จะเป็นส่วนของการเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับความก้าวหน้าในการทำงาน อาจจะเป็นการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง รวมถึงการโยกย้ายไปทำงานในตำแหน่งหรือสายงานอื่นที่เกี่ยวข้องกัน หรืออยู่ในเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพเดียวกัน

ส่วนประกอบที่กล่าวมาทั้งสามส่วนนี้ ผมคิดว่ามีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดไว้ใน Training Road Map ส่วนองค์กรไหนจะไปเปลี่ยนชื่อเปลี่ยนหัวข้อหรือเพิ่มลดกลุ่มของส่วนประกอบนี้ก็สามารถทำได้ นอกจากนี้ องค์กรใดอยากจะมีส่วนประกอบอื่นๆเพิ่มเติมเข้ามาก็ได้ เช่น การฝึกอบรมตามความสมัครใจหรือ การฝึกอบรมประเภทเลือกได้ตามอิสระ ซึ่งอาจจะเป็นการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานหรืออาชีพนั้นๆ แต่ไม่ได้มีความสำคัญต่อการทำงานในตำแหน่งหรือความก้าวหน้าในอาชีพโดยตรง แต่เป็นหลักสูตรที่มีประโยชน์สำหรับคนทำงาน เช่น การพัฒนาด้านจิตใจ (การฝึกสมาธิ) การพัฒนาทักษะด้านวิชาชีพอื่นๆ

จากคำถามและคำตอบทั้งหมดนี้ คงจะทำให้ท่านผู้อ่านได้เข้าใจและเห็นความสำคัญกับเส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map) มากยิ่งขึ้นนะครับ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเมื่อองค์กรมีเส้นทางการฝึกอบรมของทุกตำแหน่งงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็น่าจะขจัดปัญหาของการฝึกอบรมไปได้หลายเรื่องอย่างแน่นอน