

TRAINING ROAD MAP : เครื่องมือสู่ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

คนที่ทำงานด้านการพัฒนาและฝึกอบรมคงไม่ปฏิเสธว่าไม่รู้จักคำ ๆ นี้ บางองค์กรแปลคำนี้ว่า "เส้นทางความก้าวหน้าในการฝึกอบรม" หรือ "แผนที่ความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากร" หรือ "แผนที่เส้นทางเพื่อการพัฒนาและฝึกอบรม" และอาจจะมีชื่อเรียกอื่น ๆ ที่แตกต่างกันออกไป แต่ประเด็นเรื่องการเรียกชื่อนี้ไม่ใช่สาระสำคัญอะไรมากนัก เพราะทุกชื่อยังอยู่บนหลักการเดียวกัน

TRAINING ROAD MAP หมายถึง เอกสารที่กำหนดเส้นทางการพัฒนาและฝึกอบรมของบุคลากรแต่ละตำแหน่งว่าเขาควรจะได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเรื่องอะไรบ้าง ควรจะอบรมเมื่อไหร่ อบรมอะไรก่อน อะไรหลัง

TRAINING ROAD MAP นี้ถือเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการด้านการพัฒนาและฝึกอบรมที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะถ้าองค์กรใดไม่จัดทำเรื่องนี้ขึ้นมา ก็เท่ากับว่าการพัฒนาและฝึกอบรมขาดกรอบในการดำเนินงาน การพัฒนาและฝึกอบรมจะออกมาสะเปะสะปะ หาหลักยึดไม่เจอ ไม่สามารถตอบคำถามได้ว่าทำไมคน ๆ นี้ต้องอบรมเรื่องนั้น ทำไมตำแหน่งงานนั้นต้องอบรมเรื่องนี้ ทำไมต้องอบรมหลักสูตรนั้นก่อนที่จะเข้าอบรมหลักสูตรนี้ ฯลฯ

ส่วนประกอบของหลักสูตรการพัฒนาและฝึกอบรมใน TRAINING ROAD MAP จะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลักดังนี้

1. ตำแหน่งงานนี้ต้องอบรมเรื่องอะไรบ้างจึงจะทำงานนี้ได้? (On the Job Training/Job Requirements)

สิ่งที่เราจะได้จากการตอบคำถามนี้คือ ผู้ดำรงตำแหน่งนี้ทุกคนต้องได้รับการปฐมนิเทศก่อน ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) คู่มือการทำงาน (Manual) ระเบียบปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง (Rules & Regulations) ขององค์กร ก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน

2. ตำแหน่งงานนี้จะควรจะอบรมเรื่องอะไรบ้าง จึงจะพัฒนาและปรับปรุงงานได้? (Job Enhancement)

สิ่งที่เราจะได้จากการตอบคำถามนี้คือ ความสามารถ (JOB COMPETENCY) ที่กำหนดไว้ในใบกำหนดหน้าที่งาน เพราะถ้าเขามีความสามารถในเรื่องที่กำหนดไว้แล้ว จะช่วยให้เขาสามารถปฏิบัติงานในข้อ 1. ได้ดียิ่งขึ้น

3. ตำแหน่งงานนี้จะควรจะอบรมเรื่องอะไรบ้าง จึงจะสามารถเติบโตขึ้นไปในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้นไปได้? (Career Development)

คำตอบที่จะได้จากคำถามนี้คือ ความสามารถของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไป ทั้งในแง่ของความสามารถในงาน (TECHNICAL COMPETENCY) และความสามารถในการบริหารจัดการ (GENERAL COMPETENCY)

เป็นการบอกว่าถ้าผู้ดำรงตำแหน่งงานนี้จะเติบโตขึ้นไปในตำแหน่งงานที่สูงกว่านั้น เขาจะต้องมีความพร้อมในเรื่องอะไรบ้างนั่นเอง

เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น ผมจึงยกตัวอย่างเส้นทางความก้าวหน้าในการฝึกอบรมของตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อมาให้ดูดังตารางข้างล่างนี้

TRAINING ROAD MAP

ตำแหน่ง : ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ

เกรด : 5

แผนก/ฝ่าย : จัดซื้อ

ประเภทของการฝึกอบรม	หลักสูตรอบรม	อายุงาน			
		0-6 เดือน	6 เดือน - 1 ปี	1 - 3 ปี	หลังจาก 3 ปี
ON THE JOB TRAINING					
(สามารถทำงานได้)	<ul style="list-style-type: none"> • ปฐมนิเทศ • Procurement Procedure (PR-180-01) • การใช้โปรแกรมการจัดซื้อ ABC • ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการผลิต • ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ 	✓	✓		
JOB ENHANCEMENT					
(สามารถพัฒนางานได้)	<ul style="list-style-type: none"> • เทคนิคการเจรจาต่อรอง • ทักษะการจัดการ • เทคนิคการวางแผน • การบริหาร Supply Chain • เทคนิคการนำเสนองาน 	✓		✓	
CAREER DEVELOPMENT					
(สามารถก้าวหน้าในอาชีพได้)	<ul style="list-style-type: none"> • การวางแผนเชิงกลยุทธ์ • การคิดอย่างเป็นระบบ • การเงินสำหรับผู้บริหาร • การพัฒนาองค์กร • เทคนิคการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ 			✓	✓

สรุป การจัดทำ TRAINING ROAD MAP จึงถือได้ว่าเป็นฐานรากที่สำคัญของการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการนำไปพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลให้เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) และสอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐานสากลต่าง ๆ ที่นับวันจะยิ่งลึกลงมาในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากยิ่งขึ้น องค์กรใดสามารถจัดทำระบบนี้ขึ้นมาได้ จะช่วยลดความวุ่นวายและสับสนในการพัฒนาคนลงได้เยอะทีเดียวนะครับ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าต่อจากนี้ไปองค์กรต่าง ๆ จะให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากยิ่งขึ้นนะครับ