

การเตรียมความพร้อมในการจัดทำเส้นทางการศึกษา (Training Road Map) โดยใช้ สมรรถนะ (Competency)

นางสาวพิรดา คัดดีแสง
นายกฤษฎ์ อรรถการ

ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร การขึ้นเงินเดือน การให้สวัสดิการ เป็นรูปแบบหนึ่งของการรักษาบุคลากรไว้ให้ทำงานอยู่คู่กับองค์กร แต่อาจไม่เพียงพอหากไม่มีการพัฒนาให้บุคลากรที่อยู่ ได้รับความรู้เพิ่มทักษะ ความสามารถ และความชำนาญที่ถูกต้อง อาจทำให้องค์กรนั้นไม่สามารถต่อสู้กับคู่แข่งภายนอกได้ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนั้น มีหลากหลายรูปแบบ โดยหลายองค์กรนำแนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการบุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่น การสรรหา คัดเลือก การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนระดับตำแหน่ง เป็นต้น แต่หลาย ๆ องค์กรได้นำแนวคิดในการจัดทำหลักสูตรการศึกษาเพื่อให้องค์กรรับผลการประเมิน

สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่น่ามาใช้กำหนดการจัดรูปแบบโครงการพัฒนาบุคลากรหลายหน่วยงานยังอยู่ในขั้นตอนของการศึกษากระบวนการเตรียมความพร้อม เพื่อจัดทำเส้นทางการศึกษา (Training Road Map) โดยใช้สมรรถนะ (Competency) ซึ่งไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากกระบวนการทำงานจริงกับทฤษฎีที่ได้อบรมกันมานั้น แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงด้วยปัจจัยหลายด้าน บทความนี้มีจุดประสงค์เพื่อให้เห็นภาพรวมแนวทางและจัดทำเส้นทางการศึกษา (Training Road Map) โดยใช้สมรรถนะ (Competency) อย่างเป็นระบบ สำหรับความหมายของ **การจัดทำเส้นทางการศึกษา (Training Road Map)** มีผู้ให้นิยามไว้ ดังนี้

- Training Road Map หมายถึง การกำหนดเส้นทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีแบบแผน เพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เพื่อความก้าวหน้าของพนักงานและความสำเร็จขององค์กร

เมื่อสามารถจัดวางการศึกษาโดยคำนึงถึงคุณภาพของเนื้อหาความรู้และดำเนิน การให้ตรงและครอบคลุมกับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับช่วงเวลา ก็จะทำให้ทางหน่วย HR จัดสรรทรัพยากร ที่ทุกองค์กรมีอยู่จำกัดนั้น ให้เกิดความคุ้มค่าพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมที่ตรงกับงานย่อมปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้น และรู้สึกดีว่าองค์กรสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงาน และเอื้อโอกาสให้เขามีความก้าวหน้าในอาชีพ อันส่งผลต่อการเพิ่มพูนความรู้สึกรักผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้วย และนี่คือประโยชน์หลัก ๆ ของการจัดวางเส้นทาง การฝึกอบรม (ที่มา : <http://www.hrtothai.com/Articles/Index/730>)

- พ.ต.ท.หญิง นิภาพร ยิ้มสร้อย : เครื่องมือสู่ความสำเร็จในการพัฒนาข้าราชการตำรวจ ตอนที่ 1 กล่าวไว้ “Training Road Map หมายถึง เอกสารที่กำหนดเส้นทางการศึกษาและพัฒนาและฝึกอบรมของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานว่าเขาควรจะได้รับ การพัฒนาและฝึกอบรมเรื่องอะไรบ้าง ควรจะอบรมเมื่อไหร่ และควรจัดลำดับการอบรมอะไรก่อน อะไรหลัง”

- Training Road Map หมายถึง แผนที่เส้นทางการศึกษาอบรมระยะยาว (Master Plan) ที่จัดทำขึ้นไม่ใช่แค่เพียงปีต่อปีเท่านั้น โดยกำหนดขึ้นตามตำแหน่งว่าแต่ละตำแหน่งจะต้องได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรใดบ้าง ทั้งนี้เครื่องมือการพัฒนา (Development Tools) ที่จะนำมาใช้จัดทำ TRM นั้นจะเป็นการศึกษาอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ที่สามารถจัดขึ้นภายในองค์กร (In-house Training) และภายนอกองค์กร (Public Training) โดยมีหน่วยงานฝึกอบรมหรือหน่วยงานบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรมภายใน หรือส่งพนักงานไปอบรมตามสถาบันภายนอกที่จัดขึ้น ซึ่งแผน TRM จะไม่รวมเครื่องมือการ

พัฒนาด้วยวิธีการอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) เช่น การสอนงาน การดูงานนอกสถานที่ การมอบหมายงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น

โดยมีผู้บังคับบัญชาและพนักงานเป็นผู้รับผิดชอบ นำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ในการจัดทำ TRM จะช่วยให้พนักงานรับรู้ว่าคุณต้องเรียนอะไรบ้างในตำแหน่งงานนั้น และเมื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นจะต้องเรียนอะไร เช่นเดียวกับกับการจัดหลักสูตรฝึกอบรมระยะยาว หรือ TRM ให้กับพนักงานในองค์กร พบว่าหลายองค์กรได้พิจารณาการเลื่อนตำแหน่งพนักงานโดยนำเงื่อนไขการเข้าอบรมตามหลักสูตรที่จัดขึ้นใน TRM มาพิจารณาประกอบการเลื่อนตำแหน่งงานด้วย

การจัดทำ TRM จึงมีความสัมพันธ์กับการจัดทำผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงาน เนื่องจาก Career Path เป็นผังที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อบ่งบอกว่าพนักงานจะสามารถเลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงาน ไปยังหน่วยงานใดได้บ้าง การจัดทำผัง Career Path นั้นไม่ใช่ผังโครงสร้างการจัดองค์กร (Organization Chart) ที่บ่งชี้เฉพาะสายการบังคับบัญชา เพื่อให้พนักงานรับรู้ว่าคุณจะต้องรายงานหรือขึ้นตรงกับใคร ทั้งนี้การจัดทำ Career Path จึงทำให้พนักงานรับรู้ถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพว่าคุณจะสามารถ ก้าวไปยังตำแหน่งงานใดในองค์กรบ้าง (ที่มา : <http://www.oknation.net/blog/nationejobs/2010/06/07/entry-1TRM>)

จากนิยามข้างต้น สรุปได้ว่า Training Road Map คือ เส้นทางพัฒนาบุคลากร ที่แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของการก้าวหน้าในแต่ละตำแหน่งหรือสายงาน ความรู้ ทักษะที่องค์กรคาดหวัง ช่วงเวลา และวิธีการอบรม

การเชื่อมโยงกระบวนการจัดทำ TRM

1. พิจารณา วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ว่าองค์กรเน้นการจัดการด้านใด

2. สรุป สมรรถนะ ที่จะใช้ในการประเมินให้ครบถ้วน ประเด็นนี้อาจเสนอให้ผู้บริหารพิจารณาตัดสินใจว่าในระยะแรกของการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมจะจัดแค่ Core Course ตาม Core Competency หรือจะจัดแค่ไหน เพื่อจัดทำได้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรและความพร้อมในการจัดโครงการ เช่น การออกแบบโครงการพัฒนาบุคลากรตามแผนงานของ Training Road Map นั้น ต้องกำหนดตามประเภท Competency ที่องค์กรใช้อยู่ อาจแบ่งเป็น

2.1 Core Course หมายถึง หลักสูตรที่จัดเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในค่านิยมหลักขององค์กร รวมทั้งพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักขององค์กร เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

2.2 Managerial Course หมายถึง หลักสูตรที่จัดเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้าน การบริหารจัดการทั่วไป เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่กำลังจะก้าวสู่ตำแหน่งบริหาร หรือบุคลากรสายบริหารที่กำลังจะก้าวสู่การเป็นผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้น ให้มีศักยภาพที่เหมาะสมต่อการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร

2.3 Functional Course หมายถึง หลักสูตรที่จัดให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ/ทักษะ

การปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ (ตามแต่ละตำแหน่งงาน) ให้บรรลุผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ

2.4 Specific Course หมายถึง หลักสูตรที่จัดเฉพาะด้านของแต่ละตำแหน่ง โดยจัดให้สอดคล้องตามระดับอายุงานและประสบการณ์ของตำแหน่งนั้น ๆ

3. ศึกษาหลักสูตรฝึกอบรม/การพัฒนาบุคลากรด้วยแนวทาง/วิธีต่าง ๆ รวบรวมรายชื่อหลักสูตร, วิธีการจัด, สถานที่จัด, งบประมาณของแต่ละหลักสูตร ฯลฯ โดยสามารถจัดทำไว้เป็นคลังหลักสูตรการฝึกอบรม ภายในและ

ภายนอกองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการสืบค้น เพื่อพิจารณา บรรจุหลักสูตรนั้นในแผนการจัดได้สะดวกขึ้นพิจารณาจาก ความสำคัญว่ามีผลกระทบโดยตรงกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งการอบรมด้านนั้น ๆ ต้องจัดขึ้นก่อน สำหรับหลักสูตรที่ จัดวางต่อไป อาจจะพิจารณาจากเนื้อหาที่เป็นพื้นฐานทาง ทฤษฎีสู่อุณหภูมิเนื้อหาที่เน้นการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ และควร จะมีการผสมผสานรูปแบบการฝึกอบรมพัฒนาที่หลากหลาย หลายรูปแบบ เช่น เทคนิควิธีการการจัดการฝึกอบรมตาม แผนของแต่ละหลักสูตร ไม่จำเป็นต้องจัดลักษณะการฝึก อบรมเสมอไป การพัฒนาบุคลากรนั้น แต่ละองค์กรย่อม เลือกระบบที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ แตกต่างกันไป มีหลายวิธี ดังนี้

3.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร มีวัตถุประสงค์ เฉพาะเจาะจง เน้นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ซึ่งตัว บุคคลนั้นปฏิบัติอยู่ หรือจะปฏิบัติต่อไปในระยะยาว เนื้อหา ของเรื่องที่ฝึกอบรมอาจเป็นเรื่องที่ตรงกับ ความต้องการของตัวบุคคลนั้นหรือไม่ก็ได้ แต่จะเป็นเรื่อง ที่มุ่งเน้นให้ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่หรือกำลังจะได้รับ มอบหมายให้ปฏิบัติ การฝึกอบรมจะต้องเป็นเรื่องที่จะต้อง มีกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดลงอย่างแน่นอน

โดยมีจุดประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ซึ่งสามารถประเมินผลได้จากการปฏิบัติงานหรือ ผลงาน (Performance) หลังจากได้รับการฝึกอบรม ใน ขณะที่การศึกษาเป็นเรื่องระยะยาว และอาจประเมินไม่ได้ ในทันที (<http://www.tu.ac.th/org/ofrefector/person/train/handbook/training.html>)

3.2 การฝึกอบรมโดยระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-based Training) ใช้กันอย่างแพร่หลายใน บริษัทใหญ่ ๆ เป็นการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ขึ้นมา แล้ว บันทึกรูปภาพหรือเสียงของผู้เรียนในการสนองตอบต่อสถานการณ์ นั้น ๆ (เช่น การตอบคำถาม หรือ ใช้กล้องวิดีโอบันทึกภาพ เป็นต้น)

3.3 การสอนงานโดยหัวหน้างาน (On-the-Job Coaching, OJC) การฝึกสอนงาน เป็นการฝึกสอนที่ “หัวหน้า” ทำหน้าที่เป็นครูผู้ฝึกสอนแก่พนักงานที่เป็น ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของตน เช่นเดียวกับการสอนงาน

แบบ OJC แต่แตกต่างจาก OJT ตรงที่หัวหน้างานจะมุ่งเน้น “การแก้ไขปัญหาด้านผลงาน” ที่เป็นข้อบกพร่องของลูกน้องตนเองเป็นหลัก ดังนั้นวัตถุประสงค์ของ Coaching จึง มิได้จำกัดอยู่เพียงแค่การสอนให้พนักงานรู้วิธีการทำงาน และสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง เท่านั้น แต่ยังเป็นการ “ฝึก” ให้พนักงานแก้ไขข้อบกพร่อง ในการทำงานของตน เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วยซึ่ง มีหลายวิธีด้วยกัน เช่น

3.3.1 การมอบหมายงานให้ทำ (Job Assignment) ช่วยให้พนักงานได้ใช้ความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงานจริง รวมถึงการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

3.3.2 การฝึกให้พนักงานกำหนด เป้าหมายในการทำงาน (Goal Setting) และพยายามทำให้ เป้าหมายนั้น ๆ บรรลุ

3.3.3 การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานเป็นระยะ ๆ

3.3.4 การถกแถลงวิธีการแก้ไขปัญหา หรือ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

3.4 การดูงาน ช่วยให้พนักงานได้เห็นภาพ การทำงานที่แตกต่างออกไป กระตุ้นให้เกิดความคิดพัฒนา แรงผลักดันที่อยากพัฒนางานให้ได้ตามแบบอย่าง ที่เห็น รวมถึงการเข้าใจนำหลักการมาปฏิบัติจริงมากขึ้น

3.5 การมอบหมายงาน/การสร้างประสบการณ์ ในงาน (On-the-Job Experience, OJE) หมายถึง การ มอบหมายงานให้พนักงานนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม หรือการสอนงานของหัวหน้างานมาฝึกปฏิบัติในการทำงานจริง เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญและประสบการณ์ ให้มากยิ่งขึ้น

3.6 ระบบพี่เลี้ยง คือการให้ผู้มีประสบการณ์ หรืออาวุโสให้คำแนะนำดูแลแก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ผู้ มี ประสบการณ์น้อยกว่า หรือผู้บังคับบัญชา ช่วยให้บุคลากร เหล่านี้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง เข้าใจทิศทางเป้าหมายของ องค์กร เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้ บังคับบัญชา

3.7 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) เป็นการพัฒนาความสามารถที่เน้นให้ผู้เรียนศึกษา จากตำรา

หนังสือ CD VCD Tape ด้วยตนเอง สื่อข้างต้นจะต้องกำหนดชื่อเรื่องที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งชื่อผู้แต่งหรือผู้จัดทำเอาไว้ให้ชัดเจนและเรียงตามระดับพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละ Competency

3.8 การทำงานแบบคู่หู (Buddy Working) หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้พนักงานศึกษาด้วยตนเอง โดยการจับคู่กับเพื่อนร่วมงานที่มี Competency ในระดับเดียวกัน เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนา Competency ของแต่ละคนให้อยู่ในระดับที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งจะทำให้ทั้งคู่มีโอกาสให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) หรือให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่กันและกัน

3.9 การสอนงานโดยหัวหน้างาน (On-the-Job Training, OJT) หมายถึง การที่หัวหน้างาน “สอนงาน” แบบ “ตัวต่อตัว” ให้แก่พนักงาน ณ สถานที่ปฏิบัติงานจริง เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้องจนสามารถปฏิบัติงานตามที่หัวหน้างานมอบหมายได้

3.10 วิธีการโยกย้ายพนักงานให้ได้ทำงานต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการให้พนักงานได้เรียนรู้ประสบการณ์ในงานใหม่ ๆ (Foreign Experience) เช่น การโยกย้ายพนักงานในสายการผลิตเข้ามาทำงานในสำนักงาน จะช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้การทำงานในสำนักงาน และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการติดต่อกับพนักงานในสำนักงาน ซึ่งแตกต่างกับการทำงานในสายการผลิต

3.11 การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ นอกองค์กร (External Development Activity) เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนา Competency โดยการเข้าร่วมกิจกรรมภายนอกองค์กร เช่น เป็นสมาชิกชมรมต่าง ๆ มีผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า บุคลากรด้านเทคนิคหรือวิทยาศาสตร์มักจะเรียนรู้ Competency ด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) จากบทบาทผู้นำนอกที่ทำงาน เช่น การเป็นหัวหน้าหน่วยบรรเทาสาธารณภัย เป็นต้น

3.12 Coaching Training คือ การฝึกอบรม โดยเน้นการสอนแทนการบรรยาย และฝึกเฉพาะกลุ่ม โดยเรียนไปที่ละหัวข้อ และให้เวลานำไปปฏิบัติ มีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ และปรับจากวิทยากร เป็น Coach รวมถึงร่วมดำเนินการ (ที่มา : <https://groups.google.com/forum/#!topic/siamhrm/Ds4nn6JCObk>)

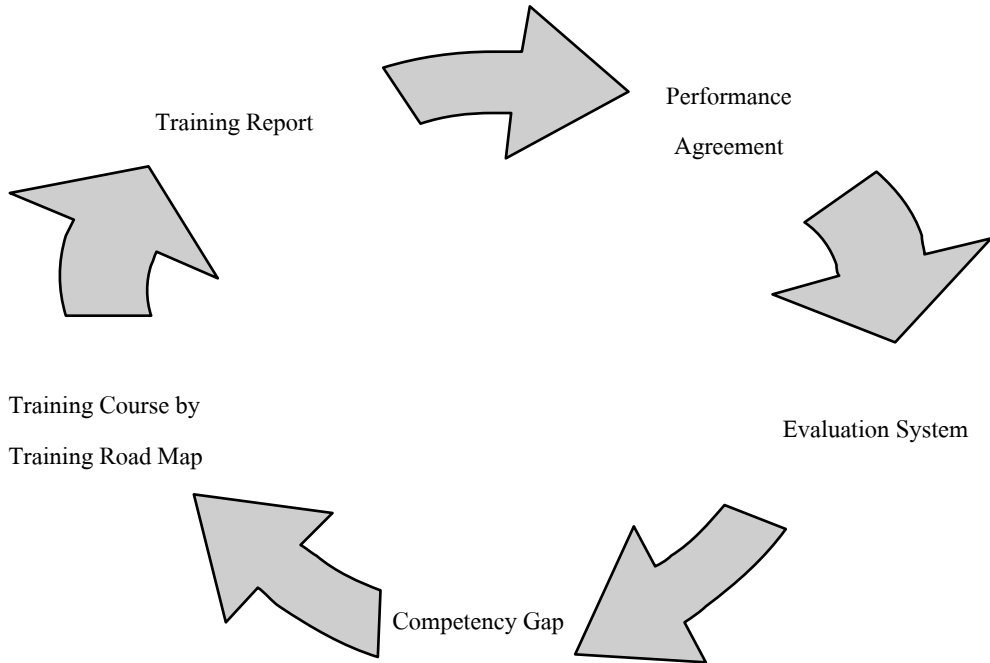
4. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตาม Core Competency ให้เป็นแผนหลัก ที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องผ่านการฝึกอบรม

5. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่ง Functional Competency โดยอาจแยกเป็นกลุ่มตำแหน่ง หรือ แยกเป็นแต่ละตำแหน่งเลยก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจำนวนตำแหน่งที่มีบุคลากรครองอยู่ ณ ปัจจุบัน สำหรับในระยะแรกในการจัดอบรมตามหลักสูตรของแผน TRM อาจจะต้องจัดตามแผนที่การจัดอบรมตามกลุ่มตำแหน่ง เช่น กลุ่มวิชาชีพเฉพาะ / กลุ่มสนับสนุนวิชาการ / กลุ่มสนับสนุนทั่วไป เป็นต้น แล้วจึงพัฒนาเป็นแผนการพัฒนาของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งการเลือกรูปแบบการจัดทำแผน ควรศึกษาความพร้อมขององค์กร งบประมาณ และระยะเวลาผนวกกับจำนวนบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดแต่ละหลักสูตรตามแผนดังกล่าวด้วย

6. ดำเนินการจัดหลักสูตรตามแผน TRM

7. ประเมินสมรรถนะ เพื่อให้ได้สมรรถนะที่ต้องพัฒนา (Competency Gap) เป็นสิ่งที่เรานำมาทำแผนพัฒนาบุคลากร การจะทำการระบบการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามแผน Training Road Map ได้นั้น

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องใช้ Competency ประเมินเพื่อหา Gap (ช่องว่างที่ควรพัฒนา) ของบุคลากร และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการประเมินผลจะต้องจัดส่งรายงาน Competency Gap รายบุคคลให้หน่วยงาน ที่รับผิดชอบเรื่องการจัดฝึกอบรม ไปจัดโครงการตามแผนของ Training Road Map นั้น ตามวงจร ดังรูปต่อไปนี้



หลังจากที่ผ่านการประเมินผลและได้ Competency Gap แล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ กำหนดหลักสูตรเพื่อพัฒนาพนักงานให้มี Competency ในระดับที่องค์กรคาดหวัง Competency Gap ที่เกิดขึ้นนั้น อาจมาจาก Core Competency หรือ Managerial Competency หรือ Functional Competency ก็ได้ เพราะฉะนั้น HR ผู้รับผิดชอบหลักในการทำแผนการอบรมหลักสูตรต่างๆ ตาม Training road Map นั้น ควรจะออกแบบโปรแกรมการพัฒนาเพื่อให้รองรับ Gap ทุกตัวที่อาจเกิดขึ้นได้

สำหรับในสถาบันอุดมศึกษา กำหนดให้มีการประเมินสมรรถนะ(Competency) ของบุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษา HR ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการประเมิน และ HR ผู้รับผิดชอบในการทำแผนการอบรมหลักสูตร

ต้องนำผลการประเมิน Competency แต่ละครั้ง การประเมินมาสรุปวิเคราะห์จัดทำแผนการอบรมหลักสูตร

ต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเป็นไปตามคาดหวังของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา

8. ประเมินผลการจัดฝึกอบรม การประเมินผลหลักสูตรตามแนว Competency ประกอบด้วย การประเมินการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมในงาน (On-the-job Behavior Change) และผลลัพธ์อื่น ๆ เช่น การบริการลูกค้าซื้อร้องเรียนลดลง เป็นต้น

ตัวอย่างการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมตาม Core Competency :

ควรเป็นหลักสูตรที่จัดให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้เข้าอบรมเพื่อให้มี Core Competency ไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร ยกตัวอย่างเช่น Core Competency ของมหาวิทยาลัยมหิดล ที่กำหนดไว้ 5 ตัวอาจจะจัดในลักษณะ ดังนี้

Course	Core Competency				
	Integrity	Achievement Motivation	Responsibility	Teamwork	Systematic Job Planning
บุคลากรอายุงาน 1- 5 ปี					
หลักสูตรจิตสำนึกในการบริการ ระดับ 1			R1		
หลักสูตรการทำงานเป็นทีม ระดับ 1				T1	
บุคลากร อายุงาน 5 ปีขึ้นไป					
หลักสูตรจิตสำนึกในการบริการ ระดับ 2			R2		
หลักสูตรการทำงานเป็นทีม ระดับ 2				T2	
บุคลากรระดับหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ฯลฯ					
หลักสูตรการสอนงาน	In2	A			
หลักสูตร Subsection Plan			R3		S

เราจะเห็นว่า เราควรจัดอบรมจากระดับ 1 ก่อน ระดับ 3 เพราะบางเรื่องของระดับสูงขึ้นไปนั้น จำเป็นต้องอาศัยความรู้ระดับที่ต่ำกว่ามาเป็นพื้นฐาน เว้นแต่ว่า เรื่องที่ต้องอบรมนั้นไม่เกี่ยวข้องกัน ก็ไม่ต้องจัดตามลำดับ ดังนั้น Core Competency แต่ละตัวอาจจะมีจำนวนหลักสูตร

และระดับของแต่ละหลักสูตรไม่เท่ากันก็ได้ สิ่งสำคัญ คือ ไม่ควรยึดติดกับหลักสูตรต่าง ๆ ที่กำหนดไว้แต่เดิมที่ยังคงอบรมต่อ ๆ กันมา แม้จะทราบว่าหลักสูตรนั้นไม่ได้ผลแต่ก็ไม่กล้าตัดออกจากแผนการอบรม และหลักสูตรไม่ควรมากเกินไป เพราะจะมีผลต่อการดำเนินการจริง

ตัวอย่างการจัดหลักสูตรตาม Functional Competency : ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

Functional Competency	หลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย	วิธีดำเนินการ
การบริการ (Service Mind)	ระดับ 1 : บุคลิกภาพกับงานบริการ	พนักงานอายุงาน 1-3 ปี	อบรม
	ระดับ 2 : การแข่งขันด้านบริการ	พนักงานอายุงาน 3-5 ปี	อบรม
	ระดับ 3 : ความเป็นเลิศของการบริการ	พนักงานอายุงาน 5 ปีขึ้นไป	ดูงาน
ความคิดริเริ่ม	ระดับ 1 : พัฒนาทักษะการคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์	พนักงานอายุงาน 1-3 ปี	อบรม
	ระดับ 2 : การจัดการธุรการแบบสร้างสรรค์	พนักงานอายุงาน 5 ปีขึ้นไป	ดูงาน
ความยืดหยุ่น	-ไม่มีหลักสูตร-		
การสร้างสัมพันธภาพ	ระดับ 1 : การอบรมนพลักษณ์	พนักงานอายุงาน 1-3 ปี	อบรม
	ระดับ 2 : การอบรม Dialogue	พนักงานอายุงาน 3-5 ปี	อบรม

หากเป็นแผนการสรุปการจัดทำหลักสูตร
โครงการพัฒนาบุคลากรสำหรับ HR อาจจะทำกรสรุป
หลักสูตร ได้ดังนี้

แผนดำเนินการสำหรับหน่วยงานภายในองค์กร
: เพื่อต้องการให้ทุกหน่วยงานในองค์กรทราบถึงหลักสูตร

ที่จะจัดในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อจัดส่งบุคลากรในสังกัด
ที่เห็นว่าเหมาะสมที่จะต้องการพัฒนามาตาม

Gap Competency ในระดับต่าง ๆ และเป็น
แผนสำหรับการดำเนินการภาพรวมของ HR ผู้รับผิดชอบ
จัดโครงการ ตามแผน

No.	หลักสูตร	ระดับบุคลากร				ระยะเวลาดำเนินการ												
		1-3 ปี	3-5 ปี	5 ปี Up	ผู้บริหาร	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย	ตค	พย	ธค	
1	การบริการระดับ 1	✓				✓												
2	การบริการระดับ 2		✓				✓											
3	การบริการระดับ 3			✓	✓			✓	✓									
4	การสร้างสัมพันธภาพ	✓		✓						✓								

รายละเอียดของแผน

No.	หลักสูตร	งบประมาณ	กลุ่มเป้าหมาย	วิธีการ	จำนวนต่อครั้ง	วิทยากร	ระยะเวลา	สถานที่
ปีงบประมาณ 2558								
1	การบริการระดับ 1	50,000	พ.1-3 ปี	อบรม	30 ราย	ภายนอก	6 ชม.	In House
2	การบริการระดับ 2	50,000	พ.3-5 ปี	อบรม	30 ราย	ภายนอก	6 ชม.	In House
3	การบริการระดับ 3	30,000	พ.5 ปีและ หน.งานฯ	ดูงาน	20 ราย	ภายนอก	1 วัน	การบินไทย
รวม		130,000			80 ราย			

และไม่ว่าจะจัด Training Roadmap ในลักษณะใด
จะเป็นไปตามกลุ่มอาชีพหรือจัดทำตามระดับตำแหน่งงาน
ก็ตาม HR ควรสื่อสารให้กลุ่มเป้าหมายทราบถึงกิจกรรมการ
พัฒนาความรู้เหล่านั้นไว้อย่างชัดเจน เพื่อสะท้อนว่าองค์กร
ให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาบุคลากร สุดท้ายก็จะ
เกิดเป็นแผนการพัฒนาฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและเกิด
ประโยชน์สูงสุดทั้งต่อพนักงานและต่อองค์กร

เอกสารอ้างอิง

1. <http://www.hrtothai.com/Articles/Index/730>
2. พ.ต.ท.หญิง นิภาพร ยิ้มสร้อย : เครื่องมือสู่ความสำเร็จ
ในการพัฒนาข้าราชการตำรวจ ตอนที่ 1
3. <http://www.oknation.net/blog/nation-jobs/2010/06/07/entry-1TRM> <http://www.tu.ac.th/org/ofrector/person/train/handbook/training.html>
4. <https://groups.google.com/forum/#!topic/siamhrm/Ds4nn6JCObk>

ประวัติผู้เขียนและผู้เขียนร่วม

นางสาวพริดา ศักดิ์แสง E-mail Address : Phirata.sak@mahidol.ac.th

ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคล หน่วยฝึกอบรมและพัฒนา งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

ประวัติการศึกษา

- : ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- : ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (สาขาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประวัติการทำงาน

- : นักทรัพยากรบุคคล งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ตั้งแต่วันที่ 16 พฤศจิกายน 2548-ปัจจุบัน

นายอภิณธ์ อัครากร E-mail Address : Aphinat.att@mahidol.ac.th

ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคล หน่วยฝึกอบรมและพัฒนา งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

ประวัติการศึกษา

- : ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (สาขาปรัชญา) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ประวัติการทำงาน

- : นักทรัพยากรบุคคล งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ตั้งแต่วันที่ 25 เมษายน 2548-ปัจจุบัน