

กรมการค้าภายใน

พ.ณ ๐๔๐๑



คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

เรื่อง กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักงานเลขานุการกรม



คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

เรื่อง

กระบวนการพัฒนาบุคลากร (ด้านการฝึกอบรม)

จัดทำโดย	ทบทวนโดย	อนุมัติโดย
ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล	เลขานุการกรม
มีนาคม ๒๕๕๙	มีนาคม ๒๕๕๙	มีนาคม ๒๕๕๙

รายละเอียดการแก้ไขเอกสาร		
มีนาคม ๒๕๕๙	๐๐	ออกเอกสารครั้งแรก
มีนาคม ๒๕๕๙	๐๑	ทบทวนปรับปรุง

คู่มือการปฏิบัติงาน
เรื่อง กระบวนการพัฒนาบุคลากร (ด้านการฝึกอบรม)
รหัส ๐๔๐๑.๑

ที่มา

การบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรของรัฐ จัดเป็นการบริหารงานภายใต้บุคลากรและงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องบริหารทรัพยากรบุคคลตามข้อจำกัดดังกล่าว เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานและนำสู่การพัฒนาองค์กรแบบก้าวกระโดด ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคล จำเป็นจะต้องเชื่อมกลยุทธ์ขององค์กรให้เข้ากับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และงบประมาณอย่างเป็นระบบ และมีแบบแผนขั้นตอน เพื่อป้องกันการเกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

งานด้านฝึกอบรม ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีคุณค่าและคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ ดังนั้น ทุกองค์การจึงให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการต่อเนื่องและเป็นระบบ

ทั้งนี้ องค์กรประกอบส่วนหนึ่งอันจะช่วยให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่อง คือ คู่มือการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากร (ด้านฝึกอบรม) ซึ่งคู่มือดังกล่าวถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้ที่มีความรับผิดชอบในตำแหน่งดังกล่าวสามารถศึกษาเบื้องต้น ก่อนลงมือปฏิบัติงานจริง และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ตามระเบียบขั้นตอนได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

๑. วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคล ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร ใช้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานด้านการจัดการฝึกอบรม ทั้งในส่วนของ การสร้างหลักสูตร การเขียนโครงการ และการประเมินผล เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสนำทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง และทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่เกิดความเข้าใจภาพรวมของงานได้ในระยะเวลาอันสั้น

๒. ขอบเขต

เนื่องจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลในระบบราชการของไทยในปัจจุบัน มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่หลากหลาย ล้วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกด้าน ซึ่งคู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการพัฒนาบุคลากรฉบับนี้ จะเน้นเฉพาะในส่วนของผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านฝึกอบรมทั้งระบบ ตั้งแต่การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม จนถึงการตรวจและปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรม และการพัฒนาการฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

๓. คำจำกัดความ

การฝึกอบรม หมายถึง การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในทางที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่างๆในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและความสามารถในการจัดรูปแบบขององค์กร รวมถึง เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถที่จำเป็น และมีทัศนคติที่ดีสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น

โครงการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดหลักสูตร ขั้นตอนวิธีการ ตลอดจนแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และครอบคลุมรายละเอียดที่จำเป็นอย่างครบถ้วน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

๔. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักทรัพยากรบุคคลด้านฝึกอบรม

๑. ศึกษา วิเคราะห์ สรุปรายงานและจัดทำข้อเสนอเพื่อกำหนดความต้องการ และความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงการเขียนโครงการฝึกอบรม และดำเนินการจัดโครงการ เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้แก่ข้าราชการในสังกัด

๒. มีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงการคลัง และเสนอแนะนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ รวมถึงแผนการจัดฝึกอบรม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

๓. ศึกษาวิเคราะห์ กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เหมาะสมในการจัดหลักสูตรฝึกอบรม ให้กับข้าราชการในสังกัด

๔. ดำเนินการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับข้าราชการในสังกัด ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของข้าราชการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕. ติดตามประสานงานกับภาคราชการ/เอกชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรฝึกอบรม รวมถึงประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของการจัดฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร ตลอดจนติดตามการดำเนินการและประเมินผลในแต่ละหลักสูตร

๖. จัดกระบวนการฝึกอบรมภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีระบบ ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรและมีการดำเนินงานได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

๕. ความรับผิดชอบ

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล : สืบหาความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือการกำหนดความต้องการฝึกอบรม กำหนดหลักสูตร/วิธีการพัฒนา ดำเนินการจัดแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีนำเสนอให้ผู้บริหารให้ความเห็นชอบแผนฯ จากนั้นดำเนินการตามแผน การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

๖. กรอบแนวคิดในการออกแบบกระบวนการ

การออกแบบกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรมนี้ ได้ประมวลข้อมูลจากความจำเป็นและความต้องการของบุคลากร ในการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานและ ร่วมกับข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ จึงสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการออกแบบกระบวนการได้ดังนี้

ข้อกำหนด กระบวนการ/ขั้นตอน	ตรงตามความต้องการ	แผนการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ของกรม และสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง	ความคุ้มค่า
๑. วิเคราะห์ความจำเป็น	วิเคราะห์ความจำเป็นและสำรวจความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรแต่ละระดับ	การพัฒนาบุคลากรต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรม สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และความท้าทายใหม่ที่จะเกิดขึ้น	
๒. กำหนดหลักสูตร/วิธีการพัฒนา	จัดทำหลักสูตรและวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับ ด้วยวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมในแต่ละหลักสูตร	การกำหนดหลักสูตรควรพิจารณาเนื้อหาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ภารกิจที่สำคัญ รวมถึงองค์ความรู้ใหม่จากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	
๓. จัดทำแผนพัฒนาและดำเนินการตามแผน		การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและการดำเนินการตามแผน ควรกำหนดช่วงระยะเวลา ดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	กำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย
๔. ติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผน	นำผลการประเมินการดำเนินการตามแผน มาวิเคราะห์ข้อมูลที่มีผลต่อการดำเนินการ และนำไปทบทวน	จัดทำรายงานผลการดำเนินการเสนอผู้บริหาร/ นำไปปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากร ครอบคลุมไป	ประเมินผลการดำเนินการตามแผน มีความคุ้มค่าเป็นไปตามตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายหรือไม่

๗. รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานการพัฒนาศูนย์ (ด้านการฝึกอบรม)

ผังกระบวนการพัฒนาศูนย์	รายละเอียดงาน	มาตรฐานการปฏิบัติงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
เริ่มต้น ๑. ๒๐ วัน วิเคราะห์ความจำเป็น ๒. ๑๕ วัน กำหนดหลักสูตร/วิธีการพัฒนา ๓. ๑๐ วัน จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาศูนย์ประจำปี ไม่ผ่าน 5 วัน ขอความเห็นชอบ ผ่าน ๒๐ วัน ปฏิบัติตามแผน & แจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบ ๒๐ วัน ประเมินผล ๕ วัน รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร 1.5 นาที/บุคคล จัดเก็บข้อมูลลงระบบฐานข้อมูลบุคคล	๑. การวิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการฝึกอบรมจะพิจารณาจากนโยบายขององค์กรด้านการพัฒนาศูนย์ และการฝึกอบรม รวมถึงสำรวจข้อมูลจากบุคลากรเป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรม และวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหา สภาพการณ์ที่จำเป็นต่อการฝึกอบรม ๒. กำหนดหลักสูตร พิจารณาจากปัญหาในการทำงานที่ผ่านมา ข้อจำกัดของทางราชการ กฎหมาย กฎระเบียบต่างๆที่เกิดขึ้น กลยุทธ์ต่างๆขององค์กร และวิธีการพัฒนาโดยพิจารณารูปแบบที่เหมาะสม ๓. จัดทำแผนพัฒนาศูนย์ประจำปี โดยกำหนดรายละเอียดโครงการวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายงบประมาณ ตัวชี้วัด ๔. ปฏิบัติตามแผน โดยผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจหลักการบริหารงานฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกให้กับวิทยากรในการจัดฝึกอบรม ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ การเงิน ฯ และต้องดำเนินงานในฐานะผู้จัดการโครงการ ทำหน้าที่ควบคุมการฝึกอบรมให้ดำเนินไปตามกำหนดการ และสามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ทันทั่วถึง ๕. ประเมินผล จัดทำขึ้นเพื่อตรวจสอบว่าการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม และจัดทำรายงานผลการฝึกอบรมนำเสนอต่อผู้บริหาร รวมทั้งจัดเก็บข้อมูลลงในระบบฐานข้อมูลบุคคล	จัดกระบวนการฝึกอบรมภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีระบบ ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรและมีการดำเนินงานได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล	

๘. ข้อกำหนดที่สำคัญ

ข้อกำหนดสำคัญ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
- ตรงตามความต้องการ	● ร้อยละความสำเร็จในการวิเคราะห์และสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร	● ร้อยละ ๑๐๐
- แผนการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	● ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรกรมการค้าภายใน	● ร้อยละ ๑๐๐
- ความคุ้มค่า	● ร้อยละความสำเร็จในการจัดกระบวนการฝึกอบรมภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีระบบ และตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรและมีการดำเนินงานได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	● ร้อยละ ๘๐

๙. ระบบติดตามประเมินผล

คู่มือการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากร จะมีการทบทวนทุกๆ ๑๒ เดือน โดยกลุ่มการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการกรมโดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องทบทวนดังนี้

ขั้นตอนสำคัญ	ประเด็นการทบทวน
๑. วิเคราะห์ความจำเป็น	- วิเคราะห์ความจำเป็นเร่งด่วนและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
๒. การกำหนดหลักสูตรและวิธีการ	- สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการและมีเนื้อหาหลักสูตรที่ครอบคลุม

[illegible]