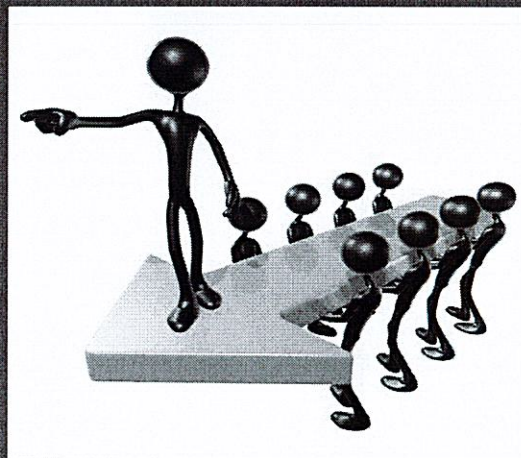
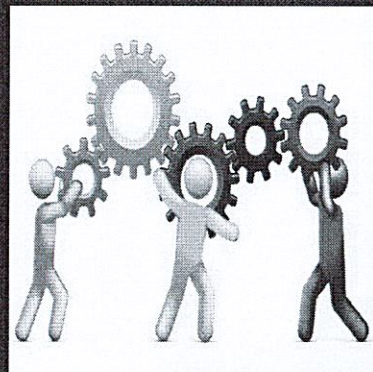




คู่มือปฏิบัติงานการจัดฝึกอบรม

ของ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



จัดทำโดย นางสาวกุลิสรา รูปพรมราช หัวหน้าส่วน (ระดับ 7)

หัวหน้าส่วนพัฒนาระบบงานและทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง

สารบัญ

	หน้า
ความเป็นมาและความสำคัญของคู่มือ	1
วัตถุประสงค์	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
ขอบเขตหรือข้อจำกัดของคู่มือ	2
คำจำกัดความเบื้องต้น	3
บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของงานด้านฝึกอบรม	3
คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านฝึกอบรม ตามสมรรถนะ (Competency)	3 - 5
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	5 - 8
ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านฝึกอบรม	9

ภาคผนวก

กระบวนการงานในขั้นตอนการปฏิบัติงานของการฝึกอบรม
Flow Chart แสดงขั้นตอนการดำเนินงานการจัดฝึกอบรม/สัมมนา
คำอธิบายรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานการจัดฝึกอบรม/สัมมนา
แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา/ศึกษา/ดูงาน หรือเข้ารับการฝึกอบรม

คู่มือการปฏิบัติงานด้านฝึกอบรม

1. ความเป็นมาและความสำคัญของคู่มือ

ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของทุกองค์กร เพราะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีมูลค่าที่ประเมินค่ามิได้ ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สร้างสรรค์คุณค่าให้แก่องค์กรสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นทรัพยากรที่มีมูลค่าเพิ่ม เพราะยิ่งใช้จะยิ่งทำให้มีทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้น องค์ความรู้ของคนในองค์กร จะเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ให้สูงขึ้น และสามารถเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรในองค์กรสามารถคิดค้นและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ได้อยู่เสมอ ซึ่งองค์กรสามารถนำเอาองค์ความรู้ที่มีอยู่มาผสมผสานเพื่อต่อยอดและพัฒนาต่อเนื่องได้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรของรัฐ จัดเป็นการบริหารงานภายใต้บุคลากรและงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามข้อจำกัดดังกล่าว เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานและนำสู่การพัฒนาองค์กรแบบก้าวกระโดด ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องเชื่อมกลยุทธ์ขององค์กรให้เข้ากับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และงบประมาณอย่างเป็นระบบ และมีแบบแผนขั้นตอน เพื่อป้องกันการเกิดความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน

งานด้านฝึกอบรม ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีคุณค่าและคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ ดังนั้น ทุกองค์กรจึงให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง จำเป็นต้องดำเนินการต่อเนื่องและเป็นระบบ

ทั้งนี้ องค์กรประกอบส่วนหนึ่งอันจะช่วยให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่อง คือ คู่มือการปฏิบัติงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) โดยสำนักทรัพยากรมนุษย์ ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้รับผิดชอบงานดังกล่าว สามารถศึกษาเบื้องต้น ก่อนลงมือปฏิบัติงานจริง และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ตามระเบียบขั้นตอนได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2 ใช้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานด้านการจัดการฝึกอบรม ทั้งในส่วนของโครงสร้างหลักสูตร การเขียนโครงการ และการประเมินผล เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง และทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่เกิดความเข้าใจภาพรวมของงานได้ในระยะเวลาอันสั้น

3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 เพื่อให้งานทรัพยากรมนุษย์ (ด้านฝึกอบรม) มีแนวทางเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

3.2 เพื่อให้ผู้รับผิดชอบเข้าใจในภาพรวมของงานที่จะต้องปฏิบัติ ตลอดจนสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

4. ขอบเขตหรือข้อจำกัดของคู่มือ

เนื่องจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่รับผิดชอบที่หลากหลาย ล้วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกด้าน ซึ่งคู่มือการปฏิบัติงานด้านงานฝึกอบรมฉบับนี้ จะเน้นเฉพาะในส่วนของผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านฝึกอบรมทั้งระบบ ตั้งแต่การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม จนถึง การตรวจและปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรม และการพัฒนาการฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. คำจำกัดความเบื้องต้น

5.1 การฝึกอบรม หมายถึง การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในทางที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่างๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและความสามารถในการจัดรูปแบบขององค์กร รวมถึง เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถที่จำเป็น และมีทัศนคติที่ดีสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น

5.2 โครงการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดหลักสูตร ขั้นตอนวิธีการ ตลอดจนแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และครอบคลุมรายละเอียดที่จำเป็นอย่างครบถ้วน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

6. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของงานด้านฝึกอบรม

6.1 ศึกษา วิเคราะห์ สรุปรายงานและจัดทำข้อเสนอเพื่อกำหนดความต้องการ และความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงการเขียนโครงการฝึกอบรม และดำเนินการจัดโครงการ เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

6.2 มีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเสนอแนะนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน รวมถึงแผนการจัดฝึกอบรม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

6.3 ศึกษาวิเคราะห์ ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เหมาะสมในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับผู้ปฏิบัติงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

6.4 ดำเนินการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับผู้ปฏิบัติงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6.5 ติดต่อประสานงานกับภาครัฐ/เอกชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรฝึกอบรม รวมถึงประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของการจัดฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร ตลอดจนติดตามการดำเนินการ และประเมินผลในแต่ละหลักสูตร

6.6 จัดกระบวนการฝึกอบรมภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีระบบ ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองต่อพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ รวมถึงนโยบายขององค์กรต่างๆ และมีการดำเนินงานได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

7. คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านฝึกอบรม ตามสมรรถนะ (Competency)

7.1 ตามสมรรถนะในสายงานทรัพยากรมนุษย์

(1) ความรู้ทักษะและในสาย มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการทำงานตามกระบวนการ ขั้นตอน/คู่มือการทำงาน ระเบียบ ข้อบังคับของสายงาน รวมทั้งสามารถวางแผน ปรับปรุง พัฒนางานการทำงาน แก้ไขปัญหา/อุปสรรคในการทำงาน และสอนงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

/ (2) การสื่อสาร...

(2) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการสื่อสารด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน รวมทั้งสามารถเจรจา จูงใจ และกระตุ้นผู้ฟังให้มีความคิด คล้อยตามและร่วมมือปฏิบัติตามเพื่อเป็นแนวร่วมในการสนับสนุนแนวคิดและร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

(3) การดำเนินงานเชิงรุก มีความสามารถในการคิดริเริ่ม การแสวงหาโอกาสหรือการคาดการณ์ล่วงหน้า แนวโน้มที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้น และสามารถใช้ประโยชน์จากการคิด หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้น ดำเนินการในเชิงรุก ในการป้องกันก่อนที่จะเกิดปัญหา หรือก่อให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีการริเริ่มสร้างสรรค์

(4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถที่จะนำเสนอแนวคิดเพื่อริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น ประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือแนวคิดที่ได้รับแล้วมาเสนอเป็น ทางเลือกในการพัฒนางาน/สายงาน และสนับสนุน ช่วยกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศการแสดงออกแห่งความคิด สร้างสรรค์ หรือสร้างโอกาสใหม่ของธุรกิจให้หน่วยงาน

(5) การมีมนุษยสัมพันธ์ การสร้างและรักษาสัมพันธภาพฉันมิตร ความสัมพันธ์อันดีที่เกิดขึ้นกับบุคคล ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น และบรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

7.2 คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านฝึกอบรมโดยทั่วไป

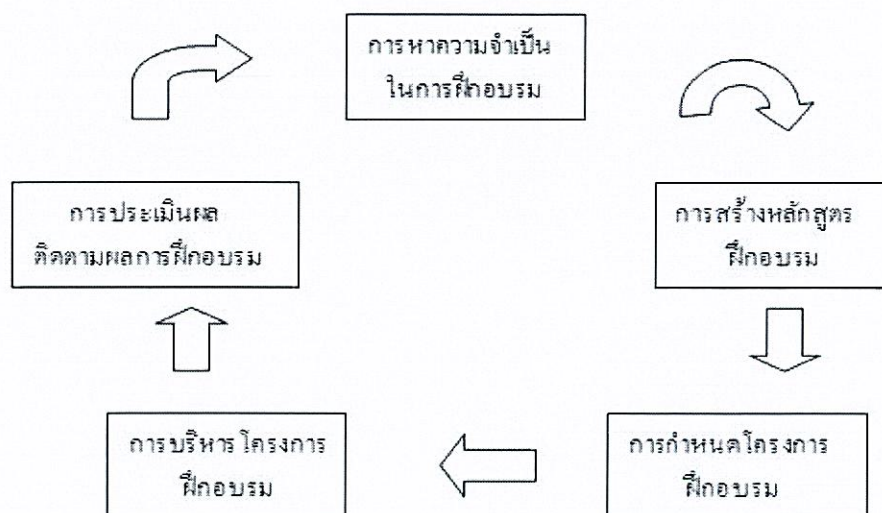
- (1) มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอน
- (2) มีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์ และ พฤติกรรมศาสตร์ แขนงต่างๆอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเอื้อต่อการ กำหนดหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น
- (3) มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการที่นอกเหนือไปจากการฝึกอบรม
- (4) มีความเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ อย่างเหมาะสม
- (5) เข้าใจถึงหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นจำเป็นในการบริหารงาน ฝึกอบรม
- (6) มีความสามารถในการเขียนและการพูดในที่สาธารณะ ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เพื่อการ ติดต่อสื่อสารกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการประสานงานกับบุคลากรจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร

(7) เป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม ที่มีต่อบุคลากรในองค์กร และมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากรและนำสู่การปรับปรุงด้านการบริหาร

(8) มีจิตบริการ (Service Mind) เนื่องจากการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม คือการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลโดยตรง ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านนี้ควรเห็นความสำคัญของบุคคล รวมถึงต้องเข้าใจ และให้เกียรติผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน

8. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- (1) การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือการกำหนดความต้องการฝึกอบรม
- (2) การสร้างหลักสูตร
- (3) การกำหนดโครงการฝึกอบรม
- (4) การบริหารโครงการฝึกอบรม
- (5) การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม



8.1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือการกำหนดความต้องการฝึกอบรม

การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมจะอยู่บนพื้นฐานของความต้องการจากองค์กร ซึ่งจะพิจารณาจากพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และนโยบายขององค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ นโยบายด้านการฝึกอบรม ซึ่งหมายรวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ รวมถึงการหาข้อมูลว่า กลุ่มบุคลากรเป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรม

/ จะต้องเป็น...

จะต้องเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งใด มีจำนวนมากน้อยเพียงใด และควรจะต้องเป็นการจัดการฝึกอบรมภายในหน่วยงาน หรือการฝึกอบรมภายนอกหน่วยงาน และวิเคราะห์ถึงสภาพการณ์ที่เป็นปัญหา และสภาพการณ์ที่จำเป็น ต่อการฝึกอบรมการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม สามารถดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

(1) กำหนดจากข้อกำหนดของตำแหน่งงาน (Training Road Map) องค์กรควรจะต้องวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากรจากข้อกำหนดของงาน

(2) การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) เนื่องจากแต่ละตำแหน่งงาน มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไป ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของผู้ที่ดำรงตำแหน่งแต่ละประเภท เพื่อบ่งบอกว่าผู้ดำรงตำแหน่งต้องเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรใดบ้าง หรือสามารถเรียกได้อีกชื่อว่า Training Road Map

(3) การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมโดยประเมินจากความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง (Competency Assessment) การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม โดยวิธีการนี้ เพื่อให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละคนมีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรใดบ้าง ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้แก่แต่ละบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงตามความต้องการสูงสุด

(4) กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมจากปัญหาในการทำงานปีที่ผ่านมา

การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมโดยวิเคราะห์จากปัญหาในการทำงานจากปีที่ผ่านมา เพื่อเป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพการณ์ที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน ว่ามีส่วนใดที่ควรได้รับการแก้ไข หรือปรับปรุงบ้าง ซึ่งในประการแรก ผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการฝึกอบรม จำเป็นจะต้องค้นหาปัญหาในรอบปีที่ผ่านมา โดยพิจารณาจากประเด็นปัญหาต่างๆภายในองค์กรในปีที่ผ่านมา อาจใช้การสำรวจโดยแบบสอบถาม หรือ การสัมภาษณ์ เมื่อสำรวจได้ปัญหาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการแบ่งกลุ่มของปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวางแผนโครงการต่างๆในการฝึกอบรม เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผนและสามารถบริหารจัดการได้อย่างไม่ซับซ้อน และลำดับต่อไปคือ การวิเคราะห์ว่าปัญหาต่างๆเหล่านั้นเกิดขึ้นจากสาเหตุใดบ้าง และมีความถี่ของการเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด และมีการแก้ไขปัญหาให้แล้วเสร็จไปแล้วหรือไม่ และปัญหาที่เกิดขึ้นจะสามารถใช้วิธีการฝึกอบรมช่วยแก้ไขได้หรือไม่ จากนั้นจึงนำผลที่ได้มาใช้เป็นฐานข้อมูลในการบริหารจัดการวางแผนหลักสูตรฝึกอบรมต่อไป

(5) การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมจากข้อกำหนดของกฎหมาย ระเบียบต่างๆ ที่เกิดขึ้น เนื่องจากองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นหน่วยงานภาครัฐ และการปฏิบัติส่วนใหญ่ต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมในแต่ละปี ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องทราบถึง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น และ/หรือมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ/พนักงานภายในองค์กร รวมถึงต้องทราบนโยบายต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้นำไปยึดถือและปฏิบัติตาม

(6) การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมจากกลยุทธ์ต่างๆขององค์กร การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมจากกลยุทธ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ถือเป็นวัตถุประสงค์ลำดับต้นๆ ของการจัดการฝึกอบรมในแต่ละโครงการ เนื่องจาก กลยุทธ์ต่างๆขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ที่ตอบสนองนโยบายของรัฐบาลนั้น ถือเป็นประเด็นหลักที่แต่ละส่วนราชการในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจะต้องนำมาพิจารณาเพื่อบริหารจัดการโครงการต่างๆในความรับผิดชอบของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

8.2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

เป็นขั้นตอนของการกำหนดรายละเอียดของการฝึกอบรม โดยจะต้องจัดทำรายการต่างๆประกอบด้วย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ ของ อ.อ.ป. และกระทรวงการคลัง นโยบายของส่วนราชการ งบประมาณของหลักสูตร ระยะเวลาในการจัดหลักสูตร และ ความพร้อมของบุคลากร สำหรับเกณฑ์ในการเลือกวิธีการในการฝึกอบรม ประกอบด้วย วัน เวลา สถานที่ ค่าใช้จ่าย วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมกลุ่มเป้าหมายในการฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรม การประเมินและการรับรองผลการฝึกอบรม จากนั้นจึงนำรายละเอียดของการฝึกอบรม มาพิจารณาคู่กับนโยบายและความต้องการขององค์กรในการฝึกอบรม และ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม สำหรับกรณีที่ส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกหน่วยงาน จะต้องพิจารณาหน่วยงานที่ให้บริการฝึกอบรมว่าจะต้องสอดคล้องกับความต้องการในการฝึกอบรม และมีความเหมาะสมถูกต้องในรายละเอียดต่างๆประกอบกัน

8.3 การกำหนดโครงการฝึกอบรม

การกำหนดโครงการฝึกอบรม คือ การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอนโดยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร โดยระบุรายละเอียดหลักการและเหตุผล ประกอบด้วย ความจำเป็นในการจัดฝึกอบรม วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ วิทยากร กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการฝึกอบรม วัน เวลา สถานที่ในการฝึกอบรม ประมาณการค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียดด้านการบริหารจัดการ อาทิ ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ต่าง ของ อ.อ.ป. รวมถึงการจัดการด้านการเงินและพัสดุ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

8.4 การบริหารโครงการฝึกอบรม

ผู้ปฏิบัติงานควรมีความเข้าใจหลักการบริหารงานฝึกอบรม และมีบทบาทหลักในการอำนวยความสะดวกให้กับวิทยากรในการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากร ทั้งในด้านสถานที่ สื่อทัศนูปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์

การเงิน ฯลฯ และดำเนินงานเป็นผู้จัดการโครงการ ทำหน้าที่ควบคุมการฝึกอบรมให้ดำเนินไปตามกำหนดการ และสามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ทัน่วงที

8.5 การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

การประเมินผลที่จัดทำขึ้น เพื่อตรวจสอบว่า การฝึกอบรมได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม ข้อมูลที่นำมาใช้ในการประเมินผลคือ รายละเอียดความต้องการและแผนการฝึกอบรม รวมทั้งบันทึกต่างๆที่ได้จากการจัดฝึกอบรม การประเมินผลต้องนำเกณฑ์ในรายละเอียดแผนฝึกอบรมมาพิจารณา มีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงาน รายละเอียดในรายงานควรประกอบด้วย รายละเอียดความต้องการฝึกอบรม หลักเกณฑ์ในการประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล สรุปผล ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุง และแนวทางแก้ไขปัญหาดังที่เกิดขึ้น

(1) การประเมินผลแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ การประเมินผลการฝึกอบรมระยะสั้น เป็นการประเมินทันทีหรือในช่วงเวลาหลังสิ้นสุดการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรม ความรู้ และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรมระยะยาว เป็นการประเมินผลหลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติงานระยะหนึ่งแล้ว โดยประเมินจากประสิทธิผลของงาน และผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

(2) การประเมินการฝึกอบรมสามารถประเมินได้ 4 ระดับ ดังนี้

ก. ประเมินปฏิกิริยา (Reaction) เป็นการประเมินการมีส่วนร่วม ว่ามีความคิดเห็นและความพึงพอใจ และมีทัศนคติอย่างไร หลังจากการอบรมเสร็จสิ้น เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม

ข. ประเมินการเรียนรู้ (Learning) เป็นการวัดระดับการเพิ่มของความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะของผู้เข้ารับการอบรม เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบทดสอบความรู้ก่อนฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม

ค. ประเมินพฤติกรรม (Behavior) เป็นการประเมินหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้ว โดยในระยะเวลา 3 เดือน ขอความร่วมมือผู้ร่วมงาน หัวหน้างาน ให้สังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเพื่อติดตามผลการอบรม

ง. ประเมินผลลัพธ์ (Outcomes หรือ Results) เป็นการประเมินความคุ้มค่าของการฝึกอบรม ด้านปริมาณและคุณภาพที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เป็นการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ลดการสูญเสียหรือของเสียจากการผลิตหรือการดำเนินงาน ลดอุบัติเหตุ และลดความสิ้นเปลืองต่าง ๆ เครื่องมือที่ใช้ แบบสอบถามเพื่อติดตามผล

9. ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านฝึกอบรม

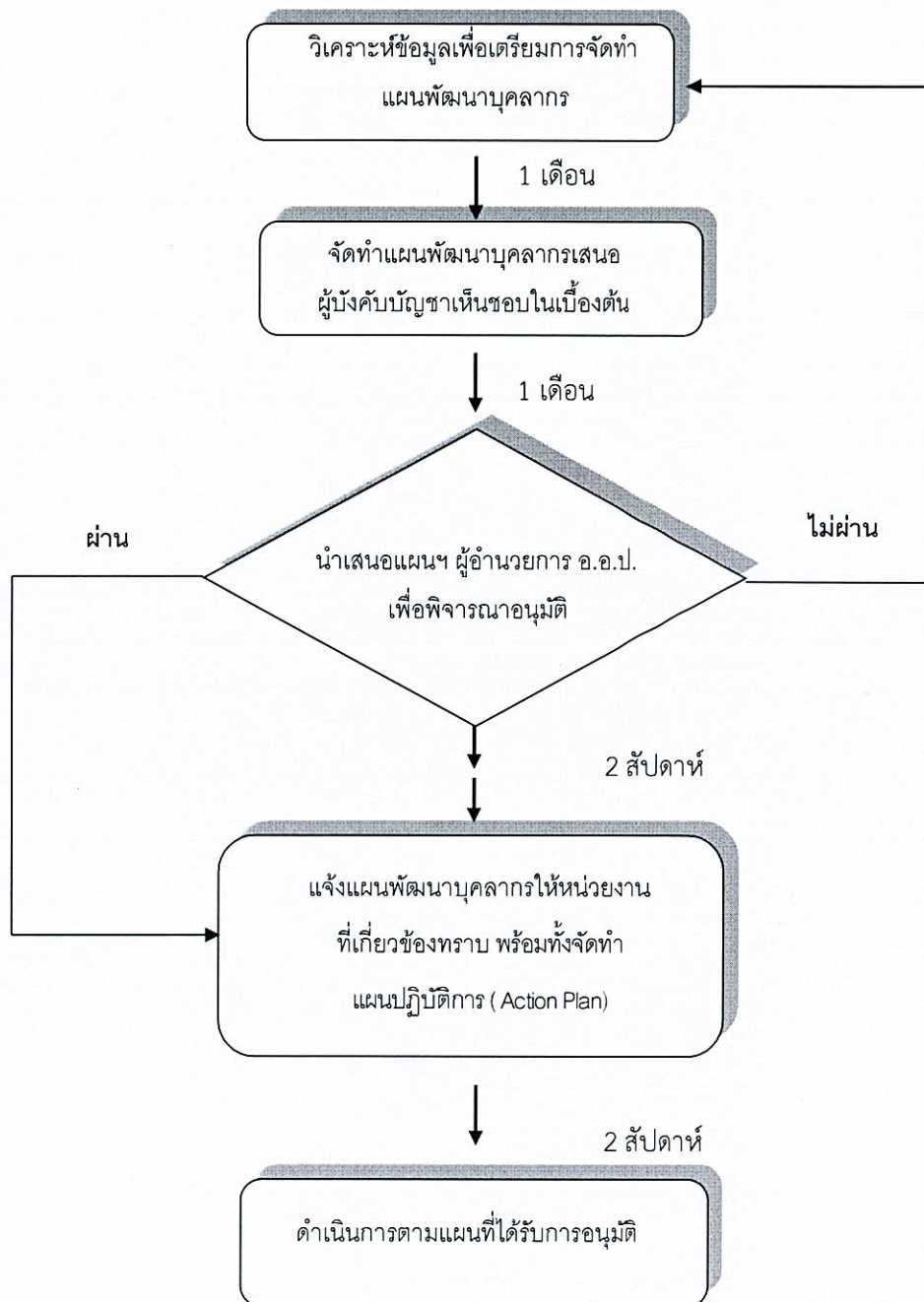
ผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานด้านฝึกอบรม จำเป็นจะต้องมีความรู้ใน ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ต่างๆ เนื่องจาก การปฏิบัติงานด้านฝึกอบรม เป็นการทำงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และ ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่จะต้องทราบ ประกอบด้วย

- (1) ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงานและการประชุมระหว่างประเทศ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2555
- (2) ข้อบังคับ อ.อ.ป. ว่าด้วย การไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน พ.ศ. 2553 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2556
- (3) ข้อบังคับ อ.อ.ป. ว่าด้วย ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงาน พ.ศ. 2564
- (4) คำสั่ง อ.อ.ป. ที่ 72/2555 เรื่องการมอบอำนาจการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- (5) สำเนาหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร 0506/724 ลงวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2556 เรื่อง มาตรการบรรเทาผลกระทบการปรับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ และเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
- (6) คำสั่ง อ.อ.ป. ที่ 145/2565 ลว.1ก.ค.2565 เรื่อง เส้นทางฝึกอบรม (Training Roadmap)

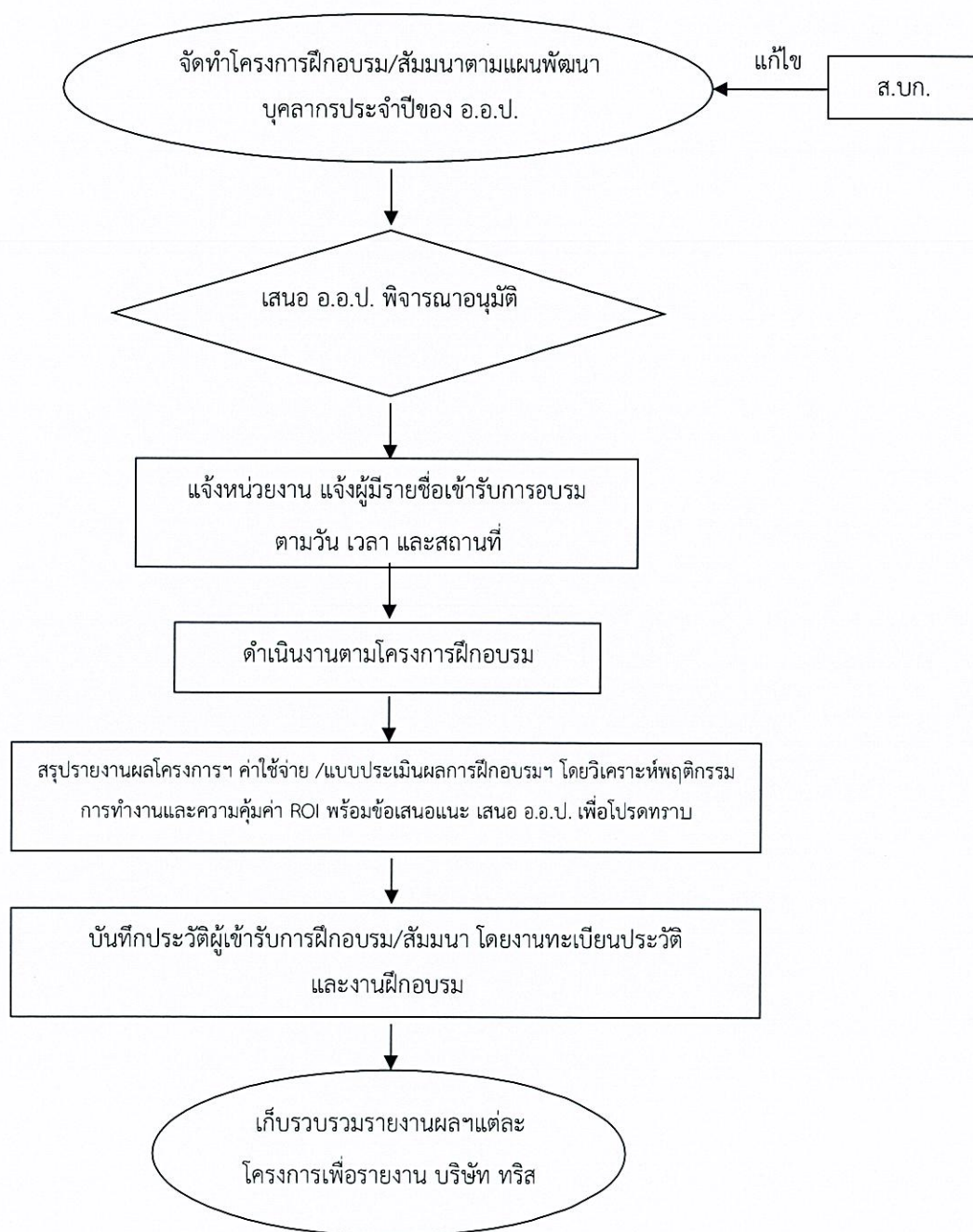
ภาคผนวก

กระบวนการงานในขั้นตอนการปฏิบัติงาน

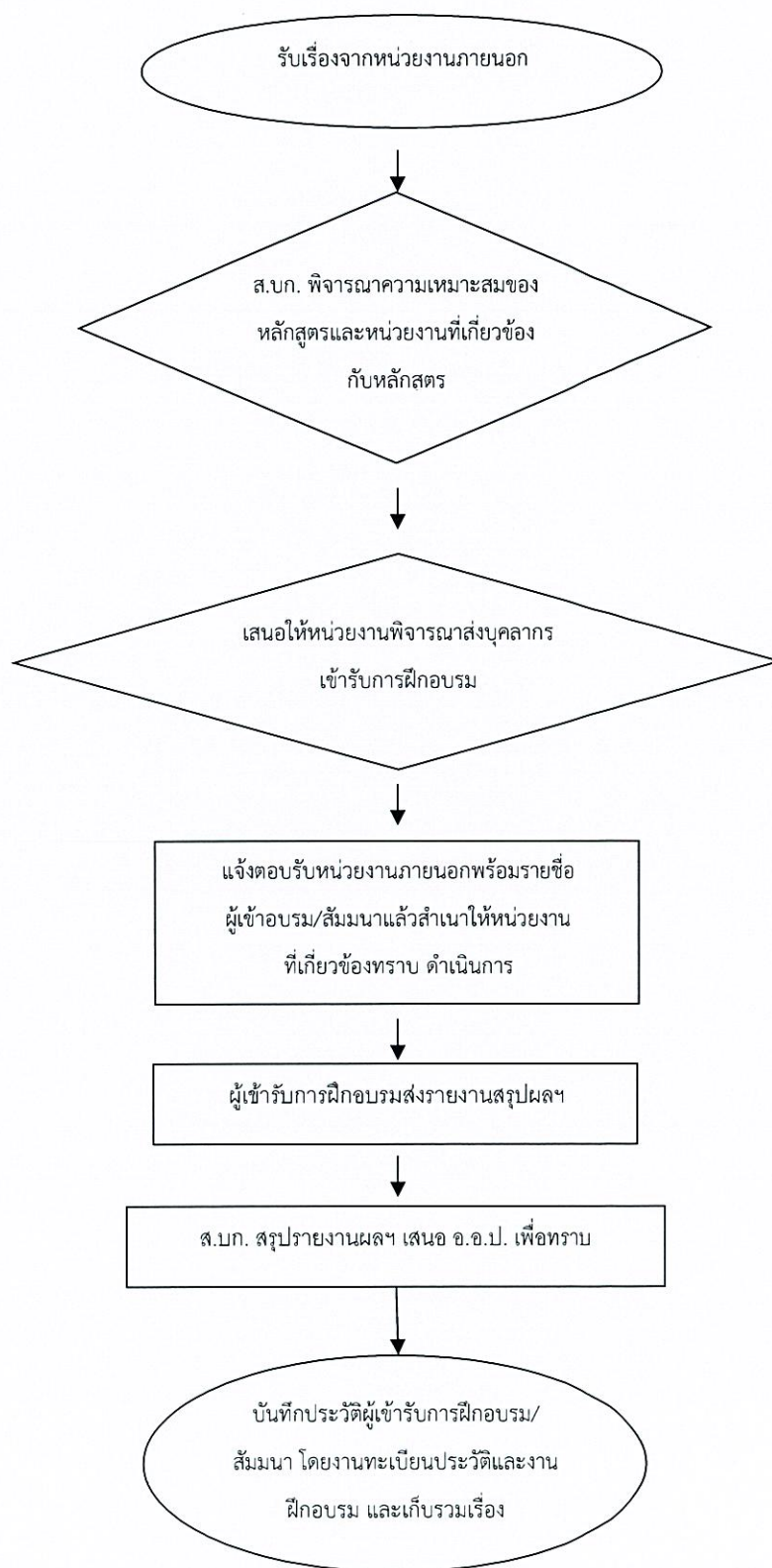
(การหาความจำเป็นและกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้)



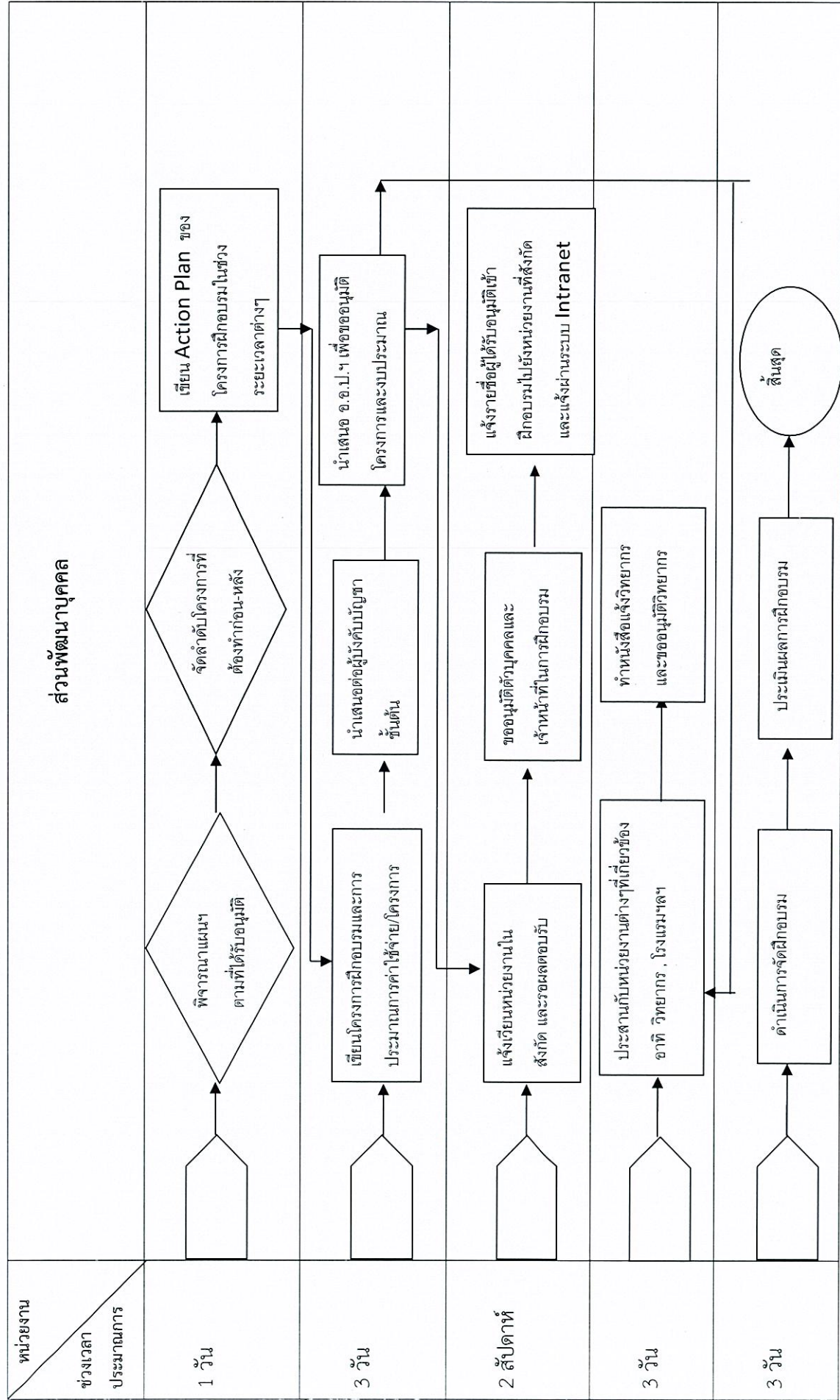
Flow Chart แสดงขั้นตอนการดำเนินงานการจัดฝึกอบรม/สัมมนาในหน่วยงาน



Flow Chart แสดงขั้นตอนการดำเนินงานการจัดส่งผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา
กับหน่วยงานภายนอก



ภาพแสดงกระบวนการดำเนินงานดำเนินการด้านฝึกอบรม



คำอธิบายรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม/สัมมนาในหน่วยงาน

ลำดับ	ฝั่งกระบวนการ	รายละเอียดของงาน	มาตรฐาน ปฏิบัติงาน(เวลา) ความถูกต้อง	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ผู้รับผิดชอบ	แบบฟอร์ม ที่ใช้
1	จัดทำโครงการฝึกอบรม/สัมมนาตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีของ อ.อ.ป.	1.จัดทำโครงการฝึกอบรม/สัมมนา รายละเอียดดังนี้ (1) ชื่อโครงการ/แผนงาน (2) เหตุผลและความจำเป็น (3) วัตถุประสงค์ (4) เป้าหมาย (5) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) (6) ตัวชี้วัด (เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ) (7) ขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงาน (8) ผู้รับผิดชอบโครงการ (9) งบประมาณและแหล่งเงินของโครงการ (10) ระยะเวลาดำเนินการ (11) การประเมินปัจจัยเสี่ยง (12) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (13) การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ (14) การวิเคราะห์ความเสี่ยง	2 วัน	โครงการฝึกอบรม/สัมมนา	งานฝึกอบรม ส.บ.ก.	
2	เสนอ อ.อ.ป. พิจารณานุมัติ	จัดทำบันทึกเสนอโครงการฝึกอบรม/สัมมนาที่จัดทำเรียบร้อยแล้วให้ อ.อ.ป. เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติโครงการฝึกอบรม/สัมมนา	1 วัน	บันทึกเสนอโครงการฝึกอบรม/สัมมนา	งานฝึกอบรม ส.บ.ก.	

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียดของงาน	มาตรฐาน ปฏิบัติงาน(เวลา) ความถูกต้อง	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ผู้รับผิดชอบ	แบบฟอร์ม ที่ใช้
3	แจ้งหน่วยงาน แจ้งผู้มีรายชื่อบริการอบรม ตามวัน เวลา และสถานที่	- ทำบันทึกแจ้งหน่วยงาน ที่มีผู้รายชื่อบริการ - หน่วยงานแจ้งให้ผู้มีรายชื่อบริการ เพื่อเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา ตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด	ตามกำหนด	บันทึกเสนอโครงการฝึกอบรม/สัมมนา	งานฝึกอบรม ส.บ.ก./หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
4	ดำเนินงานตามโครงการฝึกอบรม	1.เตรียมความพร้อมของโครงการฝึกอบรม/สัมมนา - พิจารณาเปิด-ปิดการฝึกอบรม การเรียนเชิญประธาน และแขกผู้มีเกียรติ - ห้องอบรม/สัมมนา รูปแบบการจัดโต๊ะ-เก้าอี้ - เป็นไปตามความเหมาะสม - เครื่องสไลด์ทัศน์ เครื่องเสียง กระดาน สไลด์คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก เครื่องโปรเจคเตอร์ - การแนะนำสถานที่ แนะนำหลักสูตรค่าการดำเนินงาน ค่ากล่าวเปิด ปราศรัย - การรับรองวิทยากร การแนะนำวิทยากร - การประเมินผลวิทยากร การประเมินผลการฝึกอบรม 2. ความพร้อมของผู้เข้าร่วมอบรม/สัมมนา - ที่พักอาศัย อาหาร การเดินทาง การเตรียมอุปกรณ์พิเศษ แผนผังบริเวณ - การลงทะเบียน เอกสารเนื้อหาหลักสูตร รายละเอียด โครงการฝึกอบรม อุปกรณ์ประกอบ และเอกสารประกอบการบรรยาย	ตามวันเวลาที่กำหนด	ปฏิบัติ	งานฝึกอบรม ส.บ.ก.	

ลำดับ	ฝั่งกระบวนการ	รายละเอียดของงาน	มาตรฐาน ปฏิบัติงาน(เวลา) ความถูกต้อง	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ผู้รับผิดชอบ	แบบฟอร์ม ที่ใช้
5	สรุปรายงานผลโครงการฯ ค่าใช้จ่าย/แบบประเมินผลการฝึกอบรมฯ โดยวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานและความคุ้มค่า ROI หรือข้อเสนอแนะ เสนอ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบพร้อมประเมินผลฯ และข้อเสนอแนะ เสนอ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบ	1. สรุปผลโครงการ ประเมินความสำเร็จของหลักสูตร มุ่งชี้ถึงความพร้อมของผู้จัด ความพร้อมของผู้เข้าอบรม ความสมบูรณ์ของหลักสูตร วิทยากร และภาพรวมของการฝึกอบรม โดยผู้เข้ารับการอบรม/สัมมนาเป็นผู้ให้ความคิดเห็นตามระดับคะแนนในแบบประเมิน การวิเคราะห์ โดยหาค่าเฉลี่ยตัวกลาง หรือหาแนวโน้มของข้อมูลตามหลักเกณฑ์ที่ผู้จัดได้กำหนดไว้เป็นมาตรฐานในระดับต่างๆ และวิเคราะห์ความคุ้มค่า ROI 2. สรุปผลค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการอบรม เพื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่ตั้งงบประมาณ หากเบี่ยงเบนให้แสดงเหตุผล 3. สรุปย่อเนื้อหาที่สำคัญเพื่อเป็นการพัฒนาหลักสูตรต่อไป 4. สรุปข้อเสนอแนะ ข้อควรแก้ไข 5. เสนอ อ.อ.ป. เพื่อโปรดสั่งการ ต่อไป	2 วัน	รายละเอียดสรุปรายงานผลฯ โครงการฯ	งานฝึกอบรม ส.บก.	
6	บันทึกประวัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา โดยงานทะเบียนประวัติ และงานฝึกอบรม	1. สำเนาโครงการฝึกอบรม/สัมมนา และรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา ให้ ผ.ทม. แจ้งให้งานทะเบียนประวัติบันทึกข้อมูลตามรายชื่อผู้เข้ารับการอบรม/สัมมนา ในแต่ละโครงการ ลงในทะเบียนประวัติส่วนบุคคลหลังการฝึกอบรม/สัมมนาแล้ว	1 วัน	สำเนาเอกสารโครงการฯ และรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา ให้ ผ.ทม.	งานฝึกอบรม ส.บก. งานทะเบียนประวัติ	

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียดของงาน	มาตรฐาน ปฏิบัติงาน(เวลา) ความถูกต้อง	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ผู้รับผิดชอบ	แบบฟอร์ม ที่ใช้
		2.งานฝึกอบรม จัดเก็บข้อมูลผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ผ่านการฝึกอบรมและมีการรายงานผลการฝึกอบรม/สัมมนา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาในปีต่อไป				
7	เก็บรวบรวมรายงานผลแต่ละโครงการฯ เพื่อรายงาน บริษัท ทริส	เก็บรวบรวมโครงการฯ ที่ดำเนินการเสร็จสิ้น ไว้เพื่อค้นคว้าศึกษาเป็นข้อมูลในการดำเนินงานต่อไป และเป็นข้อมูลในการรายงาน บริษัท ทริสฯ	ตามเวลาที่กำหนด	เอกสารโครงการฝึกอบรม/สัมมนา	งานฝึกอบรม ส.บก.	

คำอธิบายรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม/สัมมนาหน่วยงานภายนอก

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียดของงาน	มาตรฐานปฏิบัติงาน(เวลา) ความถูกต้อง	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ผู้รับผิดชอบ	แบบฟอร์มที่ใช้
1	รับเรื่องจากหน่วยงานภายนอก	รับเรื่องจากหน่วยงานภายนอก หน่วยงานภายนอก หมายถึงหน่วยงานรัฐและเอกชนที่ส่งเอกสารเรียนเชิญ ให้ส่งผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมฝึกอบรม/สัมมนา/ประชุม วิชาการ มีรายละเอียดโครงการ, หลักสูตร ประกอบการพิจารณา	5 นาที	หนังสือ/บันทึกจากหน่วยงานภายนอก	งานฝึกอบรม ส.บก.	
2	ส.บก. พิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตร และ หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร	1.ส.บก. พิจารณานโยบายของหลักสูตรว่ามีความ เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน สอดคล้องกับ พันธกิจ นโยบายของหน่วยงาน เพื่อการแก้ไขปัญหา หรือเพื่อการพัฒนา เตรียมบุคลากรรองรับเหตุการณ์ ในอนาคต 2. คำนึงถึงค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะการจัดการ ดำเนินงานโดยเอกชน พิจารณาประโยชน์ที่หน่วยงาน จะได้รับ คุณสมบัติตัวบุคคล จะต้องพิจารณา องค์ประกอบสำคัญและสัดส่วนของจำนวนบุคคลใน แต่ละหน่วยงาน นำเสนอ อ.อ.ป. เพื่อโปรดพิจารณา	10 นาที		งานฝึกอบรม ส.บก. ผอ.ส.บก.	

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียดของงาน	มาตรฐานปฏิบัติงาน(เวลา)ความถูกต้อง	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ผู้รับผิดชอบ	แบบฟอร์มที่ใช้
3	เสนอให้หน่วยงานพิจารณาส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม	หากพิจารณาแล้ว เห็นว่าหลักสูตรมีความสอดคล้องกับนโยบาย และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ส่งเรื่องให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่คุณสมบัติที่กำหนดเข้ารับการฝึกอบรมต่อไป	5 นาที	บันทึกเสนอ	งานฝึกอบรม ส.บก.	
4	แจ้งตอบรับหน่วยงานภายนอกพร้อมรายชื่อผู้เข้าอบรม/สัมมนาแล้วสำเนาให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ ดำเนินการ	หน่วยงานที่พิจารณาผู้เข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาดอมรับหน่วยงานภายนอกภายในกำหนดระยะเวลา และแจ้งรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	5 นาที	เอกสารตอบรับ	งานฝึกอบรม ส.บก. ทุกหน่วยงาน	
5	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่งรายงานสรุปผลา	ผู้เข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา รายงานผลา โดยสรุปเนื้อหา สารที่สำคัญ ให้ อ.อ.ป. ทราบภายใน 30 วัน นับแต่เสร็จสิ้นการฝึกอบรม/สัมมนา	1 วัน	รายละเอียดรายงานสรุปผลา	ทุกหน่วยงาน	
6	ส.บก. สรุปรายงานผลา เสนอ ผอ.อ.ป. เพื่อทราบ	-ส.บก. สรุปผลการศึกษาวิเคราะห์ผลรายงานและให้ข้อคิดเห็นที่จะนำมาใช้ประโยชน์กับหน่วยงานหากสามารถนำมาประยุกต์ใช้ -เสนอ อ.อ.ป. ส่งการให้ดำเนินการ หรือสั่งการเป็นประการอื่นที่มีความต่อเนื่องจากผลรายงานดังกล่าว	5 นาที	บันทึกเสนอรายละเอียดรายงานสรุปผลา	งานฝึกอบรม ส.บก.	

ลำดับ	ฝั่งกระบวนการ	รายละเอียดของงาน	มาตรฐาน ปฏิบัติงาน(เวลา) ความถูกต้อง	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ผู้รับผิดชอบ	แบบฟอร์ม ที่ใช้
7	บันทึกประวัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา โดย งานทะเบียนประวัติและงานฝึกอบรม และเก็บ รวมเรื่อง	1. สำเนาเอกสารผู้ผ่านการฝึกอบรม/สัมมนาแล้ว ให้ งานทะเบียนประวัติ บันทึกในทะเบียนประวัติส่วนบุคคล 2. งานฝึกอบรม บันทึกประวัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม/ สัมมนา ที่ผ่านการฝึกอบรม และรายงานผลฯ แล้ว 3. เก็บรวบรวมเรื่องราวโครงการที่เสร็จสิ้น ไว้เพื่อ ค้นคว้าศึกษาเป็นข้อมูลในการดำเนินงาน และเป็น ข้อมูลในการรายงาน บริษัท ทริล่า ต่อไป	10 นาที	บันทึกอนุมัติส่งผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการ ฝึกอบรม/สัมมนา หรือสรุปรายงานผลการ เข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา	งานฝึกอบรม ส.บ.ก. งานทะเบียนประวัติ	