

ประเด็นความรู้ของกลุ่มงานพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนกำลังคน
เรื่อง ทักษะการจัดฝึกอบรม สถาบันพัฒนาสุภาพะเขตเมือง

ผู้เขียน

๑. นางสาวเกศรา โชคนำชัยสิริ
๒. นางสาวชญาณิชฐ์ สมเจริญ
๓. นางสาวอัจฉรา โพชะโน

การฝึกอบรม คือ กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิด ความรู้ ทักษะ เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพพร้อมขององค์กรต่อการแข่งขันทางธุรกิจ อีกทั้งยังเป็นการสร้างหนทางความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากร โดยประเภทของการฝึกอบรม มีการแบ่งโดยยึดตามหลักต่าง ๆ ดังนี้

๑. แหล่งของการฝึกอบรม พิจารณาจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมซึ่งแบ่งได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ การฝึกอบรมจากหน่วยงานภายในองค์กร (Internal training) และการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกองค์กร (Public training)

๒. ผู้เข้ารับการอบรม แบ่งย่อยได้ ๓ ลักษณะ คือ

- จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีทั้งการฝึกอบรมเป็นรายบุคคล (Individual training) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมเฉพาะรายตามความจำเป็นของบุคคลนั้น และอาจเป็นการฝึกอบรมในเรื่องเฉพาะหรือขั้นสูง และการฝึกอบรมเป็นรายคณะ (Group training) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีลักษณะความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เหมือนกัน

- กลุ่มโครงสร้างการบริหารงานของผู้เข้ารับการอบรม ประกอบด้วย การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรตามแนวนอนในโครงสร้างขององค์กร (Vertical) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้ทั่วไป ในลักษณะที่ต้องการสร้างกรอบแนวความคิดและแนวปฏิบัติอย่างกว้างๆ ได้แก่ การฝึกอบรมเบื้องต้น (Induction training) และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรตามแนวตั้งในโครงสร้างขององค์กร (Horizontal) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้หรือสร้างทักษะเฉพาะสำหรับบุคลากรในแต่ละตำแหน่งหรือสายงาน โดยใช้หลักสูตรซึ่งกำหนดขึ้นโดยเฉพาะตามความจำเป็นในการฝึกอบรม ของตำแหน่งนั้น ๆ และมักจะเน้นถึงแนวทางการปฏิบัติงานในรายละเอียด ซึ่งผู้เข้าอบรมจะนำไปใช้ในการทำงานได้มากกว่าการฝึกอบรมแนวนอน เช่น การฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่บุคคล หรือผู้บริหาร

- ลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมในแต่ละด้านจะมาจากการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเนื่องจากเนื้องานมีความหลากหลายหรือมีความเจาะจงเฉพาะ โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเป็นบุคลากรซึ่งดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน และแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกเป็นด้านต่าง ๆ ตามลักษณะของหลักสูตรฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๓. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะ คือ การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้เกิดขึ้นมาแล้ว การฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นในระยะยาว

๔. ช่วงเวลาในการฝึกอบรม การแบ่งประเภทของการฝึกอบรมมักจะพิจารณาจากช่วงเวลาในการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งแบ่งได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ การฝึกอบรมก่อนเริ่มเข้ารับหน้าที่ (Pre-service training) และการฝึกอบรมในระหว่างเข้ารับหน้าที่แล้ว (In-service training)

๕. ผลที่ได้จากการอบรม แบ่งได้เป็น ๓ ลักษณะ คือ การฝึกอบรมที่จะช่วยให้มีการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ เช่น การบรรยาย การสัมมนา การฝึกอบรมที่จะช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ หรือความสามารถ เช่น การสาธิต การฝึกปฏิบัติ กรณีศึกษา การสร้างสถานการณ์จำลอง การสอนงาน การแสดงบทบาทสมมติ และเทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติ เช่น การแสดงบทบาทสมมติกรณีศึกษา การสัมมนา การฝึกปฏิบัติ เกมการบริหาร

กระบวนการฝึกอบรม

๑. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือในหน่วยงาน ว่ามีปัญหาเรื่องใดบ้าง ที่จะสามารถแก้ไขให้หมดไปด้วยการฝึกอบรม โดยรวมไปถึงการพยายามหาข้อมูลด้วยว่า กลุ่มบุคลากร เป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งงานอะไร มีจำนวนมากน้อยเพียงใด ควรจะต้องจัดเป็น โครงการฝึกอบรมให้หรือเพียงแต่ส่งไปเข้ารับการอบรมภายนอก องค์กรเท่านั้น มีภารกิจใดบ้างที่ควรจะต้องแก้ไข ปรับปรุง ด้วยการฝึกอบรม พฤติกรรม ประเภทใดบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติ หรือประสบการณ์ ทั้งนี้ สภาพการณ์ที่เป็นปัญหา และแสดงถึงความจำเป็น ในการฝึกอบรมอาจมีทั้งที่ปรากฏชัดแจ้ง และเป็นสภาพการณ์ที่ซับซ้อนจำเป็น ต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา เพื่อค้นหา วิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความ จำเป็นในการฝึกอบรมมีหลายวิธี

๒. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมีอยู่ชัดเจนแล้วว่า มีปัญหาใดบ้างที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้น มาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร โดยอาจประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ฝึกอบรม หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ของแต่ละ หัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือแนวการอบรมเทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่ควรจะเป็น ตลอดจนการกำหนดลักษณะของวิทยากร ผู้ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอนและเกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมจนทำให้สิ่งที่ เป็นปัญหาได้รับการแก้ไขลุกลงไปได้หรืออาจทำให้ผู้เข้ารับ การอบรมทำงานที่ได้รับ มอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มใจยิ่งขึ้น

๓. การกำหนดโครงการฝึกอบรม คือ การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอนด้วยการ เขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ดังที่เรียกว่า “โครงการฝึกอบรม” เป็นการระบุนรายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่เหตุผลความเป็นมา หรือความจำเป็นในการฝึกอบรมหลักสูตรหัวข้อวิชาต่าง ๆ วิทยากร คุณสมบัติของผู้ที่จะ เข้ารับการอบรม วันเวลา สถานที่อบรม ประมาณการ ค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียดด้านการบริหารและธุรการ ต่าง ๆ ของการฝึกอบรม ทั้งนี้ เนื่องจากการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย นับตั้งแต่ผู้ที่จะเข้ารับ การฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิทยากรและที่สำคัญคือ ผู้บริหารซึ่งมี อำนาจอนุมัติโครงการและค่าใช้จ่าย จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของการฝึกอบรม

๔. การบริหารโครงการฝึกอบรม สำหรับขั้นตอนนี้ ในตารางการบริหารงานฝึกอบรมบางเล่มระบุเป็นขั้นของ “การดำเนินการฝึกอบรม” เพราะการดำเนินการ ฝึกอบรมที่มี ประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้นั้น นอกจากมาจากวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ จัดการฝึกอบรม ซึ่งเข้าใจหลักการบริหารงานฝึกอบรมพอที่จะสามารถวางแผนและดำเนินงานธุรการทั้งหมดในช่วง ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย จึงได้กำหนดขั้นตอนนี้เป็นการบริหาร โครงการฝึกอบรมเพื่อให้ ครอบคลุมเนื้อหา ที่ผู้จัดโครงการฝึกอบรม ควรทราบทั้งหมดส่วนในการดำเนินการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ผู้จัดโครงการอบรมจะต้องมีบทบาทหลักที่จะช่วยอำนวยความสะดวก ให้กับ วิทยากรในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้าอบรม ทั้งในด้านสถานที่ โสตทัศนอุปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ การเงิน ฯลฯ

๕. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ในขั้นตอนของการกำหนดโครงการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบจะต้องคำนึง ถึงการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ด้วยว่าจะดำเนินการประเมินผลด้วยวิธีการใดบ้างโดยใช้เครื่องมืออะไร และจะดำเนินการติดตาม ผลการฝึกอบรมหรือไม่ เมื่อใด ทั้งนี้ เพราะเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลง ผู้รับผิดชอบโครงการควรจะต้อง ทำการสรุปประเมิน ผลการฝึกอบรมและจัด จัดทำรายงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชา ได้พิจารณาถึงผลของการฝึกอบรม ส่วนผู้รับผิดชอบโครงการเองก็จะต้อง นำเอาผลการประเมินโครงการฝึกอบรม ทั้งหมดมาเป็น ข้อมูลย้อนกลับหรือ Feedback ใช้พิจารณาประกอบ ในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรเช่นเดียวกัน ในครั้ง/รุ่นถัดไปในขั้นตอนของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมว่าควรจะต้องมีการพัฒนา หรือปรับปรุง หลักสูตร หรือการดำเนินการในการบริหารงานฝึกอบรมอย่างไรบ้าง เพื่อจะทำให้การฝึกอบรมเกิดสัมฤทธิ์ผลตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการเพิ่มขึ้น

แนวทางการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน ในการดำเนินการ จัดโครงการฝึกอบรมมีแนวทางการปฏิบัติงานแบ่งเป็น ๑๐ ขั้นตอนในแต่ละกิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมก่อนการฝึกอบรม

- ขั้นตอนที่ ๑ ร่างหลักสูตร สรรหาวิทยากรและสถานที่
- ขั้นตอนที่ ๒ เขียนโครงการและขออนุมัติโครงการ
- ขั้นตอนที่ ๓ ประเมินการค่าใช้จ่าย
- ขั้นตอนที่ ๔ ขออนุมัติดำเนินการและยืมเงินทรงราชการ
- ขั้นตอนที่ ๕ การแจ้งเวียนและทำบัญชีรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- ขั้นตอนที่ ๖ ประสานงานด้านการฝึกอบรม

กิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม

- ขั้นตอนที่ ๗ ดำเนินการฝึกอบรม

กิจกรรมหลังการฝึกอบรม

- ขั้นตอนที่ ๘ รวบรวมเอกสาร หลักฐาน และสรุปค่าใช้จ่ายส่งหักล้างเงินยืม
- ขั้นตอนที่ ๙ ประเมินผลการฝึกอบรม
- ขั้นตอนที่ ๑๐ เผยแพร่ผลโครงการจัดการฝึกอบรมทางเว็บไซต์

กิจกรรมก่อนการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ ๑ ร่างหลักสูตร สรรหาวิทยากรและสถานที่

๑. ร่างหลักสูตร

ร่างหลักสูตรการจัดโครงการที่จะฝึกอบรม โดยระบุปัญหาและความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมกำหนดกลุ่มเป้าหมายหัวข้อวิชา ขอบเขตเนื้อหา

๒. สรรหาวิทยากร

คัดเลือกสรรหา วิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ความเหมาะสมกับหัวข้อที่จะบรรยาย โดยพิจารณาจากประวัติประสบการณ์ในการบรรยายที่ผ่านมา ประสานเชิญวิทยากรอย่างไม่เป็นทางการ แจ้งรายละเอียดหัวข้อ ขอบเขตเนื้อหา วัตถุประสงค์วัน เวลา สถานที่และกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม ระบุ จำนวน อายุ เพศ ระดับการศึกษา/ตำแหน่ง

๓. ติดต่อและสรรหาสถานที่ติดต่อประสานจองสถานที่ ควรพิจารณาเลือกสถานที่ที่เหมาะสมกับกิจกรรมที่กำหนดในหลักสูตร ห้องพัก ห้องอาหาร ห้องฝึกอบรม สถานที่ทำกิจกรรม ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จะต้องมีความพร้อม และควรที่จะสำรวจสถานที่ก่อนจัดฝึกอบรมหากสถานที่ฝึกอบรมอยู่ในต่างจังหวัด ควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม ผ่านเว็บไซต์ของโรงแรม หรือสถานที่นั้น ๆ (ถ้ามี) หรือสอบถามจากพนักงานขาย (Sales) ของโรงแรมที่พัก หรือเจ้าหน้าที่ในสำนักงานจัดหางานพื้นที่นั้น ๆ

ขั้นตอนที่ ๒ เขียนโครงการและขออนุมัติโครงการ

๒.๑ เป็นการเขียนรายละเอียดของโครงการที่ จะดำเนินการจัดฝึกอบรม โดยต้องมีองค์ประกอบในการ เขียนโครงการดังนี้

๒.๑.๑ ชื่อโครงการ

ชื่อโครงการเป็นสิ่งสำคัญในการเขียนโครงการชื่อโครงการจะเป็นตัวบอกให้เราได้ทราบว่าจะทำโครงการประเภทไหน สามารถจูงใจผู้ที่เข้าร่วมโครงการได้อย่างมาก ดังนั้นควรตั้งชื่อโครงการที่มีความสร้างสรรค์ใช้ภาษาที่ทำให้ติดตามคนจำได้ง่าย ควรเป็นชื่อสั้น ๆ กระชับรัด ไม่กว้างจนเกินไป และต้องสามารถทำให้ผู้อ่านมองเห็นภาพหรือคะเนวิธีการดำเนินงานของโครงการได้ทันทีเช่น ปลุกจิตสำนึกปลูกป่าพัฒนา สิ่งแวดล้อม หนังสือเก่าในมือใหม่ เมาไม่ขับ เป็นต้น

๒.๑.๒ หลักการและเหตุผล

เป็นการเขียนเพื่อชี้แจงถึงเหตุผลความจำเป็นที่ต้องจัดทำโครงการขึ้น ควรเขียนโดยทำให้ ผู้อ่านมองเห็นข้อดีและข้อเสียในการทำหรือไม่ทำโครงการนั้น อาจอ้างนโยบายข้อกำหนด กฎหมาย ฯลฯ เพื่อให้เหตุผลมีน้ำหนักมากขึ้น การเขียนในหัวข้อนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดการพิจารณาอนุมัติหรือไม่ก็ได้จึงควรพิถีพิถันด้วยการเรียบเรียงภาษาที่สื่อสารให้เข้าใจอย่างง่าย ๆ และมีความชัดเจน

๒.๑.๓ วัตถุประสงค์ของโครงการ

คือ การกำหนดเป้าหมายปลายทางที่ต้องการให้เกิดจากการดำเนินโครงการ ควรเขียน ให้ชัดเจนรัดกุม เข้าใจง่าย โดยเขียนให้สอดคล้องกับชื่อโครงการ หลักการและเหตุผล สิ่งที่เกิดขึ้นนั้นจะต้อง วัดผลและปฏิบัติได้ให้ระบุเป็นข้อ ๆ ไม่ควรเกิน ๓ ข้อ เพราะจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถดำเนินงาน ได้สำเร็จตามกรอบที่กำหนดไว้จริง

๒.๑.๔ เป้าหมาย หมายถึงความมุ่งหมาย ความเจาะจงให้ได้ตามเจตนา เป็นเป้าประสงค์ที่ผู้เสนอโครงการต้องการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในโครงการนั้นให้ได้เป้าหมาย

๒.๑.๕ วิธีดำเนินการโครงการ คือวิธีการปฏิบัติงานที่ จะช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อาจเป็น การกำหนดแผน หรือกิจกรรมที่ต้องทำให้ชัดเจนเรียงตามลำดับก่อนหลัง โดยเริ่มตั้งแต่เสนอโครงการไปจนถึง ขั้นตอนสุดท้าย ของโครงการเพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและต่อเนื่อง

๒.๑.๖ ระยะเวลาดำเนินการ ควรกำหนดช่วงเวลาของการปฏิบัติโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึง โครงการให้ชัดเจน บางโครงการอาจจะปฏิบัติงานแค่วันเดียว หรือบางโครงการอาจจะใช้เวลาหลายวันก็ได้แล้วแต่ เราจะกำหนด ทั้งนี้ต้องระวังด้วยว่าเวลาที่ใช้หลายวันจะมีผลกระทบต่อบประมาณที่มีจำกัด

๒.๑.๗ สถานที่ดำเนินการ คือสถานที่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามโครงการ ควรระบุให้ชัดเจนและ เจาะจงจะได้ ทราบว่ามีการปฏิบัติงาน ณ ที่ใด

๒.๑.๘ งบประมาณ เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนโครงการ ผู้เขียนควรประมาณค่าใช้จ่าย ทั้งหมดในการ ดำเนินโครงการด้วยตัวเลขงบประมาณที่ สมเหตุสมผล มีการแจกแจงหมวดการใช้เงินอย่างชัดเจน และควรระบุ แหล่งที่มาของเงินด้วย

๒.๑.๙ ผลที่คาดว่าจะได้รับ เป็นการคาดคะเนผลการดำเนินโครงการล่วงหน้า สามารถนำไปใช้ ตรวจสอบ ความสำเร็จของโครงการภายหลังจากโครงการเสร็จสิ้นได้ควรเขียนระบุเป็นข้อ ๆ ให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์เป็นรายข้อ (ผลที่คาดว่าจะได้รับอาจมีจำนวนข้อมากกว่าวัตถุประสงค์ได้)

๒.๑.๑๐ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ ให้ระบุชื่อหน่วยงานซึ่งเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบโครงการให้ชัดเจน หากมีปัญหาหรือมี การติดต่อจากบุคคล/องค์กรภายนอกสามารถติดตามและตรวจสอบได้

๒.๑.๑๑ ผู้เสนอโครงการในขั้นตอนนี้ให้ผู้อำนวยการกองเป็นผู้ลงลายมือชื่อเพื่อเสนอโครงการ

๒.๑.๑๒ ทำหนังสือเสนอผู้มีอำนาจ (อธิบดี/หัวหน้าส่วนราชการ) ขออนุมัติโครงการ

ขั้นตอนที่ ๓ ประมาณการค่าใช้จ่าย

ผู้จัดฝึกอบรมต้องการประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดฝึกอบรม โดยระบุจำนวนวันของ การ ฝึกอบรม จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดฝึกอบรมมักจะมีรายละเอียด ดังนี้

๓.๑ ค่าอาหารต่อคนต่อวัน

๓.๒ ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่มต่อคนต่อมื้อ

๓.๓ ค่าเช่าที่พัก

๓.๔ ค่าผลิตเอกสาร

๓.๕ ค่าสมนาคุณวิทยากร

๓.๖ ค่าพาหนะ

๓.๗ ให้สามารถถ่วงจ่ายกันได้ทุกรายการ

หมายเหตุ การประมาณการยืมเงินตรงราชการให้ประมาณการให้พอดีหรือใกล้เคียงกับจำนวน เงิน ที่ต้องใช้จ่าย ถ้าเหลือเงินคืนกองคลังเกิน ๓๐% ต้องชี้แจงเหตุผลประกอบการคืนเงิน

ขั้นตอนที่ ๔ ขออนุมัติดำเนินการและยืมเงินตรงราชการ

ในการขออนุมัติดำเนินการและยืมเงินตรงราชการ ให้ระบุรายละเอียดในการขออนุมัติดังนี้

๔.๑ ขออนุมัติดำเนินการฝึกอบรมชื่อหลักสูตร ฝึกอบรมให้กับกลุ่มเป้าหมาย โดยเบิกจ่ายเงินจาก งบประมาณประจำปีพ.ศ. ระบุจำนวนเงิน/จำนวนคน/จำนวนวันอบรม/สถานที่

๔.๒ ขออนุมัติให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเดินทางไปราชการ ให้ระบุว่าใช้งบประมาณจากต้นสังกัด หรือ งบประมาณจากส่วนใด

๔.๓ ขออนุมัติให้เจ้าหน้าที่เดินทางไปราชการเพื่อดำเนินการจัดฝึกอบรม ในกรณีที่เป็นการจัดฝึกอบรมในต่างจังหวัด

๔.๔ ขออนุมัติเบิกจ่ายค่าสมนาคุณวิทยากรจากภาครัฐหรือเอกชน ให้ระบุรายชื่อวิทยากร ตำแหน่ง สังกัด กรณีวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิต้องชี้แจงเหตุผลความจำเป็นที่ต้องจ้างในอัตราค่าจ้างสูงกว่าปกติให้ระบุอัตรา ค่าจ้างต่อชั่วโมงให้ชัดเจน พร้อมเสนอหนังสือเชิญวิทยากรด้วย

๔.๕ กรณีใช้รถของทางราชการเดินทางไปดำเนินการจัดฝึกอบรม ให้ระบุรายชื่อพนักงานขับรถ หมายเลขทะเบียนรถยนต์พร้อมทั้งขออนุมัติตรวจซ่อมรถยนต์กรณีรถยนต์ของทางราชการที่ใช้ในการเดินทาง เกิดความเสียหายจำเป็นต้องตรวจซ่อมระหว่างการเดินทางหรือปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุพ.ศ. ๒๕๓๕

๔.๖ ขออนุมัติยืมเงินทศรองราชการเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดฝึกอบรมตามยอดประมาณการค่าใช้จ่ายที่ได้ตั้งไว้โดยจะต้องไม่เกินจากจำนวนเงินงบประมาณที่ได้ขออนุมัติเสนอโครงการ

๔.๗ ทำสัญญายืมเงินทศรองราชการ

๑. กรอกรายละเอียดในสัญญายืมเงินพร้อมลงลายมือชื่อ
๒. แนบรายละเอียดประมาณการยืมเงิน
๓. เอกสารที่ต้องแนบทุกครั้ง
 - บันทึกขออนุมัติโครงการ
 - โครงการ
 - สัญญาการยืมเงิน จำนวน ๒ ชุด
 - ประมาณการ จำนวน ๑ ชุด

ขั้นตอนที่ ๕ การแจ้งเวียนและทำบัญชีรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๕.๑ เมื่อผู้มีอำนาจ (อธิบดี/หัวหน้าส่วนราชการ) อนุมัติให้ดำเนินการจัดฝึกอบรม ผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรม ทำบันทึกหรือหนังสือแจ้งเวียนหัวหน้าหน่วยงานให้พิจารณาอบหมายเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเข้ารับการฝึกอบรม แล้วส่งรายชื่อมายังผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรมภายในเวลาที่กำหนด โดยในบันทึกหรือหนังสือแจ้งเวียนให้ระบุ วัน เวลา และสถานที่ในการฝึกอบรม และให้ระบุการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการได้จากที่ได้ให้ชัดเจน

๕.๒ จัดทำแบบตอบรับในการเข้ารับการฝึกอบรม โดยระบุว่าจะให้ส่งรายชื่อทางโทรสารหมายเลขใด ภายในวันที่เท่าไร

๕.๓ ในการส่งบันทึกหรือหนังสือแจ้งเวียน ควรแนบกำหนดการฝึกอบรม แผนที่ตั้งของสถานที่ฝึกอบรม ในกรณีที่มีการฝึกอบรมหลายรุ่นให้ทำตารางแบ่งรุ่นว่ารุ่นไหนมีจังหวัดอะไรบ้าง

๕.๔ เมื่อหน่วยงานมีหนังสือตอบรับและส่งรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรม ต้อง รวบรวมรายชื่อ แบ่งรุ่น/จังหวัดตามตารางที่แจ้งเวียน พร้อมทั้งจัดทำบัญชีรายชื่อในใบลงทะเบียนเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงทะเบียนในวันเปิดการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ ๖ ประสานงานด้านการฝึกอบรม

เป็นการประสานงานด้านการฝึกอบรม เช่นการประสานวิทยากรจัดเตรียมสถานที่/โสตทัศนูปกรณ์ อาหาร อาหารว่างและเครื่องเดิม เอกสารประกอบการฝึกอบรม จัดทำคำกล่าวพิธีเปิดการฝึกอบรม โดยแบ่งออกได้ ดังนี้

๖.๑ การประสานวิทยากร โดยการส่งหนังสือเชิญวิทยากรพร้อมแนบกำหนดการฝึกอบรมและแผนที่ สถานที่ฝึกอบรมให้แก่วิทยากรหรือหน่วยงานต้นสังกัดของวิทยากร หลังจากนั้นทำการประสานอีกครั้งเพื่อนัด ส่ง เอกสารต้นฉบับที่วิทยากรจะนำมาใช้ประกอบการอบรมให้ความรู้โดยผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องนำต้นฉบับดังกล่าว ไปผลิตเอกสารประกอบการฝึกอบรม

๖.๒ การจัดเตรียมสถานที่/โสตทัศนูปกรณ์

- ต้องประสานกับเจ้าของสถานที่ก่อนทุกครั้งที่จะมีการจัดการฝึกอบรมเพื่อให้มีการจัดเตรียม สถานที่ สำหรับการฝึกอบรมในกรณีที่มีการจัดการฝึกอบรมโดยใช้สถานที่จากหน่วยงานภายนอก หากเป็นกรณี ใช้สถานที่ ในการฝึกอบรมภายในกรมการจัดหางาน ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการจัดเตรียมสถานที่เอง ซึ่งส่วนใหญ่จะ จัดสถานที่ในรูปแบบห้องเรียน มีโต๊ะและเก้าอี้ให้ประธานนั่งบนเวทีเพื่อทำพิธีเปิดการฝึกอบรม และวิทยากรนั่ง บรรยายและมีโต๊ะสำหรับหัวหน้าหน่วยงานของผู้จัดการฝึกอบรมกล่าวรายงานด้านล่างเวที

- ติดตั้ง/ตรวจสอบคอมพิวเตอร์สำหรับการบรรยาย
- ตรวจสอบความเย็นของเครื่องปรับอากาศ ความสว่าง โต๊ะ และเก้าอี้
- ตรวจสอบระบบอินเทอร์เน็ต
- ตรวจสอบเครื่องขยายเสียงและไมโครโฟน
- ตรวจสอบติดตั้งเครื่องฉาย LCD และจอรับภาพ

๖.๓ ประสานงานเกี่ยวกับเรื่องอาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่ม โดย

- ประสานงานผู้ประกอบการ
- เตรียมสถานที่สำหรับรับประทานอาหารและอาหารว่างและเครื่องดื่ม

๖.๔ เตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม

- ทำบันทึกถึงเลขานุการกรม ขอความอนุเคราะห์ดำเนินการจ้างเหมาถ่ายเอกสารพร้อมจัดทำรูปเล่ม

- ประสานผู้เกี่ยวข้อง/เจ้าหน้าที่พัสดุดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ
- ประสานเจ้าหน้าที่ร้านถ่ายเอกสารเพื่อนำต้นฉบับไปดำเนินการจัดทำเอกสารสำหรับผู้เข้ารับ การ ฝึกอบรม พร้อมนัดหมายวัน เวลา สถานที่ส่งเอกสารทั้งหมด

๖.๕ จัดทำคำกล่าวพิธีเปิด

- วิเคราะห์โครงการ/สรุปเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อนำมาทำคำกล่าวเปิดการฝึกอบรม/ คำ กล่าวรายงาน

- การทำคำกล่าวเปิดการฝึกอบรมและกล่าวรายงานการฝึกอบรม ให้เน้นวัตถุประสงค์ความสำคัญ และผลประโยชน์ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
- ทำบันทึกเชิญอธิบดีเป็นประธานในพิธีเปิดการฝึกอบรม

๖.๖ จัดทำแบบประเมินผลโครงการฝึกอบรมสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้คะแนนความพึงพอใจ กับโครงการฝึกอบรม ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ความเหมาะสมของหัวข้อวิชาการ
- เนื้อหาสาระแต่ละวิชา
- ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร
- ความเหมาะสมของเอกสาร
- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงานได้
- ภาพรวมโครงการฝึกอบรม
- ระยะเวลาในการฝึกอบรม
- การจัดฝึกอบรมมีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและเป็นประโยชน์ ต่อองค์การสามารถนำไปปรับใช้พัฒนาองค์กรได้
- ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะในการฝึกอบรม

กิจกรรมระหว่างการศึกษา

ขั้นตอนที่ ๗ ดำเนินการฝึกอบรม เมื่อเตรียมการตามขั้นตอนที่ ๑ - ๖ เรียบร้อยแล้ว ให้ดำเนินการฝึกอบรม ดังนี้

- ๗.๑ ต้อนรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร แยกผู้มีเกียรติและประธานในพิธี
- ๗.๒ ลงทะเบียน แจกเอกสารการฝึกอบรม ในกรณีที่มีผู้จัดการฝึกอบรมออกค่าที่พักให้จะต้องขอสำเนา หนังสือขออนุมัติเดินทางของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย
- ๗.๓ ควบคุมดูแลให้ผู้อบรมเข้าห้องประชุมตามเวลาที่กำหนด
- ๗.๔ เตรียมความพร้อมของห้องฝึกอบรม เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์โสตฯ ป้ายตั้งโต๊ะ แฟ้มคำกล่าว และคำกล่าวเปิดให้เรียบร้อย
- ๗.๕ เตรียมอุปกรณ์ถ่ายภาพกิจกรรมในการฝึกอบรม
- ๗.๖ มอบหมายให้พิธีกรแนะนำตาราง/เวลาในการฝึกอบรม แนะนำวิทยากร เชิญประธานและผู้กล่าว รายงานในพิธีเปิดการฝึกอบรม และแนะนำสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ
- ๗.๗ จัดเตรียมอาหารว่างและเครื่องดื่ม อาหารกลางวัน และอาหารเย็น (ถ้ามี)
- ๗.๘ แจกแบบประเมินผลโครงการฝึกอบรม
- ๗.๙ บริหารการเบิกจ่ายเงินยืมต่องานราชการ
 - ๗.๙.๑ การเบิกจ่ายเงินค่าสมนาคุณวิทยากร ตามระเบียบกระทรวงการคลัง
 - ๗.๙.๒ การเบิกจ่ายค่าเช่าที่พัก
 - ๗.๙.๓ การเบิกจ่ายค่าอาหาร
 - ๗.๙.๔ การเบิกจ่ายเงินค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม
- ๗.๑๐ รวบรวมหลักฐานใบสำคัญ ใบเสร็จรับเงิน ลายเซ็นผู้เข้ารับการฝึกอบรม สำเนาหนังสืออนุมัติเดินทางของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และแบบประเมินผลโครงการ ฝึกอบรม

กิจกรรมหลังการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ ๘ รวบรวมเอกสาร หลักฐาน และสรุปค่าใช้จ่ายส่งห้คลังเงินยืม

๘.๑ ให้ผู้จัดการฝึกอบรมรวบรวมเอกสาร หลักฐาน และสรุปค่าใช้จ่าย ที่ใช้ในการดำเนินการจัดการฝึกอบรมทั้งหมดเพื่อเป็นหลักฐานในการส่งห้คลังเงินยืมกระทรวงราชการ

๘.๒ ทำบันทึกข้อความ ขออนุมัติเบิกค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรม สรุปค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดฝึกอบรมและส่งหลักฐานห้คลังเงินยืมกระทรวงราชการ พร้อมทั้งเงินเหลือคืน กองคลัง ภายในกำหนดระยะเวลา

ขั้นตอนที่ ๙ ประเมินผลการฝึกอบรม

๙.๑ สรุปผลจากแบบประเมินผลโครงการ

๙.๒ ทำบันทึกข้อความรายงานผลการฝึกอบรมเสนอผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ ๑๐ เผยแพร่ผลโครงการจัดการฝึกอบรมทางเว็บไซต์

การอบรมและพัฒนา

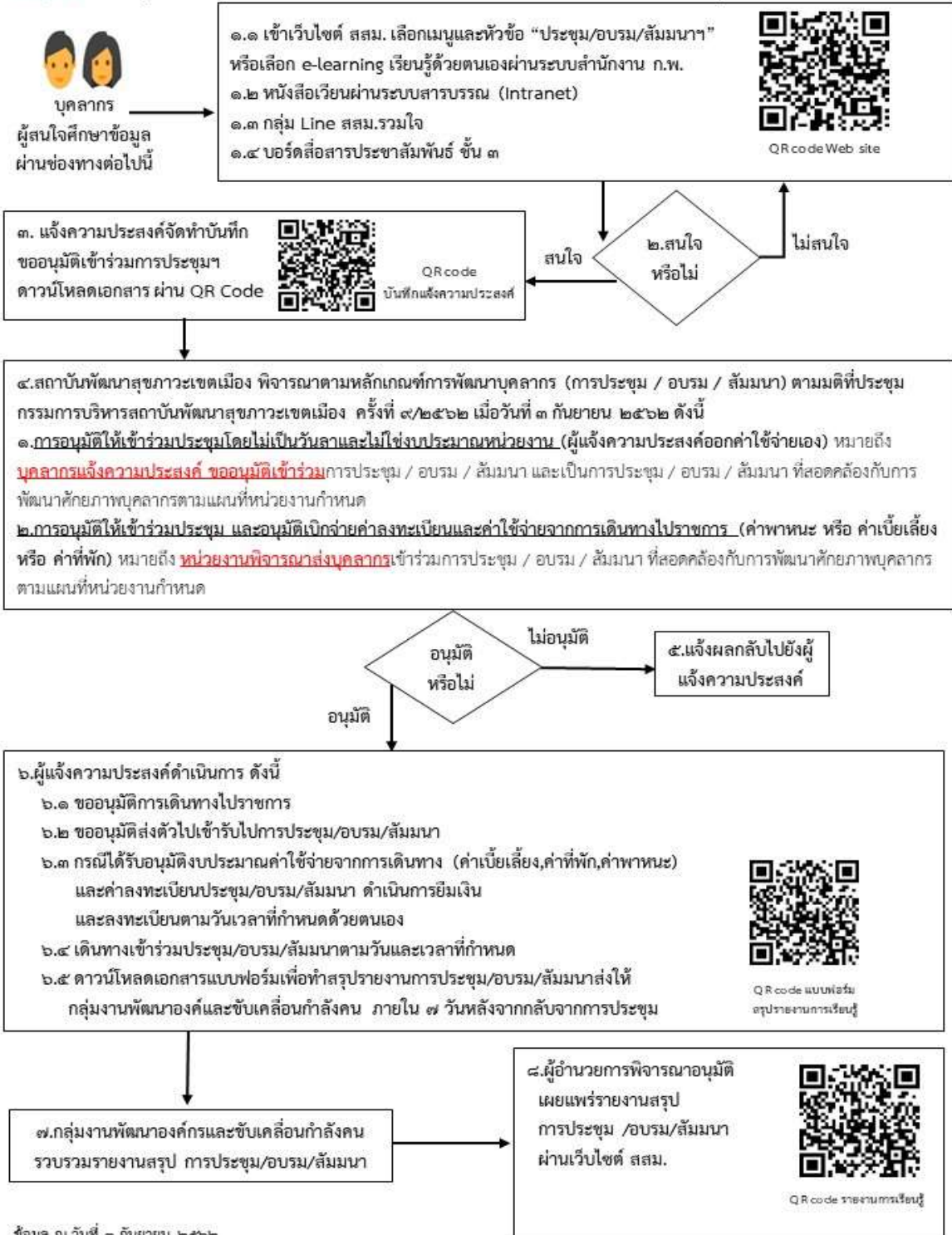
๑. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
๒. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ
๓. สร้างขวัญ กำลังใจ และทัศนคติที่ดี
๔. รักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรยาวนาน
๕. ลดต้นทุนและความสูญเสียจากความผิดพลาดของพนักงาน
๖. เพิ่มโอกาสการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของพนักงาน
๗. ให้พนักงานมีขีดความสามารถเพิ่มรายได้ให้กับตนเอง

ประเภทของการฝึกอบรม

๑. Orientation Training หรือการปฐมนิเทศ เป็นการฝึกอบรมพนักงานใหม่ (New Hire) ให้ทราบถึงระเบียบและวิธีการทำงานโดยรวมขององค์กร
๒. Basic Skill Training เป็นการจัดการฝึกอบรมความรู้ และทักษะพื้นฐานในงานให้แก่พนักงานใหม่ เพื่อสร้างความมั่นใจว่า พนักงานใหม่เหล่านี้ จะสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด
๓. New Technology Training การฝึกอบรมประเภทนี้ใช้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในองค์กร เช่น On-Line Training
๔. Team Training การฝึกอบรมประเภทนี้ มักใช้กับองค์กรที่มีการควบรวมกิจการ หรือเมื่อองค์กรต้องการลดขนาด (Downsizing) หรือปรับโครงสร้างใหม่ (Redesign Production Process) ซึ่งการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญมาก Training



ขั้นตอนกระบวนการงานพัฒนาบุคลากร การประชุม / อบรม / สัมมนา กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนกำลังคน สถาบันพัฒนาสุขภาพเขตเมือง



สรุปลงที่ความรู้โดย กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนกำลังคน

เอกสารอ้างอิง

๑. ผู้เขียน ผศ.ดร.เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ หนังสือเทคนิคการจัดฝึกอบรมและการประชุม ปี ๒๕๕๔
๒. ผู้เขียน สมชาติ กิจยรรยง, รศ.ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง หนังสือเทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ปี ๒๕๕๐
๓. ผู้เขียน ชาญชัย อาจินสมาจาร หนังสือการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล ปี ๒๕๕๕