

คู่มือการปฏิบัติงาน


กระบวนการพัฒนาบุคลากรกระทรวงพาณิชย์



สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ
สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
๑. วัตถุประสงค์	๓
๒. ขอบเขต	๓
๓. คำจำกัดความ	๓
๔. ความรับผิดชอบ	๔
๕. ระเบียบ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	๕
๕.๑ ผังกระบวนการ (Work Flow)	๕
๕.๒ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	๕
๖. มาตรฐานการปฏิบัติงาน	๑๐
๖.๑ ข้อกำหนดที่สำคัญ	๑๐
๖.๒ ตัวชี้วัดที่สำคัญ	๑๐
๖.๓ จุดควบคุม	๑๐
๗. ระบบติดตามประเมินผล	๑๐
๘. เอกสารอ้างอิง	๑๐
๙. การจัดเก็บและเข้าถึงเอกสาร	๑๑
๑๐. แบบฟอร์มที่ใช้ (ถ้ามี)	๑๒

	คู่มือการปฏิบัติงาน	เลขที่เอกสาร
	หน่วยงาน : สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ	
	กระบวนงาน : การพัฒนาบุคลากรกระทรวงพาณิชย์	แก้ไขครั้งที่

๑. วัตถุประสงค์

๑.๑ เพื่อให้สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ (สบจ.) มีคู่มือการปฏิบัติงานตามกระบวนงานด้านการพัฒนาบุคลากรกระทรวงพาณิชย์อย่างเป็นระบบ โดยมีการแสดงขั้นตอนรายละเอียดของการทำงานที่ชัดเจน มีความถูกต้อง สามารถใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานและสร้างมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรกระทรวงพาณิชย์อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๒ เพื่อใช้เป็นคู่มือสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรกระทรวงพาณิชย์ ทั้งผู้ที่ปฏิบัติงานใหม่ หรือกรณีผู้ปฏิบัติงานมีการหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่งงาน (Rotation) ให้มีความรู้ ความเข้าใจในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ และปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐาน และระเบียบที่กำหนดไว้

๑.๓ เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ตามหลักเกณฑ์หมวดที่ ๖ เรื่องการจัดการกระบวนกร โดยหน่วยงานต้องมีคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานของภาครัฐ (ITA) ซึ่งกำหนดให้เป็นไปตามมาตรการกลไกการตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตามคู่มือและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตามข้อ EB ๑๒ (๑)

๒. ขอบเขต

คู่มือการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรกระทรวงพาณิชย์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

- ๒.๑ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
- ๒.๒ การวางแผนการพัฒนาบุคลากร
- ๒.๓ การดำเนินการพัฒนาบุคลากร
- ๒.๔ การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

๓. คำจำกัดความ

๓.๑ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ ทักษะคติ รวมถึงประสบการณ์ ที่ทำให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะคติ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และสอดคล้องกับสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๓.๒ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ขององค์กร นโยบายของผู้บริหาร สมรรถนะของตำแหน่งงาน และวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรตามตำแหน่งว่ามีช่องว่างใดที่ยังขาดสมรรถนะนั้นๆอยู่ รวมถึงวิเคราะห์ผลการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรเอง และวิเคราะห์สำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมกับหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา ว่าบุคลากรในสังกัดยังขาดความรู้หรือทักษะด้านใดที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๓.๓ การพัฒนาบุคลากรแบบชั้นเรียน (Class Room) หมายถึง กระบวนการที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ประสบการณ์ หรือความชำนาญ ความสามารถของบุคคลให้มีเทคนิควิชาการ ในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมใหม่ หรือเพื่อให้เกิดทักษะในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออีกนัยหนึ่ง การฝึกอบรมหมายถึง การพัฒนา

หรือฝึกฝนอบรมบุคคลให้เหมาะสมหรือเข้าทำงานหรือการทำงาน ในรูปแบบการฝึกอบรม สัมมนา และประชุมหารือเสวนา

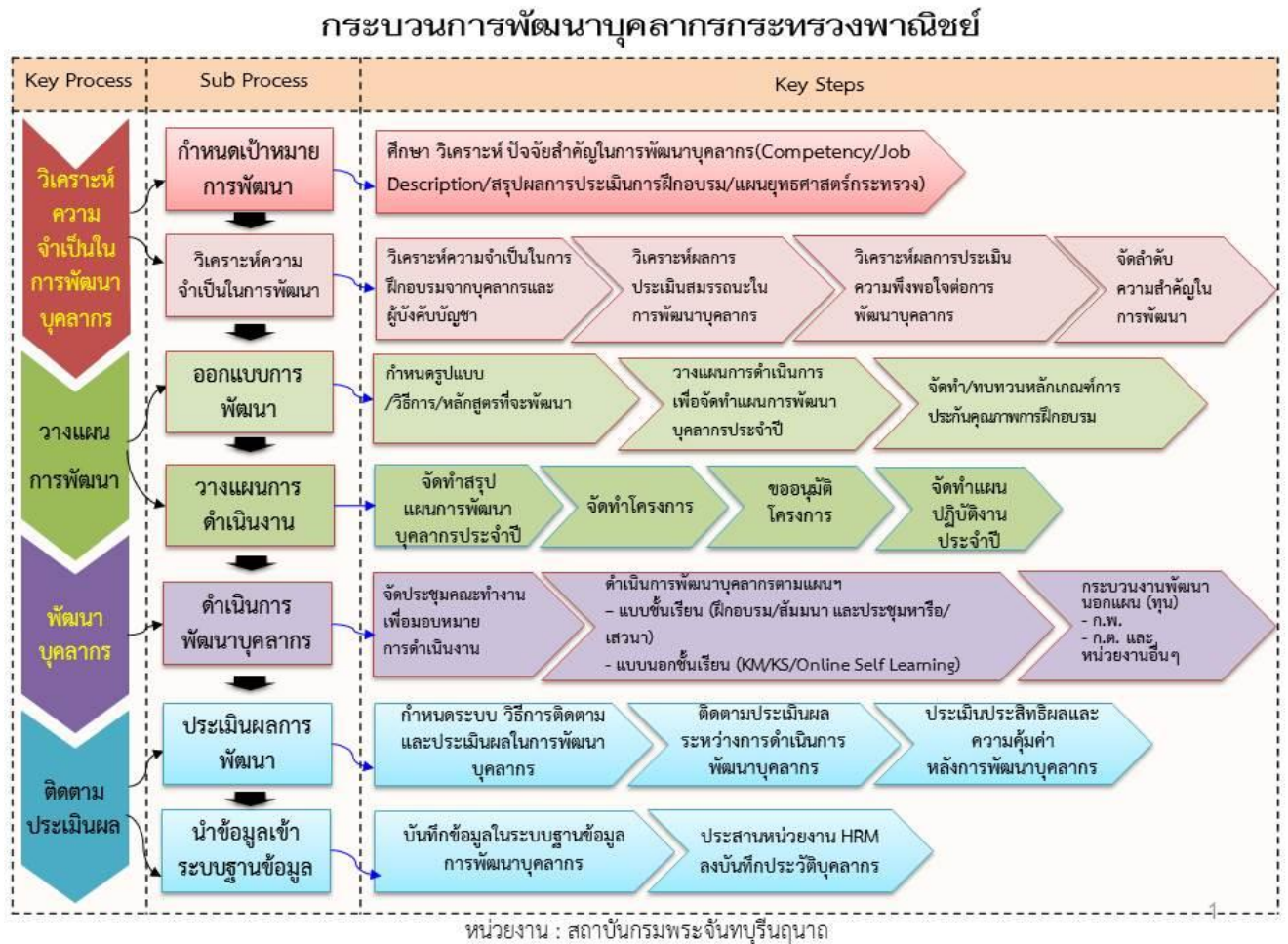
๓.๔ การพัฒนาบุคลากรแบบนอกชั้นเรียน (Non Class Room) หมายถึง กระบวนการที่ช่วยสนับสนุน หรือสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยบุคลากรสามารถเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ หรือเรียนรู้จากรุ่นพี่ หรือหัวหน้างาน หรือการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ ทักษะ ความคิด ทศนคติ หรือประสบการณ์ ในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น โดยอาศัยรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบนอกชั้นเรียน เช่น กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) มีการถ่ายวิดีโอเพื่อบันทึกและเก็บไว้เผยแพร่ในช่องทางออนไลน์ต่างๆ ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ไม่สามารถเข้าอบรมแบบ class room ได้มีโอกาสเรียนรู้ไปด้วย มีการจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) เพื่อง่ายต่อการสืบค้นข้อมูล หรือนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนออกมาเป็นคู่มือ และง่ายต่อการนำความรู้เทคนิค และประสบการณ์ไปปรับประยุกต์ใช้ในงานต่อไป หรือการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ (Online Self Learning) เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเอง

๔. ความรับผิดชอบ

กิจกรรม	เป้าหมายของกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร	เพื่อให้การวางแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ และสมรรถนะของบุคลากรที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนา	กลุ่มงานนโยบายและแผน (นบ.)
วางแผนการพัฒนาบุคลากร	เพื่อให้มีแผนการพัฒนาบุคลากรกระทรวงพาณิชย์รายปี	กลุ่มงานนโยบายและแผน (นบ.)
อนุมัติกรอบการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรกระทรวงพาณิชย์	เพื่อให้กรอบการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรกระทรวงพาณิชย์ได้รับการอนุมัติ	ผอ.สจบ. เป็นผู้พิจารณากรอบการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรกระทรวงพาณิชย์ก่อนเสนอปลัดกระทรวงพาณิชย์เพื่ออนุมัติ
พัฒนาบุคลากร	เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มงานบริหารการฝึกอบรม (บฝ.) - กลุ่มงานเทคโนโลยีและการพัฒนา (ทพ.)
ติดตามประเมินผล	เพื่อให้มีการติดตามประเมินผลเพื่อประเมินความคุ้มค่า	กลุ่มงานติดตามและประเมินผล (ตป.)

๕. ระเบียบ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

๕.๑ ผังกระบวนการ



๕.๒ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

๕.๒.๑ วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

๑) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์ ทั้งบุคลากรส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และต่างประเทศ โดยการศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยในการพัฒนาบุคลากร จากยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวงฯ นโยบายผู้บริหาร คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) สมรรถนะของบุคลากร (Competency) ข้อมูลการสรุปผลการประเมินฝึกอบรม รวมถึงแนวโน้มหรือ Trend ในปัจจุบัน ที่เป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สร้างโอกาสในการปฏิบัติงานเชิงรุก และเรื่องที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของบุคลากร ว่าควรที่จะพัฒนาบุคลากรในเรื่องใดบ้าง ที่เป็นประเด็นสำคัญๆ

๒) วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยแบ่งออกเป็นการวิเคราะห์ใน ๓ ประเด็นหลัก ดังนี้

- วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนาจากบุคลากร และจากผู้บังคับบัญชาที่มีต่อบุคลากร โดยจัดทำแบบสำรวจในรูปแบบออนไลน์ (e-form) เพื่อให้บุคลากรในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ทุกระดับ ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ได้ตอบแบบสำรวจออนไลน์ โดยมีทั้งคำถามปลายเปิด เพื่อให้ตอบโดยการเสนอหลักสูตรและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และคำถามปลายปิด เพื่อให้เลือกหลักสูตรที่สามารถให้บุคลากรเลือกตอบได้ ในส่วนการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาสำหรับผู้บังคับบัญชาที่มีต่อบุคลากรในสังกัด จะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อสำรวจความจำเป็นของบุคลากรในสังกัด ที่ยังมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องอะไร ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้พิจารณา และระบุลงในแบบฟอร์มที่ให้กรอกข้อมูล หลังจากนั้นก็นำผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของทั้ง ๒ ส่วนมาสรุปผล

- วิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะในการพัฒนาบุคลากร

ซึ่งมีขั้นตอนเริ่มจากการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง เพื่อรับฟังนโยบายการบริหารและแนวทางการพัฒนาบุคลากรกระทรวงพาณิชย์ แล้วจัดทำโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ “การออกแบบสมรรถนะเพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์และกระทรวงพาณิชย์” เพื่อหาสมรรถนะที่จำเป็นของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ และสมรรถนะของกระทรวงพาณิชย์ โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นข้าราชการส่วนกลางของ สป.พาณิชย์ และกรมต่าง ๆ เมื่อทำการ work shop จนได้สมรรถนะเฉพาะด้าน (Functional Competency) แล้ว นำเสนอให้ผู้บริหารพิจารณาก่อนนำมาใช้ในการออกแบบพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ ขั้นตอนต่อมาคือ ออกแบบ แบบสมรรถนะเฉพาะด้านตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ของกระทรวงพาณิชย์และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยการจัดทำแบบประเมินสมรรถนะเฉพาะด้านตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ของกระทรวงพาณิชย์และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ และให้บุคลากร และผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตอบแบบประเมิน หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สมรรถนะเฉพาะด้านตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)

- วิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการพัฒนาบุคลากร

กลุ่มงานติดตามและประเมินผล เป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูลจากผลการติดตามประเมินผลรายวิชา และผลการติดตามการประเมินประสิทธิภาพและความคุ้มค่า ของแต่ละหลักสูตร ส่วนกลุ่มงานนโยบายและแผน นำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ผลการติดตามประเมินผล มาใช้ในการประกอบการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

- จัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร

เมื่อนำผลการวิเคราะห์ของแต่ละส่วนเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้นำเรื่องที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญเร่งด่วนมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อที่จะนำมาวางแผนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

๕.๒.๒ วางแผนการพัฒนาบุคลากร

๑) ออกแบบการพัฒนา

- กำหนดรูปแบบ วิธีการ หลักสูตรที่จะพัฒนา

โดยนำผลสรุปการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดหลักสูตรรูปแบบ และวิธีการที่จะพัฒนาบุคลากร เพื่อดำเนินการวางแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี

- วางแผนการดำเนินการ เพื่อจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี

- จัดทำ ทบทวนหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรมและการพัฒนา

๒) วางแผนการดำเนินงาน

- จัดทำสรุปแผนการพัฒนาบุคลากรกระทรวงพาณิชย์ประจำปี โดยนำสรุปการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากนโยบายผู้บริหาร/ ยุทธศาสตร์กระทรวงที่เกี่ยวข้อง/ ผลการประเมินการฝึกอบรม/ และผลการประเมินสมรรถนะรายบุคคล ผลการสำรวจความต้องการพัฒนาบุคลากร มากำหนดความจำเป็นเร่งด่วนลำดับความสำคัญ งบประมาณ และช่วงเวลาในแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี

- จัดทำโครงการ ดำเนินการเขียนโครงการและรายละเอียดประกอบคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี

- ขออนุมัติโครงการ เมื่อได้รับงบประมาณจาก พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปี จึงดำเนินการขออนุมัติกรอบการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรประจำปี เสนอต่อปลัดกระทรวงพาณิชย์ให้ความเห็นชอบ

- จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Action Plan) นำแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปีที่ได้รับอนุมัติแล้วมาจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Action Plan) ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรกระทรวงพาณิชย์ทราบหลักสูตรและช่วงเวลาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรต่อไป

๕.๒.๓ การพัฒนาบุคลากร

๑) การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

๑.๑) จัดประชุมคณะทำงานเพื่อมอบหมายการดำเนินงาน

เชิญหัวหน้ากลุ่มทุกกลุ่มงานใน สจบ. โดยมี ผู้อำนวยการ สจบ. เป็นประธานฯ เพื่อหารือในการแบ่งงาน และมอบหมายงานในแต่ละกลุ่มงาน รวมถึงกำหนดช่วงเวลาในการจัดกิจกรรมหรือหลักสูตรฝึกอบรมและการพัฒนา เพื่อดำเนินการจัดทำปฏิทินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรต่อไป

๑.๒) ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนฯ แบ่งเป็น ๒ รูปแบบ ดังนี้

- แบบชั้นเรียน (Class Room) : ฝึกอบรม สัมมนา เสวนา

รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาโดยการเรียนรู้ในห้องเรียนเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับการฝึกอบรม สัมมนา เสวนา เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบอกกล่าวให้ทราบถึงข้อมูลและให้คำแนะนำต่างๆ โดยอาศัยผู้บรรยาย/วิทยากร เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เข้ารับการอบรม โดยการฝึกอบรม/พัฒนาในรูปแบบการเรียนรู้อันในห้องเรียน ประกอบด้วย วิธีการบรรยาย (Lecture) และวิธีการอภิปราย (Discussion) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑.๒.๑) การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยมีผู้บรรยายถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ให้กับผู้เข้ารับการอบรมที่เป็นกลุ่มใหญ่ โดยเน้นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way communication) ซึ่งอาจมีการใช้สื่อประกอบการบรรยาย เช่น PowerPoint, Clip VDO เป็นต้น

วิธีการบรรยาย สามารถทำได้หลายลักษณะ ดังนี้

◇ Standard Lecture มีผู้บรรยายหนึ่งท่าน บรรยายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟัง และซึมซับข้อมูล

◇ Team Teaching มีผู้บรรยายตั้งแต่ ๒ ท่านขึ้นไป โดยบรรยายในหัวข้อที่แตกต่างกัน หรือบรรยายในหัวข้อเดียวกันแต่นำเสนอในมุมมองที่ต่างกัน โดยไม่มีการสนทนาระหว่างผู้บรรยาย

◇ Guest Speakers การบรรยายโดยผู้เชี่ยวชาญที่รับเชิญมาเป็นกรณีพิเศษ

◇ Panels มีผู้บรรยายตั้งแต่ ๒ ท่านขึ้นไป ซึ่งจะมีทั้งการให้ข้อมูลและถามคำถามผู้เข้ารับการอบรม

สำหรับประเด็นที่ใช้ในการพัฒนาด้วยรูปแบบการบรรยายนี้ ได้แก่ การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อเท็จจริง และแนวทางการปฏิบัติทั่วไป ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ ให้ข้อมูล เพื่อให้เกิด กระบวนการคิด และเพื่อพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต เนื่องจากการบรรยายส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารทางเดียว จึงอาจทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความเบื่อหน่าย อีกทั้งจากผลการศึกษารูปแบบการเรียนรู้อันที่พึงประสงค์ของข้าราชการไทยพบว่า ข้าราชการไทยชอบการเรียนรู้ด้วยการฟังน้อยที่สุด

ดังนั้น สิ่งสำคัญในการใช้วิธีการบรรยาย คือ การพิจารณาคัดเลือกผู้บรรยาย (Lecturer) ซึ่งควรเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ และความชำนาญ ในหัวข้อการฝึกอบรมนั้นๆ รวมถึงต้องมีความสามารถในด้านการถ่ายทอดด้วยการพูดและการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความกระตือรือร้น และมีความสนใจอย่างต่อเนื่อง

๑.๒.๒) การอภิปราย/เสวนา (Discussion) เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 วิธีการย่อยๆ คือ การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการค้นหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นใดประเด็นหนึ่ง โดยแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อยๆ ประมาณ 4-12 คน และให้สมาชิกในกลุ่มอภิปราย ร่วมกันทำให้สามารถรวบรวมความคิดเห็นและประสบการณ์จากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งจะนำไปสู่การได้ข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาและการแก้ปัญหา และการอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายร่วมกันโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 3-5 คน ที่มุ่งเน้นการถ่ายทอดข้อมูล ความคิดเห็น และข้อเท็จจริงในหลายๆ ด้าน โดยมีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินรายการ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านจะอภิปรายประเด็นต่างๆ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังและเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซักถามปัญหาได้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ ให้ข้อมูล เพื่อให้เกิดกระบวนการคิด และเพื่อพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต ปัญหาสำคัญของการใช้วิธีการอภิปราย/เสวนา คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ไม่กล้า แลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นเพื่อให้การฝึกอบรม/พัฒนาโดยใช้วิธีการอภิปรายประสบผลสำเร็จ จึงควรมีกิจกรรมเสริมดังนี้

◇ Team Building เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สร้างความคุ้นเคยซึ่งกันและกัน และช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ

◇ On-the-spot assessment เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้เกี่ยวกับทัศนคติ ความรู้ และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอื่นๆ

◇ Immediate learning involvement exercise เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเริ่มคุ้นเคยกับวิธีการอภิปราย โดยการใช้คำถามนำหรือเปิดประเด็นง่ายๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยากแสดงความคิดเห็นหรือเล่าประสบการณ์ของตนเองออกมา แล้วต่อจากนั้นจึงค่อยๆ เชื่อมโยงไปสู่ประเด็นหลักที่ต้องการอภิปราย

- แบบนอกชั้นเรียน (Non Class Room) : KS/ Online Self Learning/ Experiential Learning / Blended Learning/ Field Trip

๒.๒) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

รูปแบบการพัฒนาโดยการแบ่งปันความรู้ เป็นรูปแบบที่ใช้การส่งเสริม/จัดให้เกิดการสื่อสารกันระหว่างกลุ่มคน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลความรู้ การแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยการฝึกอบรม/พัฒนาในรูปแบบการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ประกอบด้วย การจัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice: CoP) การจัดประชุมแบบไม่เป็นทางการ (Luncheon, Dinner) และการเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น (Networking)

๒.๓) การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online Self Learning) รูปแบบการฝึกอบรม/พัฒนาโดยการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ เป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเรียนรู้ได้หลายช่องทางเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนี้

◇ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถกำหนดได้ด้วยตนเองว่าจะเข้ารับการฝึกอบรมเมื่อไร และที่ไหน

◇ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเลือกเรียนรู้ในหัวข้อต่างๆ ได้ตามความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนา

◇ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเลือกรูปแบบของสื่อที่ต้องการใช้ในการเรียนรู้ได้

◇ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรม การทดสอบความรู้ และการบันทึกประวัติการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งจะช่วยลดการใช้กระดาษ และช่วยลดเวลาในการบริหารจัดการ

◇ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่จำเป็นต้องเดินทางเข้ามาฝึกอบรมที่ส่วนกลาง

ทั้งนี้รูปแบบการฝึกอบรม/พัฒนาโดยการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ในปัจจุบัน ได้พัฒนาจากการสื่อสารทางเดียวมาเป็นการสื่อสารสองทาง คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถฝึกปฏิบัติ ให้/รับข้อมูลป้อนกลับ และสามารถเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการสื่อสาร ซักถาม หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้สอน ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เข้ารับการอบรมท่านอื่นๆ ได้ โดยการฝึกอบรม/พัฒนาในรูปแบบการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี ประกอบด้วยวิธีการเรียนรู้ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) และวิธีการเรียนรู้ผ่านระบบทางไกล (Distance Learning)

๒.๔) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning)

การเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นพื้นฐานของวิธีการฝึกอบรมเพื่อการสร้างกลุ่ม (Group Building) ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ ๑) การได้รับหลักการ แนวคิด และทฤษฎี ๒) การเข้าร่วมสถานการณ์สมมติ ๓) การวิเคราะห์พฤติกรรมจากกิจกรรมในสถานการณ์สมมติ และ ๔) การเชื่อมโยงทฤษฎีและกิจกรรมในสถานการณ์สมมติเข้ากับการทำงานจริง โปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ประสบการณ์เป็นพื้นฐาน (Experiential-based Training) จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ในการฝึกอบรมที่เข้ากับปัญหา/สถานการณ์ขององค์กร ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมจะต้องก้าวออกจากข้อจำกัดที่เป็นอยู่ ในขณะที่จะต้องมีการกระตุ้นและความสามารถในการเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโปรแกรม ซึ่ง

รูปแบบของโปรแกรมประกอบด้วย ทั้งการฟัง การมองเห็น และการปฏิบัติ สำหรับการเริ่มโปรแกรมผู้ฝึกอบรมควรให้ข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อความเข้าใจในวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และบทบาทของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมในโปรแกรม

๒.๕) การเรียนรู้ด้วยวิธีผสมผสาน (Blended Learning)

การเรียนรู้ด้วยวิธีผสมผสาน เป็นการผสมผสานหลายๆ รูปแบบของการฝึกอบรมและพัฒนา เช่น การผสมผสานระหว่างการเรียนในชั้นเรียน และการเรียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้าไว้ด้วยกัน โดยการเรียนรู้ด้วยวิธีผสมผสานนี้ใช้การฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักเกี่ยวกับแนวความคิด หลักการและความรู้พื้นฐาน จากนั้นจะมีการทำแบบทดสอบ เพื่อทดสอบความรู้ ความเข้าใจ เมื่อผ่านการทดสอบแล้วจึงมีสิทธิ์ที่จะเข้าร่วมการฝึกอบรมในชั้นเรียน เพื่อฝึกทักษะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์/ปัญหาอุปสรรคที่เผชิญ โดยมีผู้อำนวยความสะดวกคอยให้การดำเนินการและความช่วยเหลือในการฝึกอบรม เป้าประสงค์ของการพัฒนา เพื่อให้ข้อมูล พัฒนาทักษะ ก่อให้เกิดกระบวนการคิด และพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต การเรียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์จะสามารถช่วยในการลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการเรียนในชั้นเรียน สามารถเข้าถึงเนื้อหาได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ แต่การเรียนรู้ด้วยวิธีผสมผสานก็ยังคงการเรียนในชั้นเรียนไว้บางส่วน เพื่อการสนทนา อภิปราย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้รับการฝึกอบรมและวิทยากรด้วย

๒.๖) การศึกษาดูงาน (Field Trip)

การศึกษาดูงาน คือ นำผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม/พัฒนาไปชมกระบวนการ สถานที่สภาพแวดล้อมจริง ได้แก่ ภาพ เสียง เครื่องมือ บรรยากาศ ในสถานที่ที่จัดเตรียมไว้ ซึ่งไม่สามารถนำมาแสดงในห้องเรียนได้ เพื่อให้ได้ประสบการณ์ตรงและได้เห็นภาพรวม ซึ่งอาจจะได้รับรู้มาแบบแยกส่วนจากการฝึกอบรมในห้องเรียน โดยมีการบรรยายสรุปประกอบการศึกษาดูงาน เพื่อให้ได้ประสบการณ์จากประสาทสัมผัสโดยตรง สร้างความสนใจและความกระตือรือร้น รวมถึงได้เห็นการประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎี ไปใช้ในการปฏิบัติจริง ทั้งนี้การศึกษาดูงานที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้ศึกษาดูงานสามารถรู้วิธีที่จะนำสิ่งที่ได้จากการศึกษาดูงานมาเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือการนำมาใช้ในชีวิตจริง เป้าประสงค์ของการพัฒนา เพื่อให้ข้อมูล เพื่อเกิดกระบวนการคิด และเพื่อพัฒนาทัศนคติ

ข้อสังเกต สามารถใช้การศึกษาดูงานเป็นกิจกรรมแทรกในการฝึกอบรมในห้องเรียนได้ โดยก่อนการศึกษาดูงานต้องมีการตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยต้องมีการชี้แจงหน้าที่และสิ่งที่ผู้ศึกษาดูงานจะต้องทำระหว่างการศึกษาดูงาน เพื่อที่จะได้ใช้ประโยชน์จากการที่ได้พบในการศึกษาดูงานมาเป็นแบบอย่างหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองได้ และต้องมีการสรุปหลักการดูงานเสมอ ทั้งนี้การศึกษาดูงานอาจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการดำเนินการมาก เช่น ค่าเดินทาง ค่าที่พัก เป็นต้น

๒) การดำเนินการนอกแผนการพัฒนาบุคลากร (การจัดสรรทุนรัฐบาล ทุน ก.พ. และทุนอื่นๆ)

การดำเนินการเรื่องทุน แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ทุน ดังนี้

๒.๑) ทุนรัฐบาล ก.พ. (กลุ่มงานนโยบายและแผน เป็นผู้รับผิดชอบ)

สจบ. จะได้รับหนังสือจาก สำนักงาน ก.พ. เรื่องการเปิดรับสมัครขอรับทุนตามแต่ละเขตที่สำนักงาน ก.พ. จัดสรรมาให้ สจบ. จึงดำเนินการเวียนแจ้งหน่วยงานในสังกัด ให้ตรงตามกลุ่มเป้าหมายที่ทุนกำหนด เมื่อเวียนแจ้งแล้ว หากมีผู้ที่สนใจขอรับสมัครขอรับทุน ให้ดำเนินการส่งเอกสารการขอรับการสมัครทุน ตามประกาศ ของแต่ละทุน หากเป็นทุนที่สำนักงาน ก.พ. ให้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ เป็นผู้พิจารณาคัดเลือกผู้รับสมัคร ต้องดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อพิจารณาการขอรับการจัดสรรทุนของรัฐบาล หลังจากนั้น สจบ. ดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติ และสรุปข้อมูล จัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุม และดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เมื่อคณะกรรมการพิจารณาแล้ว ให้ ส่งรายชื่อผู้มีสิทธิ์ได้รับทุนให้สำนักงาน ก.พ. เพื่อดำเนินการต่อไป หลังจากนั้น สจบ. รอหนังสือยืนยันจาก สำนักงาน ก.พ. และหากรายชื่อที่ส่งให้สำนักงาน ก.พ. ได้รับการคัดเลือก ให้ดำเนินการตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดต่อไป

๒.๓) ทุนอื่นๆ (กลุ่มงานติดตามและประเมินผล เป็นผู้รับผิดชอบ)

การดำเนินการเหมือนกับขั้นตอน ทุนรัฐบาลฯ

๕.๒.๔ การติดตามประเมินผล

กำหนดระบบ วิธีการติดตามประเมินผลในการพัฒนาบุคลากร

แบ่งออกเป็น ๒ ช่วง ดังนี้

๑) แบบประเมินผลความพึงพอใจในการฝึกอบรม ประเมินในวันสุดท้ายของการอบรมทันที โดยจัดทำแบบประเมินผลการฝึกอบรมอิเล็กทรอนิกส์ (e-form) เป็นรายวิชา โดยมีการประเมิน ๔ ด้าน คือ เนื้อหาหลักสูตร วิทยากร บรรยายภาคการเรียนรู้ และเจ้าหน้าที่

๒) แบบประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่า โดยนำมาประมวลผลความพึงพอใจ และวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินผลหลังฝึกอบรม ภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้วประมาณ ๓-๖ เดือน จะดำเนินการจัดทำแบบประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากรอิเล็กทรอนิกส์ (e-form) รวมทั้ง สัมภาษณ์ผู้ผ่านการอบรมในรูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อประมวลผลการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งวิเคราะห์ผลการนำความรู้ไปใช้หลังการอบรม โดยจัดทำรายงานผลการฝึกอบรม และข้อเสนอแนะการปรับปรุงหลักสูตร เพื่อนำเสนอปลัดกระทรวงพาณิชย์พิจารณาให้ความเห็นชอบ และนำมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรของ สจบ.

๖. มาตรฐานการปฏิบัติงาน

๖.๑ ข้อกำหนดที่สำคัญ

๖.๑.๑ มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรกระทรวงพาณิชย์ระยะ ๕ ปี

๖.๑.๒ มีแผนพัฒนาบุคลากรกระทรวงพาณิชย์รายปี โดยครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ

๖.๑.๓ มีการเผยแพร่ ให้บุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบโดยทั่วกัน

๖.๒ ตัวชี้วัดที่สำคัญ

๖.๒.๑ จำนวนบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรม / สัมมนา และการประชุมหารือ / เสวนา

๖.๒.๒ ร้อยละของบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาบุคลากร

๖.๒.๓ ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม สามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

๖.๓ จุดควบคุม

๖.๓.๑ มีหนังสือเพื่อขออนุมัติแผนพัฒนาบุคลากรกระทรวงพาณิชย์ระยะ ๕ ปี

๖.๓.๒ มีหนังสือเพื่อขออนุมัติกรอบการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรกระทรวงพาณิชย์

๖.๓.๓ เมื่อได้รับการอนุมัติแล้ว จะต้องดำเนินการเผยแพร่ภายใน ๒ สัปดาห์

๗. ระบบติดตามประเมินผล

๗.๑ ตัวชี้วัด : จำนวนบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรม/สัมมนา และการประชุมหารือ/เสวนา ตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

๗.๒ ค่าเป้าหมาย : ขึ้นอยู่จำนวนงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรในแต่ละปี (โดยมีการนับซ้ำ)

๘. เอกสารอ้างอิง

๘.๑ เกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรมบุคลากรของสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ

๘.๒ แบบประเมินผลความพึงพอใจในการฝึกอบรม

๘.๓ แบบประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากร

๘.๔ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๕ (การมุ่งเน้นบุคลากร) หัวข้อ ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

๙. การจัดเก็บและเข้าถึงเอกสาร

๙.๑ การจัดเก็บเอกสาร

ชื่อเอกสาร	สถานที่เก็บ	ผู้รับผิดชอบ	การจัดเก็บ
๑. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรระยะ ๕ ปี แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๔	Website www.pcni.moc.go.th	กลุ่มงาน นบ.	File pdf + รูปเล่ม
๒. แผนพัฒนาบุคลากรกระทรวงพาณิชย์รายปี	Website www.pcni.moc.go.th	กลุ่มงาน นบ.	File pdf
๓. แผนปฏิบัติงานพัฒนาบุคลากรรายปี (Action Plan)	Website www.pcni.moc.go.th	กลุ่มงาน นบ.	File pdf + รูปเล่ม
๔. แบบสำรวจความต้องการฝึกอบรมออนไลน์สำหรับบุคลากร	สจบ.	กลุ่มงาน นบ.	เพิ่มเอกสาร
๕. แบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับผู้บังคับบัญชาที่มีต่อบุคลากร	สจบ.	กลุ่มงาน นบ.	เพิ่มเอกสาร
๖. แบบประเมินผลความพึงพอใจในการฝึกอบรม	สจบ.	กลุ่มงาน ตป.	เพิ่มเอกสาร
๗. แบบประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากร	สจบ.	กลุ่มงาน ตป.	เพิ่มเอกสาร
๘. แบบฟอร์มการประกันคุณภาพการฝึกอบรม (Check Sheet)	สจบ.	กลุ่มงาน นบ.	เพิ่มเอกสาร
๙. แบบฟอร์มการสมัครเข้ารับการฝึกอบรม	สจบ.	กลุ่มงาน บฝ.	เพิ่มเอกสาร

๙.๒ เข้าถึงเอกสาร

เอกสารลำดับที่ ๑-๕ และ ๘ กลุ่มงานนโยบายและแผน

เอกสารลำดับที่ ๖-๗ กลุ่มงานบริหารการฝึกอบรม

เอกสารลำดับที่ ๙ กลุ่มงานบริหารการฝึกอบรม

๑๐.แบบฟอร์มที่ใช้

- ๑๐.๑ แบบสำรวจความต้องการฝึกอบรมออนไลน์สำหรับบุคลากร
- ๑๐.๒ แบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับผู้บังคับบัญชาที่มีต่อบุคลากร
- ๑๐.๓ แบบประเมินผลความพึงพอใจในการฝึกอบรม
- ๑๐.๔ แบบประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากร
- ๑๐.๕ แบบฟอร์มการประกันคุณภาพการฝึกอบรม (Check Sheet)
- ๑๐.๖ แบบฟอร์มการสมัครเข้ารับการฝึกอบรมออนไลน์