

คู่มือการปฏิบัติงาน

ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคล

(ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร)

ของเทศบาลตำบลชลบถวิบูลย์

งานการเจ้าหน้าที่ฝ่ายอำนวยการ สำนักปลัด

เทศบาลตำบลชลบถวิบูลย์ อำเภอชนบท จังหวัดขอนแก่น

สารบัญ

หน้า

๑.ความเป็นมาและความสำคัญของคู่มือ	๑
๒.บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของนักทรัพยากรบุคคลด้านฝึกอบรม	๒
๓.คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล(ด้านฝึกอบรม)	๓
๔.ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	๔
๕.กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านฝึกอบรม	๘
๖.ตารางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เทศบาลตำบลชลลพวิทยุ	
จังหวัดขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖	๑๕
๗.ตารางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เทศบาลตำบลชลลพวิทยุ	
จังหวัดขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖	๑๗
๘.ตารางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เทศบาลตำบลชลลพวิทยุ	
จังหวัดขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖	๑๙

ภาคผนวก

- ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๖
- ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๘
- ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๙
- ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๖๑
- ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วย ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และการเข้ารับการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๗
- หนังสือกระทรวงมหาดไทย ที่ มท ๐๘๐๘.๓/ว๒๔๘๖ ลงวันที่ ๒๓ กรกฎาคม ๒๕๕๖
- หนังสือกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๐๘.๒/ว๑๓๐๑ ลงวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๕๔
- หนังสือกระทรวงมหาดไทย ด่วนที่สุด ที่ มท ๐๘๐๘.๒/ว๑๔๙๙ ลงวันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

คู่มือการปฏิบัติงานตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

(ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร)

ความเป็นมาและความสำคัญของคู่มือ

ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของทุกองค์กร เพราะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และมีมูลค่าที่ประเมินค่ามิได้ ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สร้างสรรค์คุณค่าให้แก่องค์กรสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นทรัพยากรที่มีมูลค่าเพิ่ม เพราะยิ่งใช้จะยิ่งทำให้มีทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้น องค์ความรู้ของ คนในองค์กร จะเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ให้สูงขึ้น และสามารถเป็นแรงผลักดันให้บุคลากร ในองค์กรสามารถคิดค้น และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ได้อยู่เสมอ ซึ่งองค์กรสามารถนำเอาองค์ความรู้ที่มีอยู่มาผสมผสาน เพื่อต่อยอดและพัฒนา ต่อเนื่องได้

การบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรของรัฐ จัดเป็นการบริหารงานภายใต้บุคลากรและ งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องบริหารทรัพยากรบุคคลตามข้อจำกัด ดังกล่าว เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานและนำสู่การพัฒนาองค์กรแบบก้าวกระโดด ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคล จำเป็นจะต้องเชื่อมกลยุทธ์ขององค์กรให้เข้ากับการบริหารจัดการทรัพยากร บุคคล และงบประมาณอย่างเป็นระบบ และมีแบบแผนขั้นตอน เพื่อป้องกันการเกิดความซับซ้อนในการ ปฏิบัติงาน

งานด้านสกอบรม ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ในด้านการ พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้อย่างถูกต้อง การ'สกอบรมเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเป็นวิธีหนึ่ง ในการพัฒนา บุคลากรให้เป็น ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีคุณค่าและคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ ดังนั้น ทุกองค์กร จึงให้ความสำคัญกับการสกอบรม และพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการต่อเนื่อง และเป็นระบบ

ทั้งนี้ องค์ประกอบส่วนหนึ่งอันจะช่วยให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่อง คือ คู่มือการปฏิบัติงานประจำตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล (ด้านการสกอ

อบรม) ซึ่งคู่มือดังกล่าวถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้ที่มีความรับผิดชอบในตำแหน่งดังกล่าว สามารถศึกษา
เบื้องต้น ก่อนลงมือปฏิบัติงานจริง และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ตามระเบียบขั้นตอนได้ ถูกต้องเหมาะสม
ยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคล ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ใช้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานด้านการจัดการฝึกอบรม ทั้งในส่วนของการสร้าง หลักสูตร การเขียนโครงการ และการประเมินผล เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง และทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่เกิดความเข้าใจภาพรวมของงานได้ในระยะเวลาอันสั้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อให้ทรัพยากรบุคคล (ด้านการฝึกอบรม) มีแนวทางเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากร และการดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เข้าใจในภาพรวมของงานที่จะต้องปฏิบัติ ตลอดจน สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

ขอบเขตหรือข้อจำกัดของคู่มือ

เนื่องจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลในระบบราชการของไทยในปัจจุบัน มีหน้าที่ ความรับผิดชอบที่หลากหลาย ล้วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกด้าน ซึ่งคู่มือการปฏิบัติงาน ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลฉบับนี้ จะเน้นเฉพาะในส่วนของผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการฝึกอบรม ทั้งระบบ ตั้งแต่การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม จนถึง การตรวจและปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรม และการพัฒนาการฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

คำจำกัดความเบื้องต้น

การฝึกอบรม หมายถึง การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในทางที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่างๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและความสามารถในการจัดรูปแบบขององค์กร รวมถึงเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากร มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถที่จำเป็น และมีทัศนคติที่ดีสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น

โครงการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดหลักสูตร ขั้นตอนวิธีการ ตลอดจนแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และครอบคลุมรายละเอียดที่จำเป็นอย่างครบถ้วน และสามารถนำไป ปฏิบัติได้จริง

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรม

๑.ศึกษา วิเคราะห์ สรุปรายงานและจัดทำข้อเสนอเพื่อกำหนดความต้องการ และความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงการเขียนโครงการฝึกอบรม และดำเนินการจัดโครงการ เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้แก่พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างในสังกัด

๒. มีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลบ้านฝาง และเสนอแนะนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ รวมถึงแผนการจัดฝึกอบรม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและผลตามที่กำหนด

๓. ศึกษาวิเคราะห์ กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เหมาะสมในการจัดหลักสูตรฝึกอบรม ให้กับพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างในสังกัด

๔. ดำเนินการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับข้าราชการในสังกัด ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕. ติดตามประสานงานกับภาคราชการ/เอกชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรฝึกอบรม รวมถึงประเมิน ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของการจัดฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร ตลอดจนติดตามการดำเนินการและ ประเมินผลในแต่ละหลักสูตร

๖. จัดกระบวนการฝึกอบรมภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีระบบ ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายขององค์กร และมีการดำเนินงานได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล (ด้านการฝึกอบรม)

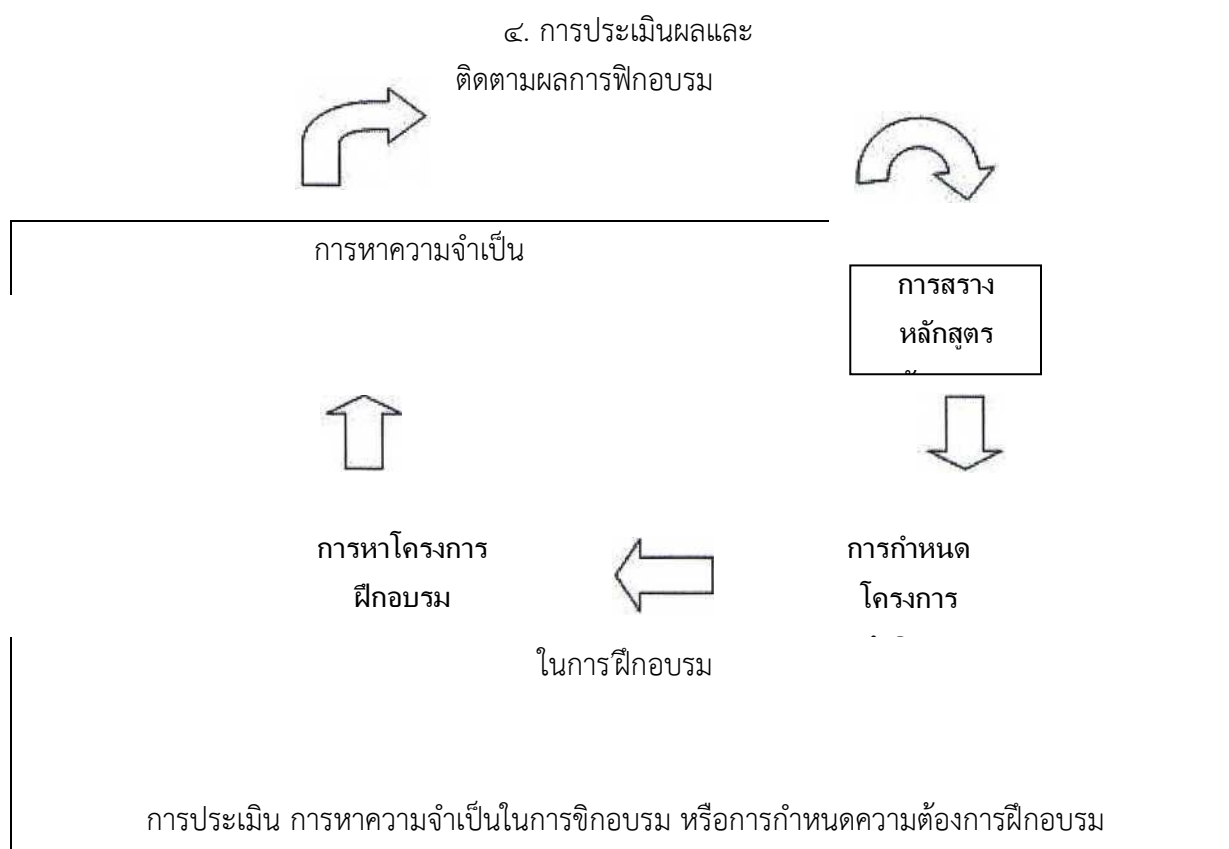
1. มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมในแต่ละ ขั้นตอน
2. มีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์ และ พฤติกรรมศาสตร์ แขนงต่างๆอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเอื้อต่อการกำหนดหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น
3. มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการที่นอกเหนือไปจากการ ฝึกอบรม
4. มีความเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้เข้ารับ การฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม

5. เข้าใจถึงหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้เป็นในการบริหารงาน ฝึกอบรม
6. มีความสามารถในการเขียนและการพูดในที่สาธารณะ ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เพื่อการ ติดต่อสื่อสารกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการประสานงานกับบุคลากรจากฝ่ายต่างๆ

7. เป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม ที่มีต่อบุคลากรในองค์กร และมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากรและนำสู่การปรับปรุงด้านการบริหาร
8. มีจิตบริการ (Service Mind) เนื่องจากการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม คือการปฏิบัติหน้าที่ เกี่ยวข้องกับบุคคลโดยตรง ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านนี้ควรเห็นความสำคัญของบุคคล รวมถึงต้องเข้าใจ และ ให้เกียรติผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

๑. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือการกำหนดความต้องการฝึกอบรม
๒. การสร้างหลักสูตร
๓. การกำหนดโครงการฝึกอบรม
๔. การบริหารโครงการฝึกอบรม



การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมจะอยู่บนพื้นฐานของความต้องการจากองค์กร ซึ่งจะพิจารณา จาก นโยบายขององค์กร ในด้านการพัฒนาบุคลากร และ นโยบายด้านการฝึกอบรม ซึ่งหมายรวมถึง นโยบาย จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ในด้านการพัฒนาบุคลากร และแผนพัฒนาบุคลากรของ เทศบาล ตำบลชลลภวิบูลย์ รวมถึงการหาข้อมูลว่า กลุ่มบุคลากรเป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมจะต้อง เป็น กลุ่มใด ตำแหน่งใด มีจำนวนมากน้อยเพียงใด และควรจะต้องเป็นการจัดการฝึกอบรมภายใน หน่วยงาน หรือส่งเข้ารับการฝึกอบรมภายนอกหน่วยงาน และวิเคราะห์ถึงสภาพการณ์ที่เป็นปัญหา และ สภาพการณ์ที่ จำเป็น ต่อการฝึกอบรมการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม สามารถดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

๑. กำหนดจากข้อกำหนดของตำแหน่งงาน

องค์กรควรจะต้องวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากร จากข้อกำหนดของงาน โดยมี ขั้นตอนดังนี้

๑.๑ การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ Job Competencies

เนื่องจากแต่ละตำแหน่งงาน มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไป ดังนั้น จึงมีความ จำเป็นต้องจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของผู้ที่ดำรง ตำแหน่งแต่ละประเภท เพื่อบ่งบอกว่าผู้ดำรงตำแหน่งต้องเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรใดบ้าง หรือ สามารถเรียกได้อีกชื่อว่า Training Road Map

๑.๒ การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมโดยประเมินจากความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง

(Competency Assessment)

การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม โดยวิธีการนี้ เพื่อให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละคนมีความจำเป็น ต้อง เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรใดบ้าง ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้แก่แต่ละบุคคล เป็นไป

อย่างมีประสิทธิภาพ และตรงตามความต้องการสูงสุด

๒ กำหนดหลักสูตรการฟีกอบรมจากปัญหาในการทำงานปีที่ผ่านมา

การกำหนดหลักสูตรฟีกอบรมโดยวิเคราะห์จากปัญหาในการทำงานจากปีที่ผ่านมา เพื่อเป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพการณ์ที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน ว่ามีส่วนใดที่ควรได้รับการแก้ไข หรือปรับปรุงบ้าง ซึ่งในประการแรก ผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการฟีกอบรม จำเป็นจะต้องค้นหาปัญหาในรอบปีที่ผ่านมา โดยพิจารณาจากประเด็นปัญหาต่างๆภายในองค์กรในปีที่ผ่านมา อาจใช้การสำรวจโดยแบบสอบถาม หรือ การสัมภาษณ์ เมื่อสำรวจได้ปัญหาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการแบ่งกลุ่มของปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวางแผนโครงการต่างๆ ในการฟีกอบรม เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผนและสามารถบริหารจัดการได้อย่างไม่ซับซ้อน และลำดับต่อไป คือ การวิเคราะห์ว่าปัญหาต่างๆเหล่านั้นเกิดขึ้นจากสาเหตุใดบ้าง และมีความถี่ของการเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด และมีการแก้ไขปัญหาให้แล้วเสร็จไปแล้วหรือไม่ และปัญหาที่เกิดขึ้นจะสามารถใช้วิธีการฟีกอบรม ช่วยแก้ไขได้ หรือไม่ จากนั้นจึงนำผลที่ได้มาใช้เป็นฐานข้อมูลในการบริหารจัดการวางแผนหลักสูตรฟีกอบรมต่อไป

๓ การกำหนดหลักสูตรฟีกอบรมจากข้อกำหนดของทางราชการ หรือจากกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆที่เกิดขึ้น

เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นหน่วยงานภาครัฐ และการปฏิบัติส่วนใหญ่ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบและนโยบายจาก กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้น การกำหนดหลักสูตรฟีกอบรมในแต่ละปี ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องทราบถึงกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆที่เกิดขึ้น และ/หรือมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ภายในองค์กร รวมถึงต้องทราบนโยบายต่างๆ จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ส่งให้กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น นำไปยึดถือและปฏิบัติตาม

๔ การกำหนดหลักสูตรฟีกอบรมจากกลยุทธ์ต่างๆขององค์กร

การกำหนดหลักสูตรฟีกอบรมจากกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ถือเป็นวัตถุประสงค์ลำดับต้นๆ ของการจัดการฟีกอบรมในแต่ละโครงการ เนื่องจาก กลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ตอบสนอง

นโยบายของรัฐบาลนั้น ถือเป็นประเด็นหลักที่แต่ละส่วนราชการในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องนำมาพิจารณาเพื่อบริหารจัดการโครงการต่างๆ ในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

เป็นขั้นตอนของการกำหนดรายละเอียดของการฝึกอบรม โดยจะต้องจัดทำรายการต่างๆ ประกอบด้วย กฎระเบียบต่างๆทางราชการ และข้อบังคับทางกฎหมาย นโยบายของส่วนราชการ งบประมาณของหลักสูตร ระยะเวลาในการจัดหลักสูตร และ ความพร้อมของบุคลากร สำหรับเกณฑ์ในการเลือกวิธีการในการฝึกอบรม ประกอบด้วย วัน เวลา สถานที่ ค่าใช้จ่าย วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมกลุ่มเป้าหมายในการฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรม การประเมินและการรับรองผลการฝึกอบรม จากนั้นจึงนำ