

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

เรื่อง โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) รุ่นที่ ๒๐
ของกระทรวงแรงงาน

และ

ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

เรื่อง แนวทางการพัฒนาและสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map)
ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



โดย

นางบุญส่ง รัตนพรรณา
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

ขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
ตำแหน่งเลขที่ ๑๒๔ กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

บทคัดย่อ

เอกสารผลงานทางวิชาการฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ โดยนำเสนอผลงานแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เรื่อง โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) รุ่นที่ ๒๐ ของกระทรวงแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาข้าราชการให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีสมรรถนะ ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในหลักการและเทคนิคการบริหารสมัยใหม่ที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม ความสำนึกรับผิดชอบโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส การใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับตัวในการทำงานอย่างรู้เท่าทัน และสร้างสรรค์ การสร้างความสัมพันธ์ ความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจกัน ตลอดจนมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิด และประสบการณ์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ขอรับการประเมินได้นำความรู้ทางวิชาการเรื่องการจัดทำโครงการฝึกอบรมมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) รุ่นที่ ๒๐ ของกระทรวงแรงงาน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญประกอบด้วย (๑) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนยุทธศาสตร์กระทรวง บทบาทภารกิจของแต่ละหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน (๒) การกำหนดรูปแบบและการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นการสร้างหลักสูตรจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากนโยบายต่าง ๆ (๓) เตรียมการก่อนการฝึกอบรม โดยการจัดทำโครงการฝึกอบรม หลักสูตร ประเมินการค่าใช้จ่าย ประสานวิทยากร ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำกำหนดการฝึกอบรม รวมทั้งขออนุมัติโครงการฝึกอบรม และขออนุมัติค่าใช้จ่ายในการดำเนินการและการเดินทางไปราชการ พร้อมทั้งยืมเงินราชการ และจัดทำใบประกาศนียบัตรเสนอให้ผู้บริหารลงนามในใบประกาศนียบัตร ระหว่างการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรม โดยการลงทะเบียนผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดสอบก่อน - หลังฝึกอบรม จัดเตรียมอุปกรณ์การฝึกอบรมสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร รวมทั้งการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินวิทยากรเป็นรายวิชาหลังจากการอบรมในแต่ละวิชา และหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว จะดำเนินการจัดทำสรุปผลการฝึกอบรมภายหลังการดำเนินการเพื่อเสนอผู้บริหารรับทราบ

ผู้ขอรับการประเมินมีข้อเสนอให้กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำโครงการฝึกอบรม การกำหนดหลักสูตร ขั้นตอนการดำเนินการ ประสานการดำเนินงานกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน และทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง ในรุ่นต่อไปบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรื่อง แนวทางการพัฒนาและสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีแนวทางในการจัดทำระบบการพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ครอบคลุมทุกตำแหน่ง/สายงาน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ตนดำรงอยู่ และมีโอกาสได้รับการพัฒนาศักยภาพตามแผนการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่ง/สายงาน รวมทั้งยังมีแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาวเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่ง/สายงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ขอรับการประเมินมีข้อเสนอจากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานปลัดกระทรวง แรงงานทั้งในด้านกรอบอัตรากำลัง สายงาน ภารกิจอำนาจหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ การศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พร้อมทั้ง แนวคิดของผู้รู้ทั้งหมด จึงขอเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรและสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยมีแนวทาง การพัฒนาบุคลากรจากปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จากการวิเคราะห์ TWOS Matrix เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร การกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (SO) ซึ่งสำนักงานปลัด กระทรวงแรงงานมีหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่พร้อมจะขับเคลื่อนและพัฒนาบุคลากรให้มี ศักยภาพ ดังนั้น จึงเห็นควรให้กองบริหารทรัพยากรบุคคล ศึกษา วิเคราะห์นโยบายผู้บริหารย้อนหลัง ไม่น้อยกว่า ๓ ปี เฉพาะที่มีความสอดคล้องกับแนวโน้มบริบทการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผู้บริหาร ระดับสูงให้ความสำคัญการพัฒนาบุคลากร โดยมีนโยบายมุ่งเน้นให้บุคลากรในสังกัดให้มีทักษะ และ สมรรถนะที่เหมาะสมพร้อมต่อการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ อีกทั้งสำนักงานปลัด กระทรวงแรงงานยังมีแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่มีอิสระและสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ของ ทุกตำแหน่ง/สายงาน การกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) รัฐบาลกำหนดนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ในการ พัฒนาบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ ริเริ่ม และเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อการให้บริการประชาชน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ ทักษะที่เหมาะสมกับความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีนโยบายและแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อเป็นแนวทางให้ กองบริหารทรัพยากรบุคคลกำหนดแผนงาน/โครงการ กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับ นโยบายและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไป และการกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากรให้มี ทักษะ สมรรถนะที่เหมาะสมตามสายงานและภารกิจของหน่วยงาน สำหรับการสร้างระบบการพัฒนา บุคลากร นอกจากสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจะมีแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ ปี สำนักงานปลัด กระทรวงแรงงานควรมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) ตามเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพและสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่ง/สายงาน เพราะ ปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานยังไม่มีแผนเส้นทางการศึกษาฝึกอบรมที่เป็นแนวทางการฝึกอบรมของ บุคลากรในแต่ละตำแหน่ง/สายงาน กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ Competency และ แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ควรจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) โดยเชิญผู้บังคับบัญชาและข้าราชการในแต่ละตำแหน่ง/สายงาน ในสังกัดกระทรวง แรงงาน มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์แนวทางการจัดทำเส้นทางการศึกษาฝึกอบรมระยะยาว เพื่อให้เกิดแผนพัฒนา บุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในการจัดทำแผนพัฒนา บุคลากรควรพิจารณาเลือกกำหนดตำแหน่ง/สายงาน และจัดลำดับความสำคัญที่จะดำเนินการจัดทำ ว่าจะเริ่มจากตำแหน่ง/สายงานไหนเป็นลำดับแรก และดำเนินการไปจนครอบคลุมทุกตำแหน่ง/สายงาน เสนอแผนพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ปลัดกระทรวง แรงงานเพื่อขอความเห็นชอบประกาศใช้แผนเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัด กระทรวงแรงงานต่อไป

คำนำ

เอกสารผลงานวิชาการฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อขอรับการประเมินและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ ตำแหน่งเลขที่ ๑๒๔ กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหาร ทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยผู้ขอรับการประเมินได้เสนอผลงานแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เรื่อง โครงการฝึกอบรมหลักสูตร นักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) รุ่นที่ ๒๐ ของกระทรวงแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาข้าราชการ ให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีสมรรถนะ ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในหลักการ และเทคนิคการบริหารสมัยใหม่ที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งการปรับเปลี่ยน ทักษะคติ ค่านิยม ความสำนึกรับผิดชอบโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส การใช้เทคโนโลยี เพื่อปรับตัวในการทำงานอย่างรู้เท่าทันและสร้างสรรค์ การสร้างความสัมพันธ์ ความสามัคคี ความร่วมมือ ร่วมใจกัน ตลอดจนมีโอกาสดูแลเปลี่ยนแปลงความคิดและประสบการณ์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรื่อง แนวทาง การพัฒนาและสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสาย อาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีแนวทางในการจัดทำระบบการพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ครอบคลุม ทุกตำแหน่ง/สายงาน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ตนดำรงอยู่ และมีโอกาสได้รับ การพัฒนาศักยภาพตามแผนการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่ง/สายงาน รวมทั้งยังมี แผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่ง/สายงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ขอรับการประเมินหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารผลงานทางวิชาการฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ แก่ผู้สนใจ และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ในการนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) และนำไปปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรและงานด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บุญส่ง รัตนพรรณา

มิถุนายน ๒๕๖๔

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ

ก

คำนำ

ค

สารบัญ

ง

สารบัญภาพ

จ

สารบัญตาราง

ฉ

ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

ด

๑. ชื่อผลงาน : โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) รุ่นที่ ๒๐
ของกระทรวงแรงงาน

ด

๑. ระยะเวลาดำเนินการ

ด

๒. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

ด

- ๓.๑ หลักการและเหตุผล

ด

- ๓.๒ ความรู้ทางวิชาการและแนวความคิด

๒

- (๑) แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษา การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม

๒

- (๒) แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๔

- (๓) แนวคิดการฝึกอบรมรูปแบบออนไลน์

๙

- (๔) กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๑๐

๔. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ

๑๑

๕. ผู้ร่วมดำเนินการ

๒๗

๖. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ

๒๗

๗. ผลสำเร็จของงาน

๓๕

๘. การนำไปใช้ประโยชน์

๓๕

๙. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค

๓๕

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๓๕

ส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

๓๗

- ชื่อเรื่อง : แนวทางการพัฒนาและสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map)
ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๓๗

๑. หลักการและเหตุผล

๓๗

๒. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ

๓๘

- ๒.๑ บทวิเคราะห์

๓๘

- ๒.๒ แนวความคิด

๓๙

- ๒.๓ ข้อเสนอ

๗๑

๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๗๗

๔. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๗๗

บรรณานุกรม

๗๘

ภาคผนวก

๘๐

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ ๑	องค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาบุคลากร	๓
ภาพที่ ๒	ขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม	๑๒
ภาพที่ ๓	กรอบความคิด (Mindset)	๔๓
ภาพที่ ๔	องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐ	๔๖
ภาพที่ ๕	แบบดั้งเดิม (Traditional Career Path)	๕๒
ภาพที่ ๖	แบบเปิดหรือแบบเครือข่าย (Network Career Path)	๕๒
ภาพที่ ๗	แบบคู่ขนาน (Dual Career Path)	๕๓
ภาพที่ ๘	ที่มาของ Competency	๕๘
ภาพที่ ๙	ขั้นตอนการจัดทำ TRM บนพื้นฐานของ Competency	๖๑



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ ๑	แสดงเนื้อหาวิชาการศึกษาการฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์	๑๕
ตารางที่ ๒	แสดงเนื้อหากิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และการศึกษาดูงานในประเทศ	๑๖
ตารางที่ ๓	แสดงเนื้อหาวิชาการศึกษาการฝึกอบรมในรูปแบบเข้าห้องเรียน (Classroom)	๑๗
ตารางที่ ๔	แสดงกิจกรรมการฝึกปฏิบัติ การทดสอบความรู้ และการวิพากษ์หลักสูตร	๑๘
ตารางที่ ๕	แสดงข้อมูลการประเมินด้านการเรียนรู้	๒๔
ตารางที่ ๖	แสดงข้อมูลการประเมินความพึงพอใจด้านเนื้อหาวิชาและวัตถุประสงค์ ของโครงการ	๒๕
ตารางที่ ๗	แสดงข้อมูลการประเมินด้านความรู้ความสามารถของวิทยากร	๒๕
ตารางที่ ๘	แสดงข้อมูลในภาพรวมด้านเนื้อหาวิชาและวัตถุประสงค์	๒๕
ตารางที่ ๙	แสดงข้อมูลในภาพรวมของวิทยากร	๒๕
ตารางที่ ๑๐	แสดงข้อมูลการประเมินด้านสิ่งอำนวยความสะดวก	๒๖
ตารางที่ ๑๑	แสดงประเด็นที่มีความเหมือนและแตกต่างกันระหว่าง TRM กับ Training Plan	๕๕
ตารางที่ ๑๒	แสดงตัวอย่างการสรุปรหัส และจำนวนหลักสูตรการฝึกอบรม	๖๒
ตารางที่ ๑๓	แสดงตัวอย่างการสรุปหลักสูตรการฝึกอบรมแยกตามหน่วยงานและตำแหน่ง	๖๓
ตารางที่ ๑๔	แสดงตัวอย่างการจัดทำ TRM ของตำแหน่งหัวหน้างานพัฒนาบุคลากร	๖๕
ตารางที่ ๑๕	แสดงตัวอย่างเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) สายงานทรัพยากรบุคคล ระดับปฏิบัติการ	๖๗
ตารางที่ ๑๖	แสดงตัวอย่างเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) สายงานทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ	๖๘
ตารางที่ ๑๗	แสดงตัวอย่างเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) สายงานทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ	๗๐
ตารางที่ ๑๘	วิเคราะห์ TOWS Matrix การพัฒนาทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัด กระทรวงแรงงาน	๗๒
ตารางที่ ๑๙	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	๗๔

ส่วนที่ ๑

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

๑. ชื่อผลงาน โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) รุ่นที่ ๒๐
ของกระทรวงแรงงาน

๒. ระยะเวลาดำเนินการ ตุลาคม – ธันวาคม ๒๕๖๓

๓. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

๓.๑ หลักการและเหตุผล

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) มุ่งเน้นการปรับรากฐานการต่อยอดการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาระยะยาวตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี มีหลักการสำคัญประการหนึ่ง คือ “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” เพื่อให้คนไทยเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยมีลักษณะสำคัญ ๕ ประการ ได้แก่ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีทักษะในการคิดเชิงสังเคราะห์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเคารพในความแตกต่าง และมีจุดยืนทางจริยธรรม และในยุทธศาสตร์ที่ ๖ การบริหารจัดการภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย ซึ่งมุ่งเน้นให้ภาครัฐมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส และเป็นธรรม โดยมีแนวทางที่กำหนดไว้ประการหนึ่ง คือ การพัฒนาบุคลากรภาครัฐในทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับการปฏิบัติงานในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล รวมทั้งให้มีการประเมินความคุ้มค่าและประสิทธิภาพในการพัฒนาข้าราชการในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวม

กระทรวงแรงงาน ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพนักบริหารแรงงานระดับกลางให้มีทักษะด้านการสื่อสาร สร้างแรงจูงใจความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และเตรียมความพร้อมที่จะรองรับภารกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารเพื่อสร้างผู้นำยุคใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการวางแผนในด้านการบริหารงานบริหารคน บริหารงบประมาณ โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส รวมทั้งใช้เทคโนโลยีให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเพื่อให้มีทักษะด้านการประสานงานกับหน่วยงานและเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่กระทรวงแรงงานและประชาชน จึงทำให้เกิดการจัดทำโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) รุ่นที่ ๒๐ ของกระทรวงแรงงาน เพื่อพัฒนาข้าราชการระดับชำนาญการของกระทรวงแรงงานให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีสมรรถนะและมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการ สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์กันในมิติต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

‘นักบริหารแรงงานระดับกลาง’ คือ ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญขององค์กร เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญในการบริหารจัดการทุกมิติ เพื่อให้ทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร เป็นเสมือนคนกลางที่รับและนำนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในการปฏิบัติจำเป็นต้องประสานนโยบายและกำกับดูแลงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามพันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนด

ในการนี้ ผู้ขอรับการประเมินได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้รับผิดชอบในการดำเนินการจัดทำโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) รุ่นที่ ๒๐ ของกระทรวงแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน ให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีสมรรถนะ มีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในหลักการและเทคนิคการบริหารสมัยใหม่ที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยมความสำนึก

รับผิดชอบโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสการใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับตัวในการทำงานอย่างรู้เท่าทันและสร้างสรรค์ สร้างความสัมพันธ์ ความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจกัน ตลอดจนมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการดำเนินการบริหารจัดการโครงการดังกล่าวมีปัญหาความยุ่งยากซับซ้อน ตั้งแต่การขอรับการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการภายใต้ข้อจำกัดของหน่วยงานที่ต้องใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรเฉพาะกลุ่มที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การประสานของส่วนราชการอื่นในสังกัดกระทรวงแรงงานเพื่อขอความร่วมมือให้ส่งบุคลากรเข้าร่วมโครงการดังกล่าว การบริหารจัดการการฝึกอบรมในภาพรวม การบริหารจัดการด้านงบประมาณที่ได้รับให้มีความเพียงพอเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ การคัดสรรวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและมีอัตราค่าตอบแทนที่ไม่สูงเกินไปกว่าที่ระเบียบกำหนดแต่มีความรู้ความเชี่ยวชาญที่ที่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้บุคลากรที่เข้ารับการอบรมได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินจึงต้องใช้ความรู้ความสามารถประสบการณ์จากการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมมาบริหารจัดการโครงการดังกล่าวให้ประสบผลสำเร็จ จึงนำมาเป็นผลงานเพื่อขอรับการประเมินในครั้งนี้

๓.๒ ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิด

จากการที่ผู้ขอรับการประเมินได้รับหมายให้ดำเนินการจัดทำโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) รุ่นที่ ๒๐ ของกระทรวงแรงงาน โดยในช่วงที่ดำเนินการจัดทำโครงการดังกล่าว เป็นช่วงที่มีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการฝึกอบรมจากรูปแบบเดิม ที่ใช้การอบรมในห้องเรียนเป็นหลักมาเป็นการฝึกอบรมโดยระบบดิจิทัลแบบออนไลน์เป็นหลัก ซึ่งถือว่าเป็นการดำเนินการจัดฝึกอบรมรูปแบบออนไลน์เป็นครั้งแรก จึงถือว่าเป็นนวัตกรรมของการฝึกอบรม ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินจำเป็นต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อาทิ ขั้นตอนการดำเนินการจัดอบรมรูปแบบออนไลน์ การกำหนดช่องทาง วิธีการสื่อสารระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม นอกจากนั้นยังได้นำความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล การฝึกอบรม การเขียนโครงการ และแนวทางการจัดฝึกอบรมแบบออนไลน์ รวมถึงได้นำกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางประกอบในการจัดทำผลงานดังกล่าวโดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

(๑) แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษา การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม

ความหมายการศึกษา

วีระพันธ์ แก้วรัตน์ (๒๕๔๔) กล่าวว่า “การศึกษา” เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ ทศนคติในเรื่องทั่ว ๆ ไปอย่างกว้าง ๆ โดยมุ่งเน้นการสร้างคนให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้เป็นสำคัญ ถึงแม้ว่าการศึกษายุคปัจจุบันจะเน้นในความสำคัญแก่ตัวผู้เรียนเป็นหลัก (Student – Centered) ทั้งในด้านของการจัดเนื้อหาการเรียนรู้ ระดับความยากง่าย และเทคนิควิธีการเรียนรู้ เพื่อให้ตรงกับความต้องการ ระดับสติปัญญา และความสามารถของผู้เรียนก็ตาม การศึกษาโดยทั่วไปก็ยังคงเป็นการสนองความต้องการของบุคคลในการเตรียมพร้อม หรือสร้างพื้นฐานในการเลือกอาชีพมากกว่าการมุ่งเน้นให้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง นอกจากนี้ การศึกษาเป็นเรื่องที่สามารถกระทำได้ตลอดเวลา (Lifelong Education) ไม่จำกัดระยะเวลาอีกด้วย

ความหมายการพัฒนาบุคคล

เด่นพงษ์ พลละคร (๒๕๓๒) กล่าวว่า “การพัฒนาบุคคล” คือ กิจกรรมที่มีส่วนทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้น และมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในองค์กรได้แล้ว เรียกว่า เป็นการพัฒนาบุคคลทั้งนั้น ซึ่งหมายความรวมถึง การให้การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรมการสอนงาน หรือการนิเทศงาน (Job Instruction) การสอนแนะ (Coaching) การให้คำปรึกษาหารือ (Counselling) การมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว (Job Assignment) การให้รักษาการแทน (Acting) การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน เพื่อให้โอกาสศึกษางานที่แปลกใหม่ หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น (Job Rotation) เป็นต้น

วีระพันธ์ แก้วรัตน์ (๒๕๕๙) กล่าวว่า “การฝึกอบรม” คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ

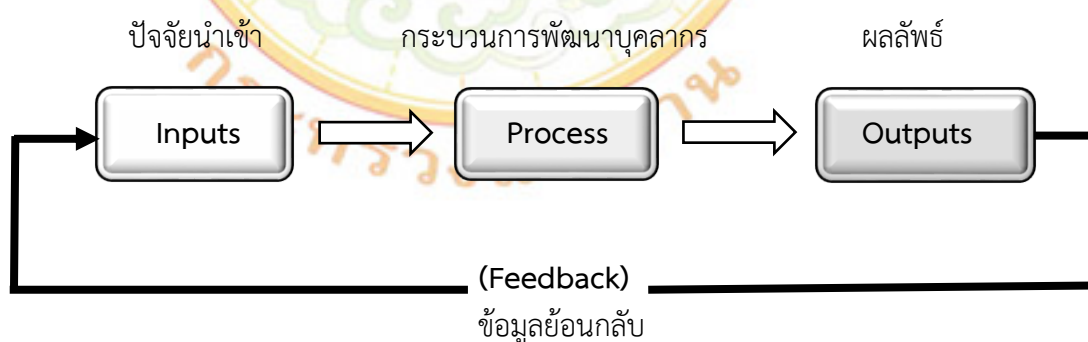
แนวคิดในการพัฒนาบุคลากร

ศิริรัตน์ ธิแปลง (๒๕๕๕) กล่าวถึง แนวคิดในการพัฒนาบุคลากร มีจุดประสงค์ในการพัฒนา ๓ ประการใหญ่ ๆ คือ

- ๑) เพื่อให้บุคลากรทำงานได้ ทำงานดี ทำงานเก่ง และทำงานแทนกันได้
- ๒) เพื่อเพิ่มคุณค่าของคน
- ๓) เพื่อเพิ่มความก้าวหน้าในอาชีพ

ทั้งนี้ แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยวิธีการฝึกอบรมเป็นเพียงระบบย่อย ระบบหนึ่งขององค์กรด้านบุคลากร ประการที่สอง ระบบจะเน้นการนำข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มาใช้เพื่อการปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ประการสุดท้าย ระบบทำหน้าที่เสมือนกรอบความคิดสำหรับการวางแผนและดำเนินการฝึกอบรม คือ

ภาพที่ ๑ องค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาบุคลากร



ที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/274793> สืบค้นเมื่อ ๙ พฤษภาคม ๒๕๖๔

จากภาพที่ ๑ แสดงองค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบ ประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ

๑) Inputs หรือสิ่งนำเข้า ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เงินงบประมาณ บุคคล วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนนโยบายและแนวคิดในการบริหารงานการพัฒนาบุคลากร วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานทุ่มเทหรือใส่เข้าไปในระบบการพัฒนาบุคลากร

๒) Process หรือกระบวนการพัฒนาบุคคล หมายถึง การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่น ๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนหน้าที่การงาน (Job Rotation) เป็นต้น

๓) Outputs หรือผลลัพธ์ คือ บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับผลลัพธ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบ เป็นข้อมูลย้อนกลับ หรือ Feedback เพื่อใช้ในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร

จากแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น ผู้ขอรับการประเมินได้นำมาปรับใช้ในการจัดทำโครงการฝึกอบรม โดยได้นำแนวทางดังกล่าวมาพิจารณาเป็นแนวทางในการกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญเพื่อให้การจัดทำโครงการและเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรของกระทรวงแรงงานมีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ และมีทัศนคติที่ดีเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอยู่

(๒) แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วีระพันธ์ แก้วรัตน์ (๒๕๕๓) กล่าวถึง การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมนั้นจะส่งผลและเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญ หากจะให้ได้สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้วผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์แขนงต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยาและศาสตร์การจัดการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่น ๆ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรม มีความเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้เข้าอบรมได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนเข้าใจถึงหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์ อยู่บ้างพอที่จะสามารถทำการสำรวจเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นในการบริหารงานฝึกอบรมได้นอกจากนั้น ผู้ดำเนินการฝึกอบรมยังจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้านการเขียนและการพูดในที่ชุมนุมชน ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ดีเพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้เข้าอบรม และประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

นอกจากการมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวแล้ว ทัศนคติของผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมยังเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานฝึกอบรมอีกด้วย กล่าวคือ ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมเองจะต้องเป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมต่อการพัฒนาบุคลากร มีความเห็นสอดคล้องกับหลักการและแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม รวมทั้งจะต้องมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากรและนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารได้ ทัศนคติเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเขามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารงานฝึกอบรม ตลอดจนเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรรู้ การจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยการกล่าวถึงแนวคิดและหลักการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรเสียก่อน

๑) กระบวนการฝึกอบรมและขั้นตอนการออกแบบหลักสูตร

สำนักงาน ก.พ. (๒๕๖๒) กล่าวว่า กระบวนการฝึกอบรมและขั้นตอนการออกแบบหลักสูตรแบบ ADDIE Model ประกอบด้วย การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ๕ ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร (Analysis) การออกแบบหรือการสร้างหลักสูตร (Design) การพัฒนาหลักสูตร (Develop) การดำเนินการฝึกอบรม (Implement) และการประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation)

ขั้นตอนที่ ๑ การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร (Analysis) คือ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีปัญหาอุปสรรคและข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นในองค์กร สามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม โดยวัตถุประสงค์ของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีดังนี้

(๑) เพื่อวินิจฉัยว่าองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมหรือไม่ การฝึกอบรมไม่สามารถจะแก้ไขปัญหาบางอย่างได้ ถ้าปัญหานั้น ๆ มีสาเหตุจากความขัดข้องในด้านโครงสร้างขององค์กร หรือความไม่เพียงพอในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ หรือบุคลากร

(๒) เพื่อศึกษาข้อมูลที่เป็นต่อการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบสภาพปัจจุบันขององค์กร รวมทั้งภารกิจและคุณสมบัติที่บุคลากรมีอยู่ ข้อมูลดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดฝึกอบรมต่อไป

๒) กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ประกอบด้วย

การวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis) คือ การศึกษาองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโครงการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์จะครอบคลุมเป้าหมายขององค์กร บรรยากาศการทำงานภายในองค์กร ทรัพยากรที่มีอยู่ และข้อจำกัดต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การฝึกอบรมจะให้ประโยชน์อะไรแก่องค์กรบ้างหรือไม่ การวิเคราะห์องค์กรควรจะตอบคำถามต่าง ๆ ดังนี้

(๑) องค์กรกำลังใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำหรับการแก้ไขปัญหา ซึ่งควรจะได้รับ การแก้ไข ด้วยวิธีการอื่นหรือไม่

(๒) เป้าหมายขององค์กรข้อใดบ้าง ซึ่งควรจะได้รับ การพิจารณา และใช้เป็นเข็มทิศสำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

(๓) เจ้าหน้าที่และผู้บริหารทุกระดับชั้นยึดมั่นในวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด

(๔) ฝ่ายบริหารมีความเต็มใจที่จะลงทุนค่าใช้จ่าย เพื่อการฝึกอบรมหรือไม่

(๕) ผู้บริหารขององค์กรพร้อมที่จะยอมรับพฤติกรรมและความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งผู้รับการฝึกอบรมได้รับจากการฝึกอบรมหรือไม่

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คือ กระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ

(๑) การวิเคราะห์ภารกิจ (Task Analysis) ประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ หลายขั้นตอน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ติดตามด้วยการวิเคราะห์และจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งการค้นหาระดับความสำคัญ ความยากและความถี่ของการปฏิบัติงาน แต่ละขั้นตอน

(๒) การวิเคราะห์คุณสมบัติ (Knowledge, Skill and Ability Analysis) ประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ ความรู้ ทักษะ และความสามารถ

ก. ความรู้ (Knowledge) คือ พื้นฐานของการสร้างทักษะและความสามารถ เป็นสิ่งที่ได้รับการจัดระบบระเบียบไว้เป็นอย่างดี

ข. ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง

ค. ความสามารถ (Ability) คือ ความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) มีวัตถุประสงค์ ๒ ประการ คือ ประการที่ ๑ เพื่อประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับงานอยู่ในระดับใด และประการที่ ๒ เพื่อกำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้น จะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไร จึงจะทำให้การทำงานของพวกเขาดีขึ้น ซึ่งขั้นตอนของการวิเคราะห์บุคคล ประกอบด้วย ๒ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องกำหนดมาตรฐานของงานแต่ละงานขึ้น จะช่วยให้องค์กรทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีการทำงานต่ำ หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานจริง

ขั้นตอนที่ ๒ การออกแบบหรือการสร้างหลักสูตร (Design) เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และพิจารณาแล้วเห็นว่าสมควรที่จะดำเนินการฝึกอบรม จึงนำมาสร้างหลักสูตร ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

- (๑) การกำหนดชื่อโครงการ/หลักสูตร
- (๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ/หลักสูตร
- (๓) การกำหนดหัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาและขอบเขต
- (๔) การกำหนดกลุ่ม และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- (๕) การกำหนดเทคนิควิธี/วิธีการฝึกอบรม
- (๖) การกำหนดระยะเวลาการฝึกอบรม
- (๗) การกำหนดแบบทดสอบก่อน – หลังการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ ๓ การพัฒนาหลักสูตร (Develop) เป็นขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรบนขั้นตอนการวิเคราะห์และการออกแบบ จุดมุ่งหมายของขั้นตอนนี้ คือ เป็นการลงมือสร้างบทเรียนตามผลการออกแบบและต้องนำเสนอเป็นลักษณะของบทเรียน พัฒนาหลักสูตร สร้างโปรแกรมจัดการหลักสูตร ผลิตเป็นเอกสารประกอบ

ขั้นตอนที่ ๔ การดำเนินการฝึกอบรม (Implement) คือ ขั้นตอนการนำหลักสูตรนั้นมาดำเนินการ โดยจะต้องมีการบริหารโครงการฝึกอบรมเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เช่น การจัดบุคคลที่จะรับผิดชอบการฝึกอบรม ตลอดจนการสร้างบรรยากาศของการฝึกอบรมที่ดี เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรมมีขั้นตอนการดำเนินงานแบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอน คือ

(๑) การดำเนินการก่อนการจัดฝึกอบรม เป็นขั้นตอนของการเตรียมการเพื่อดำเนินการฝึกอบรม เช่น ดำเนินการเขียนโครงการ ประเมินการค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ประสาน และหาสถานที่สำหรับการจัดฝึกอบรมและศึกษาดูงาน ประสานวิทยากรสำหรับบรรยายให้ความรู้ และเตรียมเอกสารประกอบการจัดฝึกอบรมทั้งหมด เป็นต้น

(๒) การดำเนินการระหว่างการจัดฝึกอบรม เป็นภารกิจที่กระทำระหว่างการฝึกอบรม บางภารกิจต้องกระทำทุกวัน เช่น การเตรียมป้ายชื่อวิทยากร การแนะนำ และขอบคุณวิทยากร เป็นต้น บางภารกิจอาจจะมีเพียงครั้งเดียว เช่น การร่างคำกล่าวรายงาน และคำกล่าวพิธีเปิด-ปิดการฝึกอบรม การเตรียมเกี่ยวกับประกาศนียบัตร ซึ่งในการดำเนินการจัดบางหลักสูตรที่มีระยะยาว จะมีรายละเอียดในการดำเนินการมาก ผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรมต้องใช้ความสามารถและประสบการณ์ในการดำเนินการและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้น ทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เป็นต้น

(๓) การดำเนินการหลังการจัดฝึกอบรม แม้ว่าโครงการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้นลงแล้ว แต่ภารกิจของผู้ดำเนินการฝึกอบรมยังต้องมีต่อไป เช่น ส่งหนังสือขอบคุณวิทยากรและหน่วยงานที่ให้การสนับสนุน การประเมินผลการดำเนินการจัดฝึกอบรม การรายงานผลการดำเนินการต่อผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

ขั้นตอนที่ ๕ การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation) เป็นกระบวนการวัดผล การฝึกอบรมว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านความคิด ความรู้สึก และการกระทำ ในลักษณะใด และเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้ เพื่อจะได้นำไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่อง และทำให้ทราบถึงความจำเป็นในการจัดฝึกอบรมในครั้งต่อไป ดังนี้

(๑) การประเมินผลการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์เพื่อ

(๑.๑) ตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักสูตรที่กำหนดไว้

(๑.๒) ตรวจสอบประสิทธิภาพการดำเนินงานตามกระบวนการฝึกอบรม

(๑.๓) ตรวจสอบความคุ้มค่าของการจัดฝึกอบรม

(๒) ประโยชน์ของการประเมินผลการฝึกอบรม ผลที่ได้รับจากการประเมินสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ดังนี้

(๒.๑) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทุกฝ่าย ตั้งแต่ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ผู้ดำเนินการฝึกอบรม และวิทยากร

(๒.๒) ปรับปรุงหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม รวมทั้งกระบวนการฝึกอบรม

(๒.๓) เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

(๓) ช่วงระยะเวลาประเมินผลการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น ๓ ระยะ คือ

(๓.๑) ระยะก่อนการฝึกอบรม เป็นการตรวจสอบความจำเป็นในการฝึกอบรม ความเป็นไปได้ และความพร้อมในการจัดฝึกอบรม

(๓.๒) ระยะระหว่างการฝึกอบรม เป็นการตรวจสอบผลที่เกิดขึ้นภายหลังสิ้นสุดการฝึกอบรม หรือการติดตามผลการฝึกอบรม

(๓.๓) ระยะหลังการฝึกอบรม เป็นการตรวจสอบผลที่เกิดขึ้นภายหลังสิ้นสุดการฝึกอบรม หรือการติดตามผลการฝึกอบรม

(๔) รูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรม ในปัจจุบันนิยมใช้กัน ๒ รูปแบบ คือ

(๔.๑) การประเมินผลการฝึกอบรมแบบ CIPP (Context – Input – Process Product Model) มีการประเมิน ๔ ด้าน คือ

(๔.๑.๑) การประเมินสภาพแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นการประเมินความจำเป็นที่นำมาใช้ในการสร้างหลักสูตร

(๔.๑.๒) การประเมินปัจจัยเบื้องต้น หรือปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) เป็นการประเมินทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ กำลังคน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และระบบบริหารงานที่จะสนับสนุน และเอื้ออำนวยให้การดำเนินการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างคุ้มค่าที่สุด

(๔.๑.๓) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินว่าการดำเนินการฝึกอบรมเป็นไปตามกระบวนการ หรือขั้นตอนที่กำหนดไว้หรือไม่ ปัญหาและอุปสรรค การดำเนินงานมีสาเหตุมาจากอะไร และจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

(๔.๑.๔) การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์การฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

(๔.๒) การประเมินผลการฝึกอบรมแบบแฮมบลิน (AC.Hamblin) เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรม ซึ่งพฤติกรรมที่คาดหวังจากการฝึกอบรม จำแนกได้ ๕ ระดับ คือ

ระดับที่ ๑ ระดับปฏิบัติการ เป็นการวัดความรู้สึกรู้สึกนึกคิดที่พึงพอใจหรือประทับใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรม ทั้งในด้านวิชาการและด้านการจัดการ

ระดับที่ ๒ ระดับการเรียนรู้ เป็นการวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ซึ่งมีอยู่ ๓ ระดับ คือ ระดับความรู้ ระดับทัศนคติ และระดับทักษะ

ระดับที่ ๓ ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นการวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน โดยนำความรู้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติงานจริงในสถานการณ์ที่ทำงาน

ระดับที่ ๔ ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร คือ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทำให้พฤติกรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์

ระดับที่ ๕ ระดับบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร คือ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กรที่ทำให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งนับเป็นความคาดหวังสูงสุดของการฝึกอบรม

ผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรมทั้ง ๕ ระดับ เกิดจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ถ่ายโอนการเรียนรู้ (Transfer of Training) จากระดับแรกสู่ระดับที่ ๒ , ๓ , ๔ และ ๕ ตามลำดับ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ

๑) ระดับปฏิบัติการ เกิดจากผู้ดำเนินการฝึกอบรมกำหนดหลักสูตร เลือกเนื้อหา เลือกวิทยากร จัดสถานที่ และการให้บริการต่าง ๆ ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกชื่นชอบ และประทับใจ

๒) ระดับการเรียนรู้ เกิดจากวิทยากรมีวิธีการและเทคนิคในการถ่ายทอด ผู้ดำเนินการฝึกอบรมสามารถเชื่อมโยงความรู้ ความพร้อมด้านสื่อสันทนาการ

๓) ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เกิดจากการสนับสนุนขององค์กร ในการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม วัสดุ ระบบการบริหารและการจัดการ

๔) ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร และระดับบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเกิดจากความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ความพร้อมด้านวัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ระบบการบริหาร การจัดการ

ดังนั้น กระบวนการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ คือ กระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องวางแผนการดำเนินงานอย่างละเอียด ซึ่งรายละเอียดในการดำเนินงานนั้น ขึ้นอยู่กับโครงการ แต่จะต้องประกอบด้วย ๓ ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

(๑) การดำเนินการก่อนการฝึกอบรม

(๒) การดำเนินการระหว่างการจัดฝึกอบรม

(๓) การดำเนินการหลังการฝึกอบรม

นอกจากนี้ การดำเนินการฝึกอบรมจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบงานในแต่ละส่วนอย่างชัดเจน เพราะจะได้สามารถติดตามงานต่าง ๆ จากผู้รับผิดชอบได้ ซึ่งวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ไม่หลงลืม คือ การจัดทำแบบตรวจสอบการเตรียมงาน เพื่อใช้ตรวจสอบว่าได้จัดเตรียมสิ่งต่าง ๆ ไว้อย่างครบถ้วนแล้วหรือไม่

จากแนวคิดเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้ขอรับการประเมินได้นำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินการจัดทำโครงการการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง โดยได้นำแนวทางมากำหนดในขั้นตอนการจัดทำโครงการ/หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร และนำมาวิเคราะห์หาความต้องการในการพัฒนาด้านองค์กร งาน และบุคคล การออกแบบ/การสร้างหลักสูตร และการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรมเพื่อนำมาประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านความคิด ความรู้สึกและการกระทำของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อไป

(๓) แนวคิดการฝึกอบรมรูปแบบออนไลน์

เจิตจันทร์ พลตงนอก (๒๕๕๖) การฝึกอบรมออนไลน์ (Online Training) คือ การฝึกอบรมที่เป็นลักษณะของการเรียนการสอนโดยสื่อหลายมิติ บทเรียนมีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้เรียนกับบทเรียน และสร้างให้เกิดการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป นอกจากนี้ผู้เรียนยังเป็นผู้ควบคุมการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างอิสระในเรื่องของสถานที่และเวลา โดยบทเรียนและเนื้อหาวิชาในการฝึกอบรมออนไลน์นั้นจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนาให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา มี ๕ ขั้นตอนได้แก่

- ๑) การประเมินความจำเป็นของผู้เรียน
- ๒) การเลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุด
- ๓) การออกแบบบทเรียน
- ๔) การสร้างแผนงาน
- ๕) การประเมินผลบทเรียน

ตั้งแต่เริ่มมีการปรับตัวให้เข้ากับชีวิตวิถีใหม่ หลายองค์กรเริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในองค์กรมากขึ้น ทั้งในเรื่องของการทำงาน การสื่อสาร ไปจนถึงการฝึกอบรมพนักงาน การอบรมออนไลน์ก็เป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่หลายองค์กรเลือกนำไปพัฒนาพนักงานของตนเองซึ่งการฝึกอบรมออนไลน์ในปัจจุบันก็มีหลายรูปแบบ อาทิ การเรียนผ่านเว็บไซต์หรือแพลตฟอร์มต่าง ๆ อย่าง H&G Learning ที่มีหลักสูตรพร้อมเรียนกว่า ๑๐๐ หลักสูตร และเรียนได้ไม่จำกัด ซึ่งเหมาะกับการใช้งานในระดับองค์กรทั้งเล็ก กลาง ใหญ่ นอกจากการเรียนผ่านหลักสูตรสำเร็จรูปที่มีไว้ให้แล้ว ยังสามารถอัปโหลดหลักสูตรหรือคอนเทนต์ขององค์กรเข้าไปได้ อีกทั้งยังสามารถติดตามความคืบหน้าและวัดผลการเรียนของพนักงานได้ด้วยหรือการเรียนแบบไลฟ์สด ผ่านโปรแกรมต่าง ๆ อย่าง Zoom ที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในขณะนี้ เพราะสามารถจัดอบรมได้หลายรูปแบบทั้ง One-Way Communication หรือแบบที่ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมด้วยการฝึกอบรมออนไลน์ได้รับความนิยมมากขึ้น

สำหรับการจัดการสอนออนไลน์ด้วยโปรแกรม ZOOM

Zoom เป็นโปรแกรมการประชุมออนไลน์ (Video Conference) ที่ออกแบบมาสำหรับใช้ในการจัดประชุมทางไกล การอบรมสัมมนา หรือการเปิดคอร์สสอนออนไลน์ ซึ่งสามารถรองรับผู้เรียนได้ถึง ๑๐๐ คน โดยโปรแกรม ZOOM สามารถส่งสัญญาณภาพและเสียงของทั้งของผู้สอนและผู้เรียน ทำให้สามารถสนทนาโต้ตอบกันได้ นำเสนอเอกสารต่าง ๆ เช่น powerpoint word pdf นำเสนอหน้าจอของผู้สอน อีกทั้งยังสามารถบันทึกวิดีโอการสอนไปพร้อมกันได้ นอกจากนี้ยังรองรับการใช้งานบนระบบ iOS และ Android ได้

อย่างไรก็ตาม แม้การอบรมออนไลน์จะมีข้อดีมากมาย แต่การอบรมแบบออฟไลน์ ก็ยังมีความจำเป็นอยู่มาก สำหรับการอบรมในบางเรื่องที่ต้องมีการฝึกปฏิบัติจริงหรือเป็นหลักสูตรเฉพาะทาง แต่สามารถทำทั้ง ๒ อย่างควบคู่กันไปได้ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรคาดหวัง

จากแนวคิดเกี่ยวกับฝึกอบรมออนไลน์ ผู้รับการประเมินมีแนวคิดว่าการฝึกอบรมดังกล่าวมีการจัดฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ด้วยโปรแกรม ZOOM ในช่วงที่ ๑ มีข้อดี ก็คือเป็นการอบรมระยะสั้น ผู้เข้ารับการอบรมไม่ต้องเดินทางมาเข้ารับการอบรม อยู่ที่ไหนก็สามารถอบรมได้ เป็นการสื่อสารสองทางสามารถโต้ตอบกันได้ ส่วนข้อเสีย อาจทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่สามารถจดจำ หรือรับฟังแล้วไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้

(๔) กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

(๔.๑) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

มาตรา ๗๒ บัญญัติว่า “ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด”

(๔.๒) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมระหว่างประเทศ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๕

ข้อ ๘ โครงการหรือหลักสูตรการฝึกอบรมที่ส่วนราชการจัดหรือจัดร่วมกับหน่วยงานอื่น ต้องได้รับอนุมัติจากหัวหน้าส่วนราชการ เพื่อเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายตามระเบียบนี้

ให้ส่วนราชการที่จัดการฝึกอบรมเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมได้ดังต่อไปนี้

(๔) ค่าประกาศนียบัตร (๕) ค่าถ่ายเอกสาร ค่าพิมพ์เอกสารและสิ่งพิมพ์ (๙) ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม (๑๑) ค่าของสมนาคุณในการจัดงาน (๑๒) ค่าสมนาคุณวิทยากร (๑๓) ค่าอาหาร (๑๔) ค่าเช่าที่พัก (๑๕) ค่ายานพาหนะ

ค่าใช้จ่ายตาม (๑) ถึง (๙) ให้เบิกได้เท่าที่จ่ายจริง ตามความจำเป็น เหมาะสม และประหยัด

ค่าใช้จ่ายตาม (๑๑) ให้เบิกจ่ายได้เท่าที่จ่ายจริง แห่งละไม่เกิน ๑,๕๐๐ บาท

ค่าใช้จ่าย (๑๒) ถึง (๑๕) ให้เบิกจ่ายตามหลักเกณฑ์และอัตราที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้

ข้อ ๑๐ บุคคลที่จะเบิกค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมตามระเบียบนี้ ได้แก่ (๑) ประธานในพิธีเปิดหรือพิธีปิดการฝึกอบรม แขกผู้มีเกียรติ และผู้ติดตาม (๒) เจ้าหน้าที่ (๓) วิทยากร (๔) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (๕) ผู้สังเกตการณ์

ข้อ ๑๔ การจ่ายค่าสมนาคุณวิทยากร ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และอัตรา ดังนี้

(๑) หลักเกณฑ์การจ่ายค่าสมนาคุณวิทยากร

(ก) ชั่วโมงการฝึกอบรมที่มีลักษณะเป็นการบรรยาย ให้จ่ายค่าสมนาคุณวิทยากรได้ไม่เกิน ๑ คน

(ข) ชั่วโมงการฝึกอบรมที่มีลักษณะเป็นการอภิปรายหรือสัมมนา เป็นคณะให้จ่ายค่าสมนาคุณวิทยากรได้ไม่เกิน ๕ คน โดยรวมถึงผู้ดำเนินการอภิปรายหรือสัมมนาที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับวิทยากรด้วย

(ค) ชั่วโมงการฝึกอบรมที่มีลักษณะเป็นการแบ่งกลุ่มฝึกภาคปฏิบัติ แบ่งกลุ่มอภิปรายหรือสัมมนา หรือแบ่งกลุ่มทำกิจกรรม ซึ่งได้กำหนดไว้ในโครงการหรือหลักสูตรการฝึกอบรม และจำเป็นต้องมีวิทยากรประจำกลุ่ม ให้จ่ายค่าสมนาคุณวิทยากรได้ไม่เกินกลุ่มละ ๒ คน

(๒) อัตราค่าสมนาคุณวิทยากร

(ก) วิทยากรที่มีใบบุคลากรของรัฐไม่ว่าจะสังกัดส่วนราชการที่จัดการฝึกอบรมหรือไม่ก็ตาม ให้ได้รับค่าสมนาคุณสำหรับการฝึกอบรมข้าราชการประเภท ก ไม่เกินชั่วโมงละ ๘๐๐ บาท ส่วนการฝึกอบรมข้าราชการประเภท ข และการฝึกอบรมบุคคลภายนอก ให้ได้รับค่าสมนาคุณไม่เกินชั่วโมงละ ๖๐๐ บาท

(ข) วิทยากรที่มีใบบุคคล (ก) ให้ได้รับค่าสมนาคุณสำหรับการฝึกอบรมประเภท ก ไม่เกินชั่วโมงละ ๑,๖๐๐ บาท ส่วนการฝึกอบรมข้าราชการประเภท ข และการฝึกอบรมบุคคลภายนอก ให้ได้รับค่าสมนาคุณไม่เกินชั่วโมงละ ๑,๒๐๐ บาท

(ค) กรณีที่จำเป็นต้องใช้วิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เป็นพิเศษ เพื่อประโยชน์ในการฝึกอบรมตามโครงการหรือหลักสูตรที่กำหนด จะให้วิทยากรได้รับค่าสมนาคุณสูงกว่าอัตราที่กำหนดตาม (ก) หรือ (ข) ก็ได้ โดยให้อยู่ในดุลยพินิจของหัวหน้าส่วนราชการเจ้าของงบประมาณ

(๔.๓) หนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๖.๔/ว๕ ลงวันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๕๖ เรื่อง มาตรการบรรเทาผลกระทบจากการปรับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำปี ๒๕๕๖ ให้ปรับเพิ่มอัตราค่าอาหารและค่าเช่าที่พักในการฝึกอบรมภายในประเทศ

ค่าอาหารในการฝึกอบรมประเภท ข ซึ่งจัดฝึกอบรมในสถานที่ของส่วนราชการ กรณีจัดไม่ครบมื้อให้เบิกในอัตราไม่เกิน ๔๐๐ บาทต่อวันต่อคน และส่วนการจัดฝึกอบรมในสถานที่เอกชน กรณีจัดไม่ครบมื้อให้เบิกในอัตราไม่เกิน ๓๐๐ บาทต่อวันต่อคน และอัตราค่าเช่าที่พักในการฝึกอบรมประเภท ข ค่าเช่าห้องพักคนเดียวไม่เกิน ๑,๔๕๐ บาทต่อวันต่อคน ค่าเช่าห้องพักร่วมไม่เกิน ๙๐๐ บาทต่อวันต่อคน

(๔.๔) หนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๖.๔/๘๔๐ ลงวันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๕๖ เรื่อง มาตรการบรรเทาผลกระทบจากการปรับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ และเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ข้อ ๔.๑ ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่มการฝึกอบรมและการประชุม

(๑) อบรม/ประชุมในสถานที่ราชการเบิกได้ไม่เกิน ๓๕ บาทต่อมื้อต่อคน

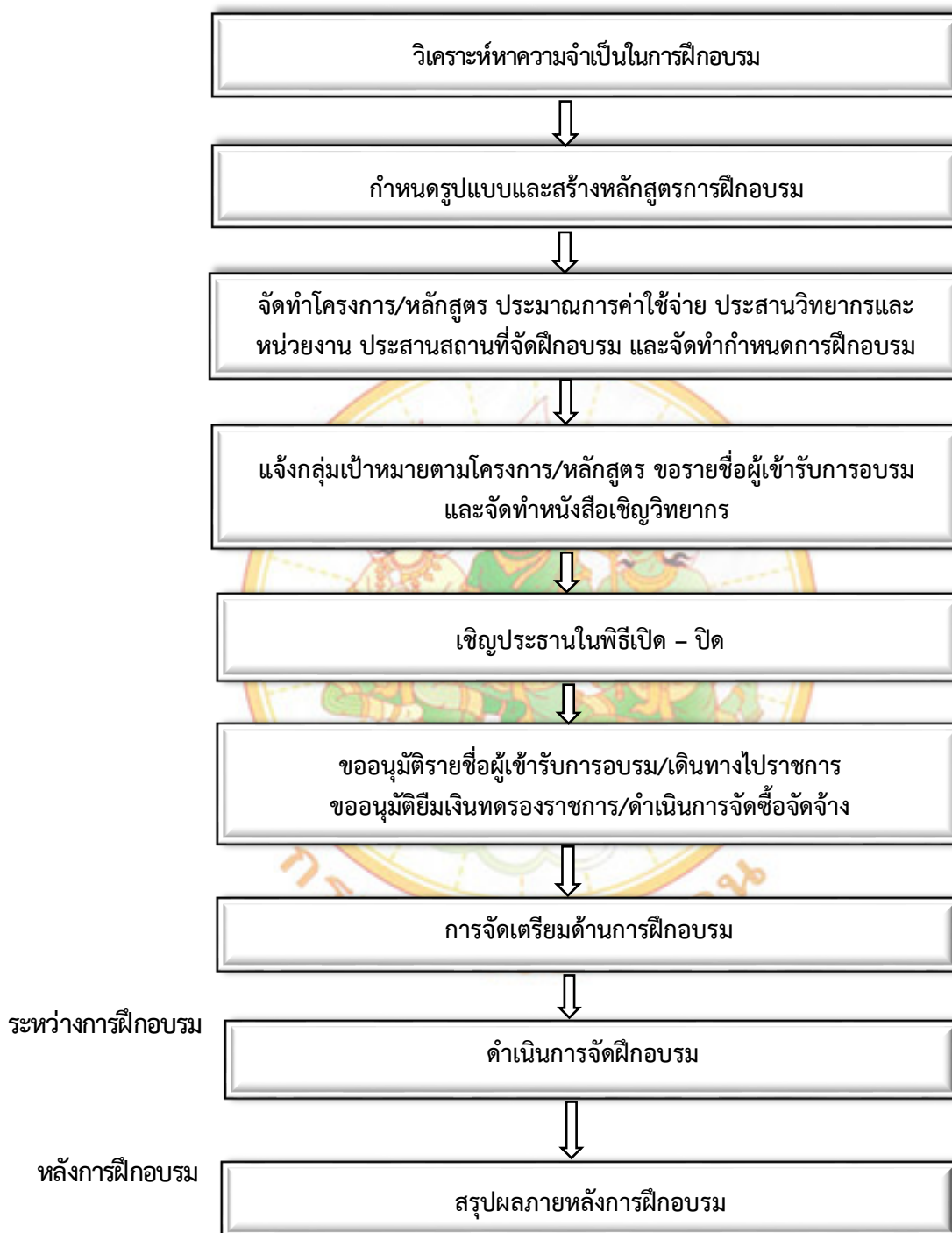
(๒) อบรม/ประชุมในสถานที่เอกชนเบิกได้ไม่เกิน ๕๐ บาทต่อมื้อต่อคน

๔. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ

ผู้การดำเนินการจัดทำโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) รุ่นที่ ๒๐ ของกระทรวงแรงงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ภาพที่ ๒ ขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม

เตรียมการก่อนฝึกอบรม



รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

๔.๑ เตรียมการก่อนฝึกอบรม

๔.๑.๑ การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ในขั้นตอนนี้เจ้าหน้าที่จะต้องวิเคราะห์หาความจำเป็นพื้นฐานจากแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) โดยเฉพาะในยุทธศาสตร์ที่ ๖ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในหน่วยงานภาครัฐ มุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (๓) การพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาบุคลากร ภาครัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๔) โดยเป้าหมายที่ ๒.๖ มีระบบบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระจายอำนาจ แผนปฏิบัติการ ด้านแรงงาน (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) แนวทางที่ ๕ การบริหารจัดการองค์กร บุคลากร ด้วยหลักธรรมาภิบาล และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร ๑) มุ่งเน้นการบริหารจัดการเป็นเลิศในทุกด้านภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งด้านโครงสร้าง องค์กรของทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน ด้านบุคลากรที่ต้องมีการบริหาร ทรัพยากรบุคคล เชิงกลยุทธ์ด้วยการพัฒนาระบบ HR Scorecard การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรแผนปฏิบัติการราชการ ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรไว้ในข้อ ๓.๒.๒ แผนปฏิบัติการราชการ เรื่องที่ ๒ บริหารจัดการองค์กรให้มี ประสิทธิภาพสูง ๑) เป้าหมาย ๑.๑) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีขีดสมรรถนะสูงในการให้บริการข้อมูล ด้านแรงงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม ๑.๒) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้รับการพัฒนา เป็นองค์กรธรรมาภิบาล มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพมีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ นอกจากนี้ผู้ขอรับการประเมินได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ ประมวลความรู้จากแหล่งต่าง ๆ รวมถึงกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๕๙ ของทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน และความต้องการในการฝึกอบรม ของบุคลากร รวมถึงความคิดเห็นข้อสังเกตจากผู้บังคับบัญชาว่ามีความจำเป็นต้องการปรับปรุงและส่งเสริม ประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้การออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กระทรวง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินการฝึกอบรมแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและต่อองค์กร พร้อมทั้งได้จัดทำโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อการพัฒนาบุคลากรประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ของทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน รวม ๕๐ คน และเสนอคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรกระทรวงแรงงาน ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นประธาน รองปลัดกระทรวงแรงงานเป็นรองประธาน อธิบดีกรมการจัดหางาน อธิบดีกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน อธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เลขาธิการสำนักงานประกันสังคม หัวหน้าผู้ตรวจราชการกระทรวง แรงงาน และที่ปรึกษาวิชาการแรงงานเป็นกรรมการ ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกรรมการและ เลขานุการ ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ โดยคณะกรรมการ ได้มีมติให้ความเห็นชอบโครงการดังกล่าว และมอบฝ่ายเลขานุการดำเนินการกำหนดรูปแบบและสร้างหลักสูตร การฝึกอบรมที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในการให้บริการกับประชาชน และมีความสอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบันด้วย

๔.๑.๒ การกำหนดรูปแบบและการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นการสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับการศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม รวมทั้งนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากนโยบายผู้บริหาร ยุทธศาสตร์กระทรวงที่เกี่ยวข้อง การประเมินผลการฝึกอบรม และการประเมินสมรรถนะ เพื่อนำมากำหนดหลักสูตร หัวข้อและเนื้อหา วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย วิธีการพัฒนาระยะเวลา วิทยาการ และสถานที่การจัดฝึกอบรม

เจ้าหน้าที่ต้องศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในปัจจุบันวิธีหนึ่งและใช้เป็นการแพร่หลายในเกือบทุกองค์กร คือ การฝึกอบรมร่วมกับการได้ลงมือปฏิบัติจริง (Learning by Doing) ผู้เรียนได้ฝึกคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ แล้วนำมาใช้ในการปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้รับโจทย์ ซึ่งการอบรมดังกล่าวน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ตนได้รับมอบหมายในอนาคตข้างหน้าได้ ประกอบการบรรยายให้ความรู้ดังกล่าวในห้องเรียนอาจจะทำได้ยากเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโควิด ๑๙ (COVID-19) ทำให้การดำเนินการจัดฝึกอบรมต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการฝึกอบรม ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้แบ่งการอบรมออกเป็น ๒ ช่วง ได้แก่ ช่วงที่ ๑ อบรมในรูปแบบออนไลน์ผ่านวิดีโอทางไกล (Video Conference) ด้วยโปรแกรม ZOOM ซึ่งจะถือว่าเป็นครั้งแรกที่ดำเนินการจัดฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์ และช่วงที่ ๒ อบรมในรูปแบบเข้าห้องเรียน (Classroom)

๔.๑.๓ จัดทำโครงการฝึกอบรม/หลักสูตร ประมาณการค่าใช้จ่าย ประสานวิทยากร ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประสานสถานที่จัดอบรม และจัดทำกำหนดการฝึกอบรม

๑) จัดทำโครงการฝึกอบรม/ หลักสูตร ประมาณการค่าใช้จ่าย

เจ้าหน้าที่ต้องจัดทำร่างโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) รุ่นที่ ๒๐ ของกระทรวงแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการของทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานเป็นผู้มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถพร้อมต่อการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้มีความคิด ค่านิยม มีความสำนึกรับผิดชอบ โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส นอกจากนี้ยังเป็นการวางรากฐานเพื่อการพัฒนาให้เกิดผู้นำยุคใหม่ และเป็นการส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ ความสามัคคีและความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ในเบื้องต้นได้รับการจัดสรรงบประมาณ รวม ๑,๒๔๐,๐๐๐ บาท (หนึ่งล้านสองแสนสี่หมื่นบาทถ้วน) เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณที่ได้รับประกอบกับการประสานจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญที่สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรมมีอัตราค่าจ้างที่สูงกว่าอัตราที่ราชการกำหนดเสียเป็นส่วนใหญ่ จึงได้มีการกำหนดโครงสร้างการฝึกอบรมในภาพรวมทั้งหมด รวม ๘๔ ชั่วโมง รวมทั้งสิ้นจำนวน ๕๐ คน และแบ่งการฝึกอบรมออกเป็น ๒ ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ ๑ การอบรมในรูปแบบออนไลน์ผ่านวิดีโอทางไกล (Video Conference) ด้วยโปรแกรม ZOOM ซึ่งได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาวิชา วัตถุประสงค์ของการอบรม เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม และระยะเวลาที่ใช้ในการอบรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๑ แสดงเนื้อหาวิชาการฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์

ขอบเขตเนื้อหาวิชา	วัตถุประสงค์	เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม	ระยะเวลา (ชั่วโมง)
การปฐมนิเทศ ๑. การแนะนำรายละเอียดโครงการและการปฏิบัติตัวระหว่างการฝึกอบรม	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักสูตร กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมของการอบรมที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ผ่านระบบออนไลน์	การบรรยาย ตอบข้อซักถาม และฝึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop)	๐.๕
๒. การทดสอบความรู้ก่อนอบรม			๐.๕
หมวดที่ ๑ การพัฒนาด้านแรงงานและเทคนิคการบริหารองค์กรยุคใหม่			
๑. บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เพิ่มพูนองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ เข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาองค์ความรู้ สมรรถนะ และทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ และการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน		๓
๒. เศรษฐศาสตร์แรงงานเพื่อการปฏิบัติงาน	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันและทิศทางเศรษฐกิจในอนาคต การปรับตัวด้านแรงงานเพื่อรองรับกระแสเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต		๓
หมวดที่ ๒ การพัฒนากลยุทธ์การบริหาร			
การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและ Big Data ในงานราชการ	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือวิธีการนำระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ		๓
หมวดที่ ๓ การพัฒนาภาวะผู้นำ			
๑. เทคนิคการพูด การนำเสนอ และการสื่อสาร	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเรียนรู้ศิลปะและฝึกทักษะการพูดที่เหมาะสมในโอกาสต่าง ๆ และเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและเสริมสร้างบุคลิกภาพให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ		๖

ขอบเขตเนื้อหาวิชา	วัตถุประสงค์	เทคนิคหรือวิธีการ ฝึกอบรม	ระยะเวลา (ชั่วโมง)
๒. การบริหารความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเจรจาต่อรองและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		๓
รวม			๑๙

ช่วงที่ ๒ การอบรมในรูปแบบเข้าห้องเรียน (Classroom) เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสพบปะกัน มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์จริงระหว่างกัน รวมไปถึงการผูกพันนิสัยระหว่างกันนอกจากนั้นยังมีการสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรงด้วยวิธีการศึกษาดูงานภายในประเทศที่เกี่ยวข้องที่มีความเป็นเลิศเพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ใหม่ ๆ ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย ซึ่งในช่วงนี้ผู้ขอรับการประเมินได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาวิชา วัตถุประสงค์ของการอบรม เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมและระยะเวลาที่ใช้ในการอบรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กิจกรรมที่ ๑ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และการศึกษาดูงานในประเทศ
จำนวน ๒๔ ชั่วโมง

ตารางที่ ๒ แสดงเนื้อหากิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และการศึกษาดูงานในประเทศ

ขอบเขตเนื้อหาวิชา	วัตถุประสงค์	เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม	ระยะเวลา (ชั่วโมง)
๑. การแนะนำรายละเอียดโครงการและการปฏิบัติตัวระหว่างการฝึกอบรม	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักสูตร กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมของการอบรมที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน	การบรรยาย / กิจกรรมการสร้าง ความสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม	๒
๒. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เทคนิคการทำงานเป็นทีม ทักษะการสื่อสารและการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการสร้างทีมงานและเกมส์การบริหาร	เพื่อสร้างความรักความผูกพัน ความสามัคคี สำนึก และการสร้างเครือข่ายที่ดีในการทำงาน		๑๖
๓. การศึกษาดูงานที่ศูนย์เรียนรู้ภูมิปัญญาไทยไร่คุณมน	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบถึงปัจจัยความสำเร็จของผู้นำทีมในการสร้างหรือพัฒนางาน/โครงการจะประสบความสำเร็จ ณ ศูนย์เรียนรู้ภูมิปัญญาไทยไร่คุณมน อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี		๖
รวม			๒๔

กิจกรรมที่ ๒ การฝึกอบรม จำนวน ๓ หมวดวิชา รวม ๓๒ ชั่วโมง เนื่องจากการอบรมในกิจกรรมนี้มีการฝึกปฏิบัติจริง โดยมีวัตถุประสงค์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้เทคนิค วิธีการพร้อมเทคนิคการนำเสนอผลงานต่อที่ประชุม ซึ่งการอบรมที่จะเกิดประโยชน์ต่อการเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างเป็นรูปธรรม คือ การได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้สอนและผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยตนเองแบบสื่อสารสองทางทั้งในเรื่องทัศนคติ แนวคิด วิธีการทำงาน การศึกษาค้นคว้าข้อมูล และประสบการณ์เบื้องหลังของแต่ละบุคคล ดังนั้น ต้องกำหนดให้เป็นการอบรมในชั้นเรียนแทนการอบรมด้วยระบบ ZOOM ซึ่งมีรายละเอียดขอบเขตเนื้อหาวิชา วัตถุประสงค์ของการอบรม เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม และระยะเวลาที่ใช้ในการอบรม ดังนี้

ตารางที่ ๓ แสดงเนื้อหาวิชาการฝึกอบรมในรูปแบบเข้าห้องเรียน (Classroom)

ขอบเขตเนื้อหาวิชา	วัตถุประสงค์	เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม	ระยะเวลา (ชั่วโมง)
หมวดที่ ๑ การพัฒนาด้านแรงงาน และเทคนิคการบริหารองค์กรยุคใหม่		การบรรยาย ตอบข้อซักถาม และฝึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop)	
การเขียนโครงการ/การจัดทำรายงาน	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า นำมาศึกษาวิเคราะห์เพื่อจัดทำโครงการ รายงาน และนำเสนอ พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนแนวคิดและประสบการณ์		๓
หมวดที่ ๒ การพัฒนากลยุทธ์การบริหาร			
๑. การวิเคราะห์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ และพัฒนาทักษะในกระบวนการคิด และการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ จนสามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนงานโครงการได้		๖
๒. การพัฒนาแนวคิดเชิงระบบเพื่อการแก้ไขปัญหาเชิงซับซ้อน	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจการพัฒนาแนวคิดเชิงระบบเพื่อการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนมากขึ้น		๖
๓. ประเด็นข้อตรวจพบจากการตรวจสอบที่สำคัญในการปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชี และพัสดุ	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เกี่ยวกับข้อปฏิบัติที่สำคัญในงานด้านการเงิน บัญชี และพัสดุ		๓
หมวดที่ ๓ การพัฒนาภาวะผู้นำ			
๑. การเสริมสร้างภาพลักษณ์และบุคลิกภาพนักบริหาร	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในการปรับเปลี่ยนตนเอง เพื่อให้มีบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ที่ดีเหมาะสมกับการเป็นนักบริหาร		๑๒

ขอบเขตเนื้อหาวิชา	วัตถุประสงค์	เทคนิคหรือวิธีการ ฝึกอบรม	ระยะเวลา (ชั่วโมง)
๒. สถาบันพระมหากษัตริย์กับประเทศไทย	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรับรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์และสถาบันพระมหากษัตริย์กับประเทศไทย		๒
รวม			๓๒

กิจกรรมที่ ๓ การฝึกปฏิบัติ การจัดทำรายงาน รวม ๙ ชั่วโมง เป็นการทดสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการอบรมในภาพรวมทั้งหมดจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งในแบบรายกลุ่มและแบบรายบุคคล ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้กำหนดให้มีขอบเขตเนื้อหาวิชา วัตถุประสงค์ของการอบรม เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมและระยะเวลาที่ใช้ในการอบรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ ๔ แสดงกิจกรรมการฝึกปฏิบัติ การทดสอบความรู้และวิพากษ์หลักสูตร

ขอบเขตเนื้อหาวิชา	วัตถุประสงค์	เทคนิคหรือวิธีการ ฝึกอบรม	ระยะเวลา (ชั่วโมง)
การฝึกปฏิบัติ การทดสอบความรู้ และวิพากษ์หลักสูตร			
๑. การจัดทำรายงานการศึกษา ดูงานเชิงเสนอแนะและ การนำเสนอ	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำข้อมูลที่ได้รับ จากการศึกษาดูงานมาศึกษา วิเคราะห์ เพื่อ จัดทำรายงาน และนำเสนอเพื่อแลกเปลี่ยน ประสบการณ์		๖
๒. การทำแบบทดสอบความรู้	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดสอบความรู้ ที่ได้รับการฝึกอบรม		๑
๓. การวิพากษ์หลักสูตร โดยการ วิเคราะห์รายวิชาถึงความจำเป็น และประโยชน์ที่ได้รับ วิเคราะห์ วิทยาการ และวิเคราะห์รูปแบบ การจัดการอบรม	เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร ให้สอดคล้องและรองรับกับวัตถุประสงค์ ให้มากยิ่งขึ้น พร้อมรับฟังข้อเสนอแนะจาก ผู้เข้ารับการฝึกอบรมใช้เป็นข้อมูลในการ ปรับปรุงเพื่อพัฒนาการอบรมในครั้งถัดไป		๒
รวม			๙

๒) ประสานวิทยาการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(๑) ประสานวิทยาการ

เจ้าหน้าที่ต้องพิจารณาศึกษาค้นคว้าประวัติวิทยาการจากแหล่งต่าง ๆ อาทิ
แฟ้มประวัติการฝึกอบรมครั้งที่ผ่านมา จากเว็บไซต์ต่าง ๆ แลกเปลี่ยนกับผู้รู้ ขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา
ในระดับต่าง ๆ เป็นต้น และสรุปแนวทางการคัดสรรวิทยาการได้ ดังนี้

กลุ่มวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการที่มากความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นรูปธรรมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ เช่น นายสุวิทย์ สรรพวิทยสิริ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง เป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในด้านเศรษฐศาสตร์ และเป็นวิทยากรในเวทีต่าง ๆ ทั้งในระดับท้องถิ่นและในระดับประเทศ ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินจึงกำหนดให้เป็นผู้บรรยายในหัวข้อ "เศรษฐศาสตร์แรงงานเพื่อการปฏิบัติ" นายสันต์ พงศ์สุประดิษฐ์ เป็นนักพูดวิทยากรนักจัดรายการนักกฎหมายสัมมนาฝึกอบรมการขายการทำงานเป็นทีม ผู้ขอรับการประเมินจึงได้กำหนดให้เป็นผู้บรรยายในหัวข้อ "เทคนิคการพูด การนำเสนอและการสื่อสาร" นายธัช ชัยอุราสุข อดีตข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการแรงงานสัมพันธ์ จึงได้กำหนดให้เป็นผู้บรรยายในหัวข้อ "การบริหารความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง" เป็นต้น

(๒) ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นบุคลากรจากส่วนราชการต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวง แรงงาน ดังนั้น จึงมีหนังสืออย่างเป็นทางการเพื่อประสานขอให้หน่วยงานต้นสังกัดอนุญาตให้กลุ่มเป้าหมาย เข้าร่วมการอบรมในระหว่างช่วงเวลาที่กำหนด มีหนังสือขออนุมัติต่อปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อขอเดินทางไปราชการต่างจังหวัด จึงแยกการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไว้ ดังนี้

(๒.๑) หน่วยงานภายในกระทรวง

จัดทำหนังสือเสนอปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อขออนุมัติให้ข้าราชการ ในสังกัด รวม ๕๐ ราย พร้อมทีมงานเข้าร่วมการอบรม และขออนุมัติเดินทางไปราชการเพื่อศึกษาดูงาน ในต่างจังหวัดด้วย และทำหนังสือแจ้งหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่ออนุญาตให้บุคลากร เข้าร่วมการอบรม ประสานงานกับศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และกองบริหารการคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อทำการติดตั้งระบบออนไลน์ผ่านวีดิทัศน์ทางไกล สำหรับใช้ในการอบรม ในช่วงที่ ๑

(๒.๒) หน่วยงานภายนอกกระทรวง

เจ้าหน้าที่ต้องประสานกับหน่วยงานเพื่อดำเนินการจัดหาสถานที่จัดการ ฝึกอบรมในต่างจังหวัด ได้แก่ โรงแรมฝั่ง-หวาน รีสอร์ทแอนด์สปา อำเภอมะนัง จังหวัดกาญจนบุรี และ ศูนย์การเรียนรู้ภูมิปัญญาไทยไร่คุณมน อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อให้เกิดความเรียบร้อย ในการเดินทางเพื่อเข้าพัก และทำกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างการอบรมนอกจากนั้นยังต้องการจัดทำหนังสือ เชิญบุคคลเพื่อเป็นวิทยากรในแต่ละช่วงวันเวลา ในขั้นตอนนี้มีความยุ่งยากคือ การขอวันว่างของวิทยากร ให้สอดคล้องกับช่วงเวลาที่กำหนดอาจจะเป็นไปไม่ได้ทั้งหมด ดังนั้น เจ้าหน้าที่จะต้องปรับเปลี่ยนแปลง กำหนดการระหว่างวิทยากรเพื่อให้เกิดความเหมาะสมอีกด้วย

(๓) จัดทำกำหนดการฝึกอบรม

เมื่อจัดทำร่างโครงการหลักสูตร กำหนดการต่าง ๆ การประสานหาวิทยากรเพื่อ เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว จึงได้เสนอขออนุมัติโครงการต่าง ๆ ต่อปลัดกระทรวงแรงงาน พร้อมกำหนดระยะเวลา ดังนี้ การอบรมช่วงที่ ๑ รูปแบบออนไลน์ ระหว่างวันที่ ๒๓ - ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓ ณ กระทรวงแรงงาน และหน่วยงานต้นสังกัดหรือสถานที่อื่นที่มีความเหมาะสม สามารถอบรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสื่อสารได้แบบสองทางตลอดระยะเวลาการอบรม และการอบรมช่วงที่ ๒

รูปแบบการเข้าห้องเรียน ระหว่างวันที่ ๒๗ พฤศจิกายน – ๔ ธันวาคม ๒๕๖๓ ณ กระทรวงแรงงาน และจังหวัดกาญจนบุรี (โรงแรม ผึ้ง – หวาน รีสอร์ทแอนด์สปา อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี และศึกษาดูงานศูนย์การเรียนรู้ภูมิปัญญาไทยไร่คุณมน อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี)

๔.๑.๔ แจกกลุ่มเป้าหมายตามโครงการ/หลักสูตร ขอรายชื่อผู้เข้ารับการอบรมและจัดทำหนังสือเชิญวิทยากร

(๑) เนื่องจากเป้าหมายตามโครงการ/หลักสูตร เป็นข้าราชการประเภติวิชาการ ระดับชำนาญการ จากทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน รวม ๕๐ คน ซึ่งเฉพาะในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จำนวน ๑๐ คน ดังนั้น เจ้าหน้าที่จึงต้องดำเนินการประสานกับส่วนราชการอื่นเพื่อดำเนินการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดและมีความพร้อมต่อการฝึกอบรมตลอดหลักสูตร โดยกำหนดให้แจ้งรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตามแบบฟอร์มการเข้ารับการฝึกอบรมผ่าน QR code และแจ้งชื่ออย่างเป็นทางการให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในภายหลังต่อไป

(๒) นอกจากการประสานงานกับวิทยากรอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อขอกำหนดลงนัดหมายวันเวลาที่จะมาเป็นวิทยากรให้ในโครงการดังกล่าวแล้ว เพื่อลดปัญหาความผิดพลาด เจ้าหน้าที่จะต้องทำหนังสือเชิญวิทยากรอย่างเป็นทางการ พร้อมทั้งแนบโครงการฝึกอบรมและกำหนดการฝึกอบรมให้กับวิทยากรโดยตรง หรือหน่วยงานต้นสังกัดของวิทยากร เพื่อเป็นการแจ้งยืนยันวัน เวลา และสถานที่จัดฝึกอบรม หัวข้อวิชาที่บรรยายพร้อมทั้งประสานขอเอกสารประกอบการบรรยายสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม และประสานการจัดรถรับ – ส่งวิทยากรจากหน่วยงานภายนอก

๔.๑.๕ เชิญประธานในพิธีเปิดและปิดโครงการฝึกอบรม

เพื่อให้การอบรมมีลักษณะเป็นพิธีการ และให้ผู้เข้ารับการอบรมเล็งเห็นความสำคัญในการอบรม จึงกำหนดให้มีพิธีเปิด-ปิดโครงการฝึกอบรม ซึ่งได้มีหนังสือเรียนเชิญปลัดกระทรวงแรงงาน (นายสุทธิ สุโกศล) เป็นประธานในพิธีเปิดโครงการฝึกอบรม เมื่อวันที่จันทร์ที่ ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๓ เวลา ๐๘.๓๐ น. ณ ห้องประชุมกองบริหารทรัพยากรบุคคล ชั้น ๑๐ อาคารกระทรวงแรงงาน โดยต้องจัดทำคำกล่าวรายงานการฝึกอบรมของผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีรายละเอียดวัตถุประสงค์ของโครงการ กำหนดการของหลักสูตรแบบย่อ จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม และคำกล่าวเปิดของปลัดกระทรวงแรงงานที่ให้อิโหวาและมอบแนวทางการคาดหวังขององค์กรที่จะได้รับจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม ภายหลังจากการจบหลักสูตรการอบรมในขณะเดียวกัน ในวันปิดโครงการฝึกอบรมปลัดกระทรวงแรงงานได้มอบหมายให้รองปลัดกระทรวงแรงงาน (นายนิยม สองแก้ว) เป็นประธานในพิธีมอบประกาศนียบัตรและปิดการฝึกอบรม เมื่อวันที่ศุกร์ที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๑.๐๐ น. ณ ห้องกาหลง โรงแรม ผึ้ง-หวาน รีสอร์ทแอนด์สปา อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งต้องจัดทำคำกล่าวปิดโครงการอบรมเช่นกัน

๔.๑.๖ ขออนุมัติผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการเดินทางไปปฏิบัติราชการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมขออนุมัติยืมเงินตราพระราชาร/ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

(๑) ขออนุมัติผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการเดินทางไปปฏิบัติราชการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเจ้าหน้าที่โครงการ

เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโครงการดังกล่าวต้องรวบรวมรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม พร้อมเจ้าหน้าที่โครงการ เพื่อขออนุมัติต่อปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมและ

เดินทางไปปฏิบัติราชการ ณ จังหวัดกาญจนบุรี ดังนั้น จะต้องมีภาระศึกษาระเบียบกระทรวงการคลังที่กำหนดเกี่ยวกับการจัดอบรม/สัมมนาให้มีความรอบคอบและลดความผิดพลาด ดังนี้

(๑.๑) กรณีการจัดในสถานที่ราชการในช่วงที่ ๑ จะขออนุมัติเบิกค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ในอัตราไม่เกินคนละ ๓๕ บาทต่อมื้อ ค่าอาหารกลางวัน ในอัตราไม่เกินคนละ ๑๒๐ บาทต่อมื้อ

(๑.๒) กรณีการจัดนอกสถานที่ราชการหรือในสถานที่เอกชนในช่วงที่ ๒ จะขออนุมัติเบิกค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ในอัตราไม่เกินคนละ ๕๐ บาทต่อมื้อต่อคน ค่าอาหารกลางวัน ในอัตราไม่เกินคนละ ๖๐๐ บาทต่อมื้อ ค่าที่พักแบบคู่ ห้องละไม่เกิน ๑,๕๐๐ บาท เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่มีระดับที่ต่ำกว่าตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูง และค่าพาหนะแบบเหมาจ่ายคนละไม่เกิน ๔๐๐ บาท ในกรณีที่มีสัมภาระ

(๑.๓) การขออนุมัติค่ารถรับจ้างพาหนะ สำหรับเป็นพาหนะเดินทางไปราชการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ณ จังหวัดกาญจนบุรี และการไปศึกษาดูงานศูนย์การเรียนรู้ภูมิปัญญาไทยไร่คุณมน อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี จำเป็นต้องใช้รถโดยสารขนาดใหญ่ เพื่อการเดินทางแบบหมู่คณะ ซึ่งระเบียบกระทรวงการคลังกำหนดให้เบิกได้ไม่เกินวันละ ๑๓,๔๐๐ บาท แต่ในขณะเดียวกันจะต้องใช้ความคล่องตัวสำหรับการประสานงานอื่น ๆ การประสานงานที่อยู่นอกเหนือการควบคุม จึงมีความจำเป็นต้องใช้รถตู้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จะต้องขออนุมัติใช้รถตู้ที่อยู่ในความดูแลของกองบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน ๑ คัน พร้อมคนขับ และประมาณการค่าน้ำมันรถฯ ประกอบการขออนุมัติด้วย

(๒) ขออนุมัติยืมเงินทดรองราชการ

เจ้าหน้าที่ต้องจัดทำหนังสือขออนุมัติยืมเงินทดรองราชการเพื่อใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมตามงบประมาณที่ได้ประมาณการค่าใช้จ่ายไว้ โดยจะต้องไม่เกินจากจำนวนเงินงบประมาณที่ได้สำหรับกรณีมีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมกับสถานประกอบการกิจการร้านค้าที่มีเครื่องรูดบัตรจำเป็นที่จะต้องชำระค่าใช้จ่ายเป็นบัตรเครดิตราชการ และจะต้องระบุวงเงินการใช้บัตรเครดิตราชการและจำนวนเงินสดให้ชัดเจนแต่ในบางกรณีมีความจำเป็นไม่สามารถใช้บัตรเครดิตราชการได้ ก็ระบุเหตุผลในบันทึกขออนุมัติด้วยการขออนุมัติยืมเงินให้แนบเอกสารประกอบการพิจารณาขออนุมัติ เช่น ค่าน้ำมันรถตู้ เป็นต้น

(๓) ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

สำหรับโครงการดังกล่าวมีการจัดซื้อจัดจ้าง ๒ กรณี คือ

(๓.๑) การจ้างเหมาบริการรถโดยสาร สำหรับใช้เป็นพาหนะในการเดินทางไปราชการ ณ จังหวัดกาญจนบุรี ในส่วนนี้เจ้าหน้าที่จะต้องประสานงานกับกองบริหารการคลังเป็นผู้ดำเนินการให้เนื่องจากกองบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ได้รับมอบอำนาจให้ดำเนินการได้เอง ซึ่งเจ้าหน้าที่จะต้องระบุรายละเอียดของลักษณะรถให้ชัดเจน เช่น มีที่นั่งเพียงพอต่อผู้เข้ารับการอบรม จำนวน ๕๐ คน มีเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น และต้องประสานกับเจ้าหน้าที่กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้เป็นกรรมการตรวจรับการจ้างตามระเบียบพัสดุ

(๓.๒) การจัดซื้อวัสดุ เครื่องเขียนและอุปกรณ์ สำหรับใช้ในการอบรมสัมมนาดังกล่าว อาทิ สมุดบันทึก ปากกา ประกาศนียบัตร สำหรับผู้ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตร เป็นต้น ซึ่งเจ้าหน้าที่จะต้องวิเคราะห์ถึงความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่จะต้องใช้อย่างเหล่านั้ให้มีความสอดคล้องกับหลักสูตรในแต่ละช่วงด้วย

๔.๑.๗ การจัดเตรียมด้านการฝึกอบรม

เจ้าหน้าที่จะต้องบริหารจัดการความเรียบร้อยของโครงการในภาพรวม เพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่

(๑) จัดเตรียมเอกสาร สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรประกอบด้วย เอกสารประกอบการบรรยาย ซึ่งเป็นเอกสารประกอบการบรรยายของวิทยากร ในส่วนที่ผู้จัดการโครงการจะดำเนินการเอง เช่น กำหนดการฝึกอบรม รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น

(๒) จัดทำป้ายชื่อวิทยากรแต่ละช่วงวิชาตลอดทั้งหลักสูตร ป้ายชื่อประธานในพิธีเปิด - ปิดการฝึกอบรม

(๓) จัดทำป้ายชื่อค้ำจุน สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน

(๔) จัดเตรียมใบเบิกค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ และใบรับรองแทนใบเสร็จสำหรับเป็นค่าพาหนะเดินทางแบบเหมาจ่ายในการเข้าร่วมฝึกอบรม กรณีมีสัมภาระ (แบบ บก ๑๑๑)

(๕) จัดเตรียมใบสำคัญรับเงินเพื่อเบิกค่าสมนาคุณวิทยากร ค่าพาหนะวิทยากร

(๖) จัดเตรียมแบบการทดสอบก่อน-หลังการฝึกอบรม สำหรับข้อสอบวิทยากรจะเป็นผู้ออกข้อสอบให้ ส่วนผู้จัดการโครงการต้องดำเนินการนำข้อสอบมาเข้าระบบเพื่อใช้ในการทดสอบผ่านระบบออนไลน์

(๗) จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ ที่ต้องใช้ในการฝึกอบรมตลอดทั้งหลักสูตร เช่น กระดาษ ดินสอ ภาพพลิก (Flipchart) ปากกาสำหรับเขียนไวท์บอร์ด เป็นต้น

(๘) จัดทำใบขออนุญาตใช้รถยนต์ส่วนบุคคล สำหรับรับ - ส่งวิทยากรจากหน่วยงานภายนอกมาบรรยาย

(๙) จัดเตรียมเบิกเงินสดสำหรับการดำเนินการฝึกอบรมในส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น ค่าวิทยากร ค่าพาหนะวิทยากร ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม

(๑๐) จัดทำประกาศนียบัตร สำหรับผู้ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตร ที่มีการลงนามแล้วโดย ปลัดกระทรวงแรงงาน

(๑๑) ส่งรายชื่อผู้เข้ารับการอบรมให้โรงแรมจัดที่พัก เพื่อให้ทางโรงแรมไว้ใช้ในการลงทะเบียนเข้าพัก และลงทะเบียนออกจากที่พัก (Check-in , Check-out) เพื่อใช้สำหรับให้โรงแรมออกใบรายละเอียดรายชื่อการเข้าพัก (Portfolio) ตลอดระยะเวลาที่ฝึกอบรม

(๑๒) การติดตามและประเมินผล จัดทำแบบประเมินผลการฝึกอบรมตามหลักสูตรโดยจัดทำแบบประเมินผลการฝึกอบรมอิเล็กทรอนิกส์ (e-form) เป็นรายวิชา

(๑๓) ประสานการจัดฝึกอบรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ก. จัดเตรียมอาหารว่างและเครื่องดื่ม อาหารกลางวัน จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น กล้องถ่ายรูป คอมพิวเตอร์แบบเคลื่อนที่ได้ (Computer Notebook) เครื่องบันทึกเสียง เป็นต้น

ข. การใช้ห้องประชุมของหน่วยงานเป็นสถานที่จัดฝึกอบรม ต้องประสานขอความอนุเคราะห์กองบริหารการคลัง กลุ่มงานพัสดุ ในการขอใช้ห้องจัดฝึกอบรม การเตรียมโต๊ะ เก้าอี้ที่จัดเตรียมสำหรับวิทยากร (วิทยากรเดินทางโดยรถยนต์ส่วนตัว)

ค. แจ้งผู้เข้ารับการฝึกอบรม เตรียมความพร้อมอุปกรณ์ในการอบรมในรูปแบบออนไลน์

๔.๒ ระหว่างการฝึกอบรม

ดำเนินการฝึกอบรม

เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องดำเนินการประสานวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดำเนินการในฐานะพิธีการโครงการชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับกำหนดการฝึกอบรม การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายการเดินทาง หลักฐานที่ต้องใช้ประกอบการเบิกจ่าย การปฏิบัติตัวของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ภายในห้องประชุม อำนวยความสะดวกเพื่อให้การฝึกอบรมประสบผลสำเร็จโดยจำแนกเป็น

๑) พิธีเปิดการฝึกอบรม

ก. เตรียมความพร้อมด้านงานพิธีการ เช่น ลำดับการกล่าวรายงานการฝึกอบรม กล่าวเปิดการฝึกอบรม

ข. จัดเตรียมคำกล่าวเปิดการฝึกอบรม คำกล่าวรายงาน

ค. บริหารจัดการความเรียบร้อยในภาพรวม เช่น ประสานเจ้าหน้าที่สำหรับการถ่ายภาพหมู่คณะ

๒) ระหว่างการฝึกอบรม

ก. ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ประสานงานหลักเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับวิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ข. สังเกตการณ์ความเรียบร้อยให้เป็นไปตามหลักสูตร พร้อมทั้งกำกับ ดูแลการบันทึกเทปคำบรรยาย การบันทึกภาพการอบรม สำหรับใช้ประกอบการรายงานผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ

๓) พิธีปิดการฝึกอบรม

ก. เตรียมความพร้อมด้านงานพิธีการ เช่น การแจกวุฒิบัตร การกำหนดที่นั่งผู้รับวุฒิบัตร การชักซ้อมวิธีการรับวุฒิบัตรของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เตรียมการกับเจ้าหน้าที่กล่าวรายชื่อ ประสานเตรียมความพร้อมกับผู้เข้ารับการถ่ายภาพ เป็นต้น

ข. ประสานและจัดเตรียมความพร้อมคำกล่าวรายงานและคำกล่าวปิด

ค. ประสานและเตรียมการสำหรับการถ่ายภาพหมู่คณะของประธานกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๔.๓ หลังการฝึกอบรม

สรุปผลการฝึกอบรม

๑) สรุปผลการฝึกอบรมตามหลักสูตรเสนอต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อได้ทราบผลการดำเนินการโครงการ ซึ่งเจ้าหน้าที่จะต้องสรุปผลการดำเนินการรวมถึงเนื้อหาการบรรยายหรือผลการเดินทางไปศึกษาดูงานต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อทราบ และเพื่อใช้เป็นฐานการพัฒนาหลักสูตร/โครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือที่คล้ายคลึงกันให้ดียิ่งขึ้น

๒) ดำเนินการสรุปแจ้งรายชื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมไปยังหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อบันทึกข้อมูลลงในทะเบียน กพ. ๗

๓) กรณีที่ดำเนินการจัดซื้อ/จัดจ้าง ผู้ขอรับการประเมินได้จัดเตรียมเอกสารเพื่อจัดส่งให้กับกองบริหารการคลัง กลุ่มงานพัสดุ เพื่อดำเนินการตรวจรับงานจ้าง ประกอบด้วย ใบส่งมอบงาน (ตัวจริง) ใบแจ้งหนี้ (ตัวจริง) ใบเสร็จรับเงิน (ตัวจริง) (เอกสารต้องลงนามพร้อมประทับตรา) และให้คณะกรรมการตรวจรับงานเก็บเอกสารการตรวจรับงานจากพัสดุ จำนวน ๑ ชุด

๔) หักล้างเงินยืมทรงรชาการรวบรวมเอกสาร หลักฐาน และรายละเอียดค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรม เพื่อหักล้างเงินยืมราชการ/เงินยืมทรงรชาการ ส่งกองบริหารการคลัง โดยจัดทำหนังสือขอส่งใบสำคัญหักล้างเงินยืมราชการ (ระบุสัญญาเงินยืมราชการด้วย) ถึงปลัดกระทรวงแรงงาน (ผ่านผู้อำนวยการกองบริหารการคลัง) ทั้งนี้ ให้แนบเอกสารประกอบการพิจารณา ดังนี้

- (๑) สำเนาขออนุมัติเงินยืมทรงรชาการ พร้อมสัญญาเงินยืม
- (๒) รายชื่อวิทยากร และเจ้าหน้าที่จัดฝึกอบรม รวมทั้งใบลงทะเบียนผู้เข้าร่วมอบรม
- (๓) การใช้จ่ายบัตรเครดิตราชการ ให้แนบบใบสรุปค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการใช้บัตรเครดิต ใบเสร็จรับเงินการใช้จ่ายบัตรเครดิต ใบแจ้งหนี้ของแขกที่พักอยู่ในโรงแรม (folio) ใบเสร็จรับเงินค่าที่พัก ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่มค่าอาหารกลางวัน ค่าอาหารเย็น และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

(๔) การใช้จ่ายด้วยเงินสด พร้อมแนบบใบเสร็จรับเงิน หรือใบสำคัญรับเงิน หรือใบรับรองแทนใบเสร็จรับเงิน

๕) การรายงานติดตามประเมินผลการฝึกอบรมโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินผลหลังการฝึกอบรม โดยการประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) รุ่นที่ ๒๐ ของกระทรวงแรงงาน โดยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งกำหนดให้มี ๕ ระดับ ตั้งแต่ ๑ - ๕ ตามค่าคะแนนของตัวกลางเลขคณิตไว้ ดังนี้

คะแนน ๔.๒๑ - ๕.๐๐ = มากที่สุด

คะแนน ๓.๔๑ - ๔.๒๐ = มาก

คะแนน ๒.๖๑ - ๓.๔๐ = ปานกลาง

คะแนน ๑.๘๑ - ๒.๖๐ = น้อย

คะแนน ๑.๐๐ - ๑.๘๐ = น้อยที่สุด

โดยมีผลการประเมิน สรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ ๕ แสดงข้อมูลการประเมินด้านการเรียนรู้

ที่	ประเด็นคำถาม	คะแนน	ระดับ
๑	ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาก่อน เข้าร่วมโครงการ	๒.๘๑	ปานกลาง
๒	ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาหลัง เข้าร่วมโครงการ	๔.๑๕	มาก

จากข้อมูลตารางที่ ๕ แสดงให้เห็นว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความรู้เพิ่มมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับ ก่อน - หลัง การเข้าฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๖ แสดงข้อมูลการประเมินความพึงพอใจด้านเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของโครงการ

ที่	ประเด็นคำถาม	คะแนน	ระดับ
๑	เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ	๔.๔๗	มากที่สุด
๒	ความรู้ที่ได้รับสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	๔.๕๙	มากที่สุด
๓	ความเหมาะสมของเนื้อหาและการจัดกิจกรรมของโครงการ	๔.๓๖	มากที่สุด
๔	ความเหมาะสมของระยะเวลาในการอบรม	๔.๑๒	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		๔.๓๙	มากที่สุด

จากข้อมูลตารางที่ ๖ แสดงให้เห็นว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจ ด้านเนื้อหา และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวม = ๔.๓๙

ตารางที่ ๗ แสดงข้อมูลการประเมินด้านความรู้ความสามารถของวิทยากร

ที่	ประเด็นคำถาม	คะแนน	ระดับ
๑	มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชาที่บรรยาย	๔.๖๔	มากที่สุด
๒	มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ การสร้างบรรยากาศ กระตุ้นความคิดทำให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหาวิชา	๔.๕๐	มากที่สุด
๓	มีความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการอบรม	๔.๕๑	มากที่สุด
๔	เปิดโอกาสให้ซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	๔.๕๐	มากที่สุด
๕	การใช้เทคนิคการบรรยาย และสื่อประกอบการนำเสนอได้อย่างเหมาะสม	๔.๓๘	มากที่สุด
๖	ความพึงพอใจต่อการบรรยาย/การจัดกิจกรรมของวิทยากร	๔.๕๒	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม		๔.๕๑	มากที่สุด

จากข้อมูลตารางที่ ๗ แสดงให้เห็นว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจด้านความรู้ ความสามารถ การนำเสนอ การตอบข้อซักถาม รวมทั้งการใช้เทคนิคการบรรยายของวิทยากรอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย = ๔.๕๑

ตารางที่ ๘ แสดงข้อมูลในภาพรวมด้านเนื้อหาวิชาและวัตถุประสงค์

ที่	ประเด็นคำถาม	คะแนน	ระดับ
๑	เนื้อหาวิชา/กิจกรรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ	๔.๖๒	มากที่สุด
๒	ความรู้ที่ได้รับสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานและชีวิตประจำวันได้	๔.๕๖	มากที่สุด
๓	ความเหมาะสมของวิธีการอบรมและการจัดกิจกรรมของโครงการ	๔.๕๙	มากที่สุด
๔	ความเหมาะสมของระยะเวลาในการอบรมโครงการ	๔.๓๕	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม		๔.๕๓	มากที่สุด

จากข้อมูลตารางที่ ๘ แสดงให้เห็นว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจด้านเนื้อหา และวัตถุประสงค์ของฝึกอบรมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวม = ๔.๕๓

ตารางที่ ๙ แสดงข้อมูลในภาพรวมของวิทยากร

ที่	ประเด็นคำถาม	คะแนน	ระดับ
๑	มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชาที่บรรยาย	๔.๗๑	มากที่สุด
๒	มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ การสร้างบรรยากาศ กระตุ้นความคิดทำให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหาวิชา	๔.๖๘	มากที่สุด
๓	มีความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการอบรม	๔.๖๒	มากที่สุด

ที่	ประเด็นคำถาม	คะแนน	ระดับ
๔	เปิดโอกาสให้ซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	๔.๗๑	มากที่สุด
๕	การใช้เทคนิคการบรรยาย และสื่อประกอบการนำเสนอได้อย่างเหมาะสม	๔.๔๗	มากที่สุด
๖	ความพึงพอใจต่อการบรรยาย/การจัดกิจกรรมของวิทยากร	๔.๗๙	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม		๔.๖๖	มากที่สุด

จากข้อมูลตารางที่ ๙ แสดงให้เห็นว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจด้านความรู้ ความสามารถ การนำเสนอ การตอบข้อซักถาม รวมทั้งการใช้เทคนิคการบรรยายของวิทยากรอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย = ๔.๖๖

ตารางที่ ๑๐ แสดงข้อมูลการประเมินด้านสิ่งแวดล้อมความสะดวก

ที่	ประเด็นคำถาม	คะแนน	ระดับ
๑	ความพร้อมของสถานที่จัดอบรม (ที่พัก/ห้องประชุม)	๔.๓๓	มากที่สุด
๒	อาหาร ของว่างและเครื่องดื่ม มีความเหมาะสม	๔.๓๕	มากที่สุด
๓	การอำนวยความสะดวก/การประสานงานของเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโครงการ	๔.๕๖	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม		๔.๔๑	มากที่สุด

จากข้อมูลตารางที่ ๑๐ แสดงให้เห็นว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจด้านการบริหารจัดการโครงการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวม = ๔.๔๑

๔.๔ หลักสูตรดังกล่าวได้กำหนดเงื่อนไขการผ่านการฝึกอบรม โดยมีหลักเกณฑ์ ประกอบด้วย

๔.๔.๑ มีระยะเวลาเข้ารับการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐

ปรากฏว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนผ่านการประเมินไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๐ ตามที่หลักสูตรกำหนด

๔.๔.๒ คะแนนประเมินผลทางวิชาการเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐ (คะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน) ประกอบด้วย

(๑) ภาคทดสอบความรู้ทางวิชาการ ๕๐ คะแนน

(๒) ภาคปฏิบัติ : ผลงานทางวิชาการ/กิจกรรมกลุ่ม ๕๐ คะแนน

ปรากฏว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนผ่านเกณฑ์การประเมินไม่ต่ำกว่า ๘๐ คะแนน (คะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน) โดยมีคะแนนการทดสอบความรู้ก่อน/หลังการฝึกอบรม และการนำเสนอผลงาน/กิจกรรมกลุ่ม อยู่ระหว่าง ๘๐.๕๐ – ๙๑.๕๐ คะแนน คิดเป็นค่าเฉลี่ย ๘๖.๐๐ คะแนน โดยมีผลการทดสอบความรู้ก่อน/หลังการฝึกอบรม (คะแนนเต็ม ๕๐ คะแนน) เพิ่มขึ้น ดังนี้

๑) ก่อนการฝึกอบรม คะแนนเฉลี่ย ๒๘.๕๓ โดยมีค่าคะแนนสูงสุด ๓๘ คะแนน ค่าคะแนนต่ำสุด ๑๘ คะแนน

๒) หลังการฝึกอบรม คะแนนเฉลี่ย ๔๑.๒๗ โดยมีค่าคะแนนสูงสุด ๔๘ คะแนน ค่าคะแนนต่ำสุด ๓๔ คะแนน

๔.๔.๓ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม จึงได้กำหนดให้มีการประเมินผล หลังการฝึกอบรม โดยมอบหมายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนจัดทำแผนพัฒนางานส่วนบุคคล เพื่อนำไปพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบภายหลังจากการฝึกอบรม คนละ ๑ ชิ้นงาน รวมจำนวน ๔๙ คน/ชิ้นงาน ทั้งนี้ เพื่อนำมาใช้ในการติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรมด้วยการวัดผลความสำเร็จจากการดำเนินงานที่เกิด ประโยชน์แก่หน่วยงาน โดยจะมีหนังสือขอความร่วมมือผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรม เป็นผู้ประเมินผล การฝึกอบรมภายในระยะเวลา ๖ เดือน หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม (ภายในเดือนพฤษภาคม ๒๕๖๔) ตามแบบประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) รุ่นที่ ๒๐ ของกระทรวงแรงงาน เพื่อประมวลผลการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้ง วิเคราะห์ข้อมูลการนำความรู้ไปใช้หลังการฝึกอบรม โดยจัดทำรายงานผลการฝึกอบรม และข้อเสนอแนะ การปรับปรุงหลักสูตร เพื่อนำเสนอปลัดกระทรวงแรงงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ และนำมาปรับปรุงและ พัฒนาหลักสูตรต่อไป

๕. ผู้ร่วมดำเนินการ

๑. นางนพมาศ เวชุนสิทธิ์ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สัดส่วนของผลงานร้อยละ ๒๐
๒. นางสาวกัญญนันท์ เกวะระ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สัดส่วนของผลงานร้อยละ ๑๐

๖. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ

ผู้ขอรับการประเมินได้ดำเนินการจัดทำโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) รุ่นที่ ๒๐ ของกระทรวงแรงงาน เป็นสัดส่วนร้อยละ ๗๐ โดยมีขั้นตอนดังนี้

๖.๑ ก่อนการฝึกอบรม

๖.๑.๑ การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ผู้ขอรับการประเมินได้ดำเนินการวิเคราะห์ความ จำเป็นพื้นฐานพิจารณาจากแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๔) แผนปฏิบัติการด้านแรงงาน (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) และ แผนปฏิบัติราชการ ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) รวมถึงกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๕๙ ของ ทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน และความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร รวมถึงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาว่ามีความจำเป็นต้องปรับปรุงและส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้ การออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวง จึงได้จัดทำโครงการ ฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) รุ่นที่ ๒๐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ของทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน รวม ๕๐ คน

๖.๑.๒ การกำหนดรูปแบบและการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นการสร้างหลักสูตร ให้สอดคล้องกับการศึกษาดังกล่าว ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มี ประสิทธิภาพในปัจจุบันวิธีหนึ่งและใช้เป็นกรอบหลายในเกือบทุกองค์กร คือ การฝึกอบรมร่วมกับการ ได้ลงมือปฏิบัติจริง (Learning by Doing) ผู้เรียนได้ฝึกคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ แล้วนำมาใช้ในการปฏิบัติตามชิ้นงานที่ได้รับโจทย์ ซึ่งการอบรมดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไป ปรับใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ตนได้รับมอบหมายในอนาคตข้างหน้าได้ ประกอบการบรรยายให้ความรู้ดังกล่าวในห้องเรียนอาจจะทำได้ยากเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ เชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) ทำให้การดำเนินการจัดฝึกอบรมต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบ การฝึกอบรม ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้แบ่งการอบรมออกเป็น ๒ ช่วง ได้แก่

๑) ช่วงที่ ๑ อบรมในรูปแบบออนไลน์ผ่านวิดีโอทางไกล (Video Conference) ด้วยโปรแกรม ZOOM ซึ่งจะถือว่าเป็นครั้งแรกของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่ดำเนินการจัดฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งการเข้าสู่โปรแกรม ZOOM มีรายละเอียดพอสมควร ดังนั้น เพื่อมิให้เกิดความสับสนและการอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ขอรับการประเมินจึงได้กำหนดรายละเอียด ดังนี้

๑.๑ การเข้าโปรแกรม ZOOM

ผู้ขอรับการประเมินจะส่งส่วนของโซ่ (Link) ที่ประกอบด้วยรหัสผู้ใช้งาน (User ID) และรหัสผ่าน (Password) เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าโปรแกรมการอบรมในรูปแบบออนไลน์ผ่านวิดีโอทางไกล (Video conference) ด้วยโปรแกรม ZOOM ผ่านทาง “กลุ่มไลน์” โดยห้องเรียนออนไลน์จะเปิดก่อนการฝึกอบรมอย่างน้อย ๓๐ นาที

๑.๒ การตั้งชื่อเข้าร่วมอบรมในห้องเรียนออนไลน์

ผู้ขอรับการประเมินได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการการตั้งชื่อเข้าร่วมอบรมเพื่อให้เกิดความสะดวกและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้ กำหนดให้ตั้งโดยใช้ “เลขที่” ตามด้วย “ชื่อ” ตามด้วย “สังกัด” เช่น ๑. งามตา กบค.สป. หรือ ๑๑. งานเนตร สจจ. ภูเก็ต เป็นต้น

๑.๓ การลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรมประจำวัน

ผู้ขอรับการประเมินกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมออนไลน์ต้องลงทะเบียนการเข้ารับการฝึกอบรมทุกวัน โดยผู้ขอรับการประเมินจะกำกับดูแลและดำเนินการถ่ายรูปของผู้เข้ารับการอบรมทุกคนที่หน้าจอพร้อมบัตรประชาชน หรือบัตรข้าราชการ

๑.๔ การบันทึกเวลาเรียนเพื่อให้การอบรมเป็นไปตามหลักเกณฑ์ตามที่โครงการกำหนด ผู้ขอรับการประเมินจึงได้ดำเนินการดังนี้

(๑) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเข้ารับการอบรมในรูปแบบออนไลน์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ของเวลาการฝึกอบรมทั้งหมด โดยโปรแกรม ZOOM จะบันทึกเวลาตั้งแต่เริ่มต้นการใช้งานจนถึงออกจากระบบ

(๒) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเปิดกล้อง และแสดงตัวตนตลอดเวลาการเข้าห้องเรียนออนไลน์ และจะละจากหน้าจอได้ไม่เกิน ๑๐ นาทีต่อครั้ง

(๓) ในระหว่างการฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์ ระบบจะบันทึกวีดิทัศน์การเรียน การสอน และการร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมตลอดระยะเวลาการฝึกอบรม

อย่างไรก็ตาม ข้อปฏิบัติและข้อยกเว้นต่าง ๆ ผู้ขอรับการประเมินได้ดำเนินการจัดทำคู่มือขั้นตอนการเข้าห้องเรียนออนไลน์ผ่านวิดีโอทางไกล (Video Conference) ด้วยโปรแกรม ZOOM และจัดส่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาและเข้าร่วมทดสอบระบบ เพื่อทดลองการเข้าใช้งานและแจ้งปัญหาการเข้าใช้งานก่อนวันฝึกอบรมจริงล่วงหน้าอย่างน้อย ๑ วัน

๒) ช่วงที่ ๒ อบรมในรูปแบบเข้าห้องเรียน (Classroom)

เป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติ การพูด การนำเสนอ การคิดวิเคราะห์และมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ดังนี้

ก. ผลงานวิชาการ จัดทำผลงานทางวิชาการ และการนำเสนอผลงาน (เป็นกลุ่ม)

ข. แผนการพัฒนาวิชาการ/พัฒนางานส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (เป็นรายบุคคล) ซึ่งเป็นกิจกรรม/โครงการเพื่อนำไปพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบภายหลังฝึกอบรม คนละ ๑ ชิ้นงาน โดยจะติดตามผลภายหลังจากฝึกอบรมแล้วเป็นระยะเวลา ๖ เดือน

กิจกรรมประจำวัน เพื่อการสร้างความมั่นใจและการแสดงออกต่อสาธารณชน ผู้ขอรับการประเมินจึงกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมประจำวันต่าง ๆ ในรูปแบบกลุ่ม เช่น การฝึกปฏิบัติกล่าวแนะนำ/ขอบคุณวิทยากร การนำเสนอเรื่องราว/เนื้อหาที่เป็นประโยชน์ และการนำเสนอ บทสรุป/วิเคราะห์เนื้อหาวิชาในกิจกรรมสะท้อนการเรียนรู้ เป็นต้น

๖.๑.๓ จัดทำโครงการฝึกอบรม/หลักสูตร ประมาณการค่าใช้จ่าย ประสานวิทยากร ประสาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประสานสถานที่จัดอบรม และจัดทำกำหนดการฝึกอบรม

๑) จัดทำโครงการฝึกอบรม/ หลักสูตร ประมาณการค่าใช้จ่าย

ผู้ขอรับการประเมินจัดทำร่างโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) รุ่นที่ ๒๐ ของกระทรวงแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพ มีความรู้ความสามารถพร้อมต่อการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย และเนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณที่ได้รับประกอบกับการประสานจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญที่สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม มีอัตราค่าจ้างที่สูงกว่าอัตราที่ราชการกำหนดเสียเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ผู้ขอรับการประเมินจะต้องกำหนดหลักสูตรให้มีความเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นอบรมในรูปแบบออนไลน์ผ่านวิดีโอทางไกล (Video Conference) ซึ่งในส่วนนี้จะมีค่าใช้จ่ายเพียงค่าวิทยากร ผู้เข้ารับการอบรมจะอยู่ ณ ที่ตั้งของตนเอง ทำให้ค่าใช้จ่ายในส่วนของการที่พัก ค่าอาหารกลางวัน ค่าอาหารเย็น ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม รวมถึงค่าพาหนะรับจ้างต่าง ๆ ลดลงไปเป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้ขอรับการประเมินได้บริหารจัดการงบประมาณที่ได้รับได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการอบรมดังกล่าวก็ยังคงมีความจำเป็นที่ต้องมีการอบรมในรูปแบบห้องเรียน (Classroom) เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์หมู่ของผู้เข้ารับการอบรม และการไปศึกษาดูงานในประเทศเพื่อการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินจึงได้มีการกำหนดโครงสร้างการฝึกอบรมในภาพรวมทั้งหมดรวม ๘๔ ชั่วโมง และแบ่งการฝึกอบรมออกเป็น ๒ ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ ๑ การอบรมในรูปแบบออนไลน์ผ่านวิดีโอทางไกล (Video Conference) ด้วยโปรแกรม ZOOM

ช่วงที่ ๒ การอบรมในรูปแบบเข้าห้องเรียน (Classroom) เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสพบปะกัน มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์จริงระหว่างกัน รวมไปถึงการผูกพันมิตรระหว่างกันและแบ่งกิจกรรมออกเป็น ๓ กิจกรรม ได้แก่

๑) กิจกรรมที่ ๑ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และการศึกษาดูงานในประเทศ จำนวน ๒๔ ชั่วโมง

๒) กิจกรรมที่ ๒ การฝึกอบรม จำนวน ๓ หมวดวิชา รวม ๓๒ ชั่วโมง เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมในกิจกรรมได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติจริงได้เรียนรู้เทคนิค วิธีการ พร้อมเทคนิคการนำเสนอผลงานต่อที่ประชุม

๓) กิจกรรมที่ ๓ การฝึกปฏิบัติ การจัดทำรายงาน รวม ๙ ชั่วโมง เป็นการทดสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการอบรมในภาพรวมทั้งหมดจากผู้เข้ารับการอบรมทั้งในแบบรายกลุ่มและแบบรายบุคคล

๒) ประสานวิทยากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(๑) ประสานวิทยากร

เนื่องจากวิทยากรที่มีความรู้มีจำนวนมาก ดังนั้น เพื่อให้ได้วิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความรู้พร้อมต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด ผู้ขอรับการประเมินจึงได้ดำเนินการพิจารณาศึกษา ค้นคว้าประวัติวิทยากรจากแหล่งต่าง ๆ อาทิ แฟ้มประวัติการฝึกอบรม ครั้งที่ผ่านมาจากเว็บไซต์ต่าง ๆ แลกเปลี่ยนกับผู้รู้ ขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ เป็นต้น และสรุปแนวทางการคัดสรรวิทยากรได้ดังนี้

กลุ่มวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการที่มากความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นรูปธรรมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ เช่น นายสุวิทย์ สรรพวิทยสิริ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง เป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในด้านเศรษฐศาสตร์ และเป็นวิทยากรในเวทีต่าง ๆ ทั้งในระดับท้องถิ่นและในระดับประเทศ ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินจึงกำหนดให้เป็นผู้บรรยายในหัวข้อ "เศรษฐศาสตร์แรงงานเพื่อการปฏิบัติ" นายวันดี พงศ์สุประดิษฐ์ เป็นนักพูดวิทยากรนักจัดรายการนักกฎหมายสัมมนาฝึกอบรมการขายการทำงานเป็นทีม ผู้ขอรับการประเมินจึงได้กำหนดให้เป็นผู้บรรยายในหัวข้อ "เทคนิคการพูด การนำเสนอและการสื่อสาร" นายธัชชัย อูราสุข อดีตข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการแรงงานสัมพันธ์ ผู้ขอรับการประเมินจึงได้กำหนดให้เป็นผู้บรรยายในหัวข้อ "การบริหารความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง" เป็นต้น

(๒) ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นบุคลากรจากส่วนราชการต่าง ๆ ในสังกัด กระทรวงแรงงาน ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินจึงต้องมีหนังสือเป็นทางการเพื่อประสานหน่วยงานต้นสังกัดให้อนุญาตกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้เข้าร่วมการอบรมในระหว่างช่วงเวลาที่กำหนด และจะได้มีหนังสือขออนุมัติต่อปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อขอเดินทางไปราชการต่างจังหวัด ผู้ขอรับการประเมินจึงแยกการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไว้ ดังนี้

(๒.๑) หน่วยงานภายในกระทรวง

ผู้ขอรับการประเมินได้จัดทำหนังสือเสนอปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อขออนุมัติให้ข้าราชการในสังกัด รวม ๕๐ คน พร้อมทีมงานเข้าร่วมการอบรม และขออนุมัติเดินทางไปราชการเพื่อศึกษาดูงานในต่างจังหวัดด้วย นอกจากนี้ยังทำหนังสือเพื่อแจ้งหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่ออนุญาตให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรมและยังต้องประสานงานกับศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และกองบริหารการคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อทำการติดตั้งระบบออนไลน์ผ่านวิดิทัศน์ทางไกล สำหรับใช้ในการอบรมในช่วงที่ ๑

(๒.๒) หน่วยงานภายนอกกระทรวง

ผู้ขอรับการประเมินได้ประสานกับหน่วยงานเพื่อดำเนินการจัดหาสถานที่จัดการอบรมในต่างจังหวัด ได้แก่ โรงแรมผึ้ง-หวาน รีสอร์ทแอนด์สปา อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี และศูนย์การเรียนรู้ภูมิปัญญาไทยไร่คุณมน อำเภอปอพลอย จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อให้เกิดความเรียบร้อยในการเดินทางเพื่อเข้าพัก และทำกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างการอบรมนอกจากนั้นยังต้องการจัดทำหนังสือ

เชิญบุคคลเพื่อเป็นวิทยากรในแต่ละช่วงวันเวลา ในขั้นตอนนี้มีความยุ่งยากคือ การขอวันว่างของวิทยากรให้สอดคล้องกับช่วงเวลาที่กำหนดอาจจะเป็นไปไม่ได้ทั้งหมด ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินจะต้องปรับเปลี่ยนกำหนดการระหว่างวิทยากรเพื่อให้เกิดความเหมาะสมอีกด้วย

(๓) จัดทำกำหนดการฝึกอบรม

เมื่อผู้ขอรับการประเมินได้จัดทำร่างโครงการหลักสูตร กำหนดการต่าง ๆ การประสานหาวิทยากรเพื่อเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว จึงได้เสนอขออนุมัติโครงการต่าง ๆ ต่อปลัดกระทรวงแรงงาน พร้อมกำหนดระยะเวลา ดังนี้ อบรมช่วงที่ ๑ รูปแบบออนไลน์ ระหว่างวันที่ ๒๓ – ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓ ณ กระทรวงแรงงาน และหน่วยงานต้นสังกัดหรือสถานที่อื่นที่มีความเหมาะสม สามารถอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสื่อสารได้แบบสองทางตลอดระยะเวลาการอบรม และการอบรมช่วงที่ ๒ รูปแบบการเข้าห้องเรียน ระหว่างวันที่ ๒๗ พฤศจิกายน – ๔ ธันวาคม ๒๕๖๓ ณ กระทรวงแรงงาน และจังหวัดกาญจนบุรี (โรงแรม ผึ้ง – หวาน รีสอร์ทแอนด์สปา อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี และศึกษาดูงานศูนย์การเรียนรู้ภูมิปัญญาไทยไร่คุณมน อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี)

๖.๑.๔ แจกกลุ่มเป้าหมายตามโครงการ/หลักสูตร ขอรายชื่อผู้เข้ารับการอบรม และจัดทำหนังสือเชิญวิทยากร

๑) เนื่องจากเป้าหมายตามโครงการ/หลักสูตร เป็นข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ จากทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน รวม ๕๐ คน ซึ่งเฉพาะในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จำนวน ๑๐ คน ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินจึงต้องดำเนินการประสานกับส่วนราชการอื่น ดำเนินการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดและมีความพร้อมต่อการฝึกอบรมตลอดหลักสูตร โดยกำหนดให้แจ้งรายชื่อผู้เข้ารับการอบรม และเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และลดปัญหาการจัดทำรายชื่อที่ผิดพลาดจึงได้กำหนดให้รายงานตามแบบฟอร์มการเข้ารับการอบรมผ่านเทคโนโลยีรหัสคิวอาร์ (QR code) และแจ้งชื่อเป็นทางการให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในภายหลังต่อไป

๒) นอกจากการประสานงานกับวิทยากรอย่างไม่เป็นทางการเพื่อขอกำหนดลงนัดหมายวันเวลาที่จะมาเป็นวิทยากรไว้ในโครงการดังกล่าวแล้ว เพื่อลดปัญหาความผิดพลาด ผู้ขอรับการประเมินจึงต้องดำเนินการจัดทำหนังสือเชิญวิทยากรอย่างเป็นทางการ พร้อมทั้งแนบโครงการฝึกอบรม และกำหนดการฝึกอบรมให้กับวิทยากรโดยตรงหรือหน่วยงานต้นสังกัดของวิทยากรและเพื่อเป็นการแจ้งยืนยัน วัน เวลา และสถานที่จัดฝึกอบรม หรือมีการเปลี่ยนแปลง หัวข้อวิชาที่บรรยาย พร้อมทั้งประสานขอเอกสารประกอบการบรรยายสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม และประสานการจัดรถรับ – ส่งวิทยากรจากภายนอกหน่วยงาน

๖.๑.๕ เชิญประธานในพิธีเปิดและปิดโครงการฝึกอบรม

เพื่อให้การอบรมมีลักษณะเป็นพิธีการ และให้ผู้เข้ารับการอบรมเล็งเห็นความสำคัญในการอบรม ผู้ขอรับการประเมินจึงกำหนดให้มีพิธีเปิดปิดโครงการฝึกอบรม ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้มีหนังสือเรียนเชิญปลัดกระทรวงแรงงาน (นายสุทธิ สุโกศล) เป็นประธานในพิธีเปิดโครงการฝึกอบรมเมื่อวันจันทร์ที่ ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๓ เวลา ๐๘.๓๐ น. ณ ห้องประชุมกองบริหารทรัพยากรบุคคล ชั้น ๑๐ อาคารกระทรวงแรงงาน โดยผู้ขอรับการประเมินได้จัดทำคำกล่าวรายงานการฝึกอบรมของผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีรายละเอียดวัตถุประสงค์ของโครงการ กำหนดการของหลักสูตรแบบย่อ จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม และคำกล่าวเปิดของปลัดกระทรวงแรงงานที่ให้โอวาทและมอบแนวทางความคาดหวังขององค์กรที่จะได้รับจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายหลังจากการจบ

หลักสูตรการอบรม ในขณะเดียวกันในวันปิดโครงการฝึกอบรมปลัดกระทรวงแรงงานได้มอบหมายให้รองปลัดกระทรวงแรงงาน (นายนิยม สองแก้ว) เป็นประธานในพิธีมอบประกาศนียบัตรและปิดการฝึกอบรมเมื่อวันศุกร์ที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๑.๐๐ น. ณ ห้องกาหลง โรงแรม ผึ้ง-หวาน รีสอร์ทแอนด์สปา อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้จัดทำคำกล่าวปิดโครงการอบรมเช่นกัน

๖.๑.๖ ขออนุมัติผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการเดินทางไปปฏิบัติราชการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ขออนุมัติยืมเงินทดรองราชการ/ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

(๑) ขออนุมัติผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการเดินทางไปปฏิบัติราชการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเจ้าหน้าที่โครงการ

ผู้ขอรับการประเมินในฐานะเจ้าหน้าที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโครงการดังกล่าวได้รวบรวมรายชื่อผู้เข้ารับการอบรม พร้อมเจ้าหน้าที่โครงการต่าง ๆ เพื่อขออนุมัติต่อปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมและเดินทางไปปฏิบัติราชการ ณ จังหวัดกาญจนบุรี ดังนั้น จะต้องมีการศึกษาระเบียบกระทรวงการคลังที่กำหนดเกี่ยวกับการจัดอบรม/สัมมนาให้มีความรอบคอบและลดความผิดพลาด ทั้งนี้ ผู้ขอรับการประเมินได้ศึกษาและดำเนินการขออนุมัติค่าใช้จ่ายที่สำคัญและเกี่ยวข้อง ยกเว้นการตอบแทนวิทยากรได้ดังนี้

(๑.๑) กรณีการจัดในสถานที่ราชการในช่วงที่ ๑ จะขออนุมัติเบิกค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ในอัตราไม่เกินคนละ ๓๕ บาทต่อมื้อ ค่าอาหารกลางวัน ในอัตราไม่เกินคนละ ๑๒๐ บาทต่อมื้อ

(๑.๒) กรณีการจัดนอกสถานที่ราชการหรือในสถานที่เอกชนในช่วงที่ ๒ จะขออนุมัติเบิกค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ในอัตราไม่เกินคนละ ๕๐ บาทต่อมื้อ ค่าอาหารกลางวัน ในอัตราไม่เกินคนละ ๖๐๐ บาทต่อมื้อ ค่าที่พักแบบคู่ ห้องละไม่เกิน ๑,๕๐๐ บาท เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่มีระดับที่ต่ำกว่าตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูง และค่าพาหนะแบบเหมาจ่ายคนละไม่เกิน ๔๐๐ บาท ในกรณีที่มีสัมภาระ

(๑.๓) การขออนุมัติค่ารถรับจ้างพาหนะ สำหรับเป็นพาหนะเดินทางไปราชการของผู้เข้ารับการอบรม ณ จังหวัดกาญจนบุรี และการไปศึกษาดูงานศูนย์การเรียนรู้ภูมิปัญญาไทยไร่คุณมน อำเภอบ่อพลอย จำเป็นต้องใช้รถบัสขนาดใหญ่ เพื่อการเดินทางแบบหมู่คณะ ซึ่งระเบียบกระทรวงการคลังกำหนดให้เบิกได้ไม่เกินวันละ ๑๓,๔๐๐ บาท แต่ในขณะเดียวกันจะต้องใช้ความคล่องตัวสำหรับการประสานงานอื่นๆ การประสานงานที่อยู่นอกเหนือการควบคุม จึงมีความจำเป็นต้องใช้รถตู้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ผู้ขอรับการประเมินจะต้องขออนุมัติใช้รถตู้ที่อยู่ในความดูแลของกองบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน ๑ คัน พร้อมคนขับ และประมาณการค่าน้ำมันรถฯ ประกอบการขออนุมัติด้วย

(๒) ขออนุมัติยืมเงินทดรองราชการ

ผู้ขอรับการประเมินได้จัดทำหนังสือขออนุมัติยืมเงินทดรองราชการเพื่อใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมตามงบประมาณที่ได้ประมาณการค่าใช้จ่ายไว้ โดยจะต้องไม่เกินจากจำนวนเงินงบประมาณที่ได้ สำหรับกรณีมีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมกับสถานประกอบการร้านค้าที่มีเครื่องรูดบัตร จำเป็นที่จะต้องชำระค่าใช้จ่ายเป็นบัตรเครดิตราชการ และจะต้องระบุงเงินการใช้จ่ายบัตรเครดิตราชการและจำนวนเงินสดให้ชัดเจนแต่ในบางกรณีมีความจำเป็นไม่สามารถใช้บัตรเครดิตราชการได้ ก็ระบุเหตุผลในบันทึกขออนุมัติด้วยการขออนุมัติยืมเงินให้แนบเอกสารประกอบการพิจารณาขออนุมัติ เช่น ค่าน้ำมันรถตู้ เป็นต้น

(๓) ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

สำหรับโครงการดังกล่าวมีการจัดซื้อจัดจ้าง ๒ กรณี คือ

(๓.๑) การจ้างเหมาบริการรถบัส สำหรับใช้เป็นพาหนะในการเดินทางไปราชการ ณ จังหวัดกาญจนบุรี ในส่วนนี้ผู้รับการประเมินจะต้องประสานงานกับกองบริหารการคลังเป็นผู้ดำเนินการให้ เนื่องจากกองบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ได้รับมอบอำนาจให้ดำเนินการได้เอง ซึ่งผู้รับการประเมินจะต้องระบุรายละเอียดของลักษณะรถยนต์ให้ชัดเจน เช่น มีที่นั่งเพียงพอต่อผู้เข้ารับการอบรม จำนวน ๕๐ ที่นั่ง มีเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น และต้องประสานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้เป็นกรรมการตรวจรับการจ้างตามระเบียบพัสดุ

(๓.๒) การจัดซื้อจัดจ้างวัสดุ เครื่องเขียนและอุปกรณ์ สำหรับใช้ในการอบรมสัมมนา ดังกล่าว อาทิ สมุดบันทึก ปากกา ประกาศนียบัตรสำหรับผู้ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตร เป็นต้น ซึ่งผู้รับการประเมินจะต้องวิเคราะห์ถึงความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่จะต้องใช้อุปกรณ์เหล่านั้น ให้มีความสอดคล้องกับหลักสูตรในแต่ละช่วงด้วย

๖.๑.๗ การจัดเตรียมด้านการฝึกอบรม

ผู้รับการประเมินจะต้องบริหารจัดการความเรียบร้อยของโครงการในภาพรวม เพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่

๑) ประสานวิทยากรเพื่อจัดเตรียมเอกสารประกอบการบรรยาย

๒) กำกับ ดูแล การจัดทำป้ายชื่อวิทยากรตลอดทั้งหลักสูตร ป้ายชื่อประธานในพิธี เปิด-ปิดการฝึกอบรมจัดทำป้ายชื่อคล้องคอ สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน

๓) จัดเตรียมใบเบิกค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ และใบรับรองแทนใบเสร็จ แบบ บก. ๑๑๑ และจัดเตรียมใบสำคัญรับเงินเพื่อเบิกค่าสมนาคุณวิทยากร ค่าพาหนะวิทยากร พร้อมทั้งเบิกเงินสดสำหรับการดำเนินการฝึกอบรมในส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น ค่าวิทยากร ค่าพาหนะวิทยากร ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม เป็นต้น

๔) จัดทำแบบการทดสอบก่อน - หลังการฝึกอบรม และดำเนินการนำข้อสอบเข้าระบบ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมใช้ในการทดสอบผ่านระบบออนไลน์ และการติดตามและประเมินผล จัดทำแบบประเมินผลการฝึกอบรมตามหลักสูตรโดยจัดทำแบบประเมินผลการฝึกอบรมอิเล็กทรอนิกส์ (e-form) เป็นรายวิชา

๕) ดำเนินการจัดทำประกาศนียบัตรสำหรับผู้ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตร พร้อมทั้งจัดทำบันทึกเสนอปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อลงนามในประกาศนียบัตรดังกล่าว

๖) ประสานความเรียบร้อยกับเอกชนเกี่ยวกับสถานที่การจัดอบรม ที่พักของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและคณะ รวมถึงการออกใบเสร็จรับเงินให้มีความสอดคล้องตามระเบียบกระทรวงการคลัง

๗) ประสานศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และกองบริหารการคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อจัดเตรียมความพร้อมอุปกรณ์ การติดตั้งอุปกรณ์ในการอบรมในรูปแบบออนไลน์

๖.๒ ระหว่างการฝึกอบรม

ผู้ขอรับการประเมินในฐานะเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องดำเนินการประสานวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรม ดำเนินการในฐานะพิธีการโครงการชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับกำหนดการฝึกอบรม การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายการเดินทาง หลักฐานที่ต้องใช้ประกอบการเบิกจ่าย การปฏิบัติตัวของผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายในห้องประชุม อำนาจการเพื่อให้การฝึกอบรมประสบผลสำเร็จโดยจำแนกเป็น

๑) พิธีเปิดการฝึกอบรม

ก. เตรียมความพร้อมด้านงานพิธีการ เช่น ลำดับการกล่าวรายงานการฝึกอบรม กล่าวเปิดการฝึกอบรม

ข. จัดเตรียมคำกล่าวเปิดการฝึกอบรม คำกล่าวรายงาน

ค. บริหารจัดการความเรียบร้อยในภาพรวม เช่น ประสานเจ้าหน้าที่สำหรับการถ่ายภาพหมู่คณะ

๒) ระหว่างการฝึกอบรม

ก. ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ประสานงานหลักเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับวิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ข. สังเกตการณ์ความเรียบร้อยให้เป็นไปตามหลักสูตร พร้อมทั้งกำกับ ดูแลการบันทึกเทปคำบรรยาย การบันทึกภาพการอบรม สำหรับใช้ประกอบการรายงานผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ

๓) พิธีปิดการฝึกอบรม

ก. เตรียมความพร้อมด้านงานพิธีการ เช่น การแจกวุฒิบัตร การกำหนดที่นั่งผู้รับวุฒิบัตร การชักซ้อมวิธีการรับวุฒิบัตรของผู้เข้าอบรม เตรียมการกับเจ้าหน้าที่กล่าวรายชื่อ ประสานเตรียมความพร้อม กับเจ้าหน้าที่ถ่ายภาพ เป็นต้น

ข. ประสานและจัดเตรียมความพร้อมคำกล่าวรายงานและคำกล่าวปิด

ค. ประสานและเตรียมการสำหรับการถ่ายภาพหมู่คณะของประธานกับผู้เข้ารับการอบรม

๖.๓ หลังการฝึกอบรม

๑) สรุปผลการฝึกอบรมตามหลักสูตรเสนอต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อได้ทราบผลการดำเนินการโครงการ ซึ่งผู้ขอรับการประเมินจะต้องสรุปผลการดำเนินการรวมถึงเนื้อหาการบรรยายหรือผลการเดินทางไปศึกษาดูงานต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อทราบ และเพื่อใช้เป็นฐานการพัฒนาหลักสูตร/โครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่คล้ายคลึงกับให้ดียิ่งขึ้น

๒) ดำเนินการสรุปแจ้งรายชื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมไปยังหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อบันทึกข้อมูลลงในทะเบียน กพ. ๗

๓) กรณีที่ดำเนินการจัดซื้อ/จัดจ้าง ผู้ขอรับการประเมินได้จัดเตรียมเอกสารเพื่อจัดส่งให้กับกองบริหารการคลัง กลุ่มงานพัสดุ เพื่อดำเนินการตรวจรับงานจ้าง ประกอบด้วย ใบส่งมอบงาน (ตัวจริง) ใบแจ้งหนี้ (ตัวจริง) ใบเสร็จรับเงิน (ตัวจริง) (เอกสารต้องลงนามพร้อมประทับตรา) และให้คณะกรรมการตรวจรับงาน เก็บเอกสารการตรวจรับงานจากพัสดุ จำนวน ๑ ชุด

๔) หักล้างเงินยืมทรองราชการรวบรวมเอกสาร หลักฐาน และรายละเอียดค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรม เพื่อหักล้างเงินยืมราชการ/เงินยืมทรองราชการ ส่งกองบริหารการคลัง โดยจัดทำหนังสือขอส่งใบสำคัญหักล้างเงินยืมราชการ (ระบุสัญญาเงินยืมราชการด้วย) ถึงปลัดกระทรวงแรงงาน (ผ่านผู้อำนวยการกองบริหารการคลัง) ทั้งนี้ ให้แนบเอกสารประกอบการพิจารณา ดังนี้

(๑) สำเนาขออนุมัติเงินยืมทรองราชการ พร้อมสัญญาเงินยืม

(๒) รายชื่อวิทยากร และเจ้าหน้าที่จัดฝึกอบรม รวมทั้งใบลงทะเบียนผู้เข้าร่วมอบรม

(๓) การใช้จ่ายบัตรเครดิตราชการ ให้แนบบใบสรุปค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการใช้บัตรเครดิตราชการใบเสร็จรับเงินการใช้บัตรเครดิตราชการใบแจ้งหนี้ของแบงก์ที่พักอยู่ในโรงแรมใบเสร็จรับเงินค่าที่พัก ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ค่าอาหารกลางวัน ค่าอาหารเย็น และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

(๔) การใช้จ่ายด้วยเงินสด พร้อมแนบบใบเสร็จรับเงิน หรือใบสำคัญรับเงิน หรือใบรับรองแทนใบเสร็จรับเงิน

๗. ผลสำเร็จของงาน

๗.๑ เชิงปริมาณ : ผู้เข้ารับการฝึกอบรมโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) รุ่นที่ ๒๐ ของกระทรวงแรงงาน จำนวน ๕๐ คน ได้รับความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะด้านการบริหาร การสร้างทีมงาน มีสมรรถนะที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง

๗.๒ เชิงคุณภาพ : ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

๘. การนำไปใช้ประโยชน์

ใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลางของ กระทรวงแรงงานในรุ่นถัดไป หรือสำหรับโครงการฝึกอบรมอื่นที่มีลักษณะคล้ายหรือใกล้เคียงกัน หรือผู้ที่สนใจทั่วไป

๙. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค

๙.๑ เนื่องจากการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ แบ่งออกเป็น ๒ ช่วง ซึ่งในช่วงแรกเป็นการอบรมในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งเป็นการฟังบรรยายเสียส่วนใหญ่ ไม่มีการฝึกปฏิบัติ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่สามารถจดจำ และนำไปใช้งานได้เต็มที่

๙.๒ การฝึกอบรมหลักสูตรนี้มีระยะเวลาสั้นเกินไป เนื่องจากด้วยงบประมาณที่ได้รับไม่เป็นไปตามที่ หลักสูตรได้กำหนดไว้ จึงต้องลดระยะเวลาในการอบรมลงมากเท่าที่จะทำได้โดยเน้นเนื้อหาให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถจดจำและนำไปใช้งานได้เต็มที่ควรมีการทดสอบแบบเข้มข้น เช่น การทำรายงานเป็นรายบุคคล ในทุกรายวิชา เพื่อให้แสดงถึงความรู้และการนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง เป็นต้น

๑๐.๒ ต้องปรับปรุงหลักสูตรโดยอาจขอความร่วมมือจากผู้บริหารขององค์กรที่มีความรู้มาถ่ายทอดความรู้ที่สำคัญในการทำงานให้กับผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งการอบรมดังกล่าวนี้ไม่มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น และมีเวลาในการอบรมมากตามที่ต้องการอีกด้วย

๑๐.๓ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการได้เห็นโลกทัศน์ภายนอกจากสถานที่ทำงาน ดังนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานควรสนับสนุนให้มีการเดินทางไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีความพร้อม มีโอกาสได้รับการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และนำประสบการณ์ต่าง ๆ มาปรับใช้ในการทำงานต่อไป



ส่วนที่ ๒

ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

ชื่อเรื่อง แนวทางการพัฒนาและสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map)
ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๑. หลักการและเหตุผล

“ทรัพยากรบุคคล” เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรเจริญเติบโต และเป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับองค์กรและระดับประเทศ ทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต อันจะทำให้การขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ ส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า นำพาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

การยกระดับขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ “การพัฒนาและบริหารกำลังคนภาครัฐ” ซึ่งนับเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ การที่องค์กรของรัฐมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ และคุณภาพสูง จะสามารถนำพาประเทศไปสู่ความเป็นมาตรฐานที่เป็นสากลเทียบเท่าประเทศต่าง ๆ ในโลก ตลอดจนเป้าหมายอื่น ๆ ที่เป็นยุทธศาสตร์ของชาติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล องค์กรของรัฐสามารถนำการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไปสู่ความสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีแผนและกลยุทธ์ที่มีความเชื่อมโยงและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ในทุกระดับ เพื่อให้ทุกส่วนราชการมีบุคลากรที่มีความพร้อม และสามารถร่วมมือกัน เพื่อพัฒนาบุคลากรไปสู่ทิศทางเดียวกัน รวมทั้งเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ในแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) ว่า “มุ่งพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ให้มีสมรรถนะ ยึดหลักธรรมาภิบาล และก้าวหน้าต่อการเปลี่ยนแปลง” เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ให้มีสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติต่อไป ดังนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กำหนดให้มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรฉบับดังกล่าวที่เป็นปัจจุบัน มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในทุกระดับขององค์กร บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ จึงควรกำหนดให้มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการฝึกอบรม หรือ แผนที่ความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) หรือแผนที่เส้นทางเพื่อการพัฒนาและการฝึกอบรมตามความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ให้มีสมรรถนะ มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ทุกตำแหน่ง/สายงาน เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาบุคลากรรองรับแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานแล้วแต่ยังไม่มีแผนเส้นทางในการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan – CDP)

ผู้ขอรับการประเมินจึงเห็นว่า ควรต้องมีการศึกษาวิเคราะห์การจัดทำแนวทางการพัฒนาและสร้างระบบการพัฒนาศูนย์กลาง ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีแผนพัฒนาศูนย์กลางในแต่ละตำแหน่ง/สายงาน ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ครอบคลุมทุกตำแหน่ง/สายงาน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งทำให้ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง/สายงาน มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และมีโอกาสได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสมของตำแหน่ง สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาศูนย์กลางภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ ที่มีเป้าหมายในการพัฒนาศูนย์กลางภาครัฐตามแผนการพัฒนารองตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีกรอบความคิดและทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

๒. บทวิเคราะห์/แนวคิด/ข้อเสนอ

๒.๑ บทวิเคราะห์

ปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีกรอบอัตรากำลังรวม ๑,๐๗๓ คน ประกอบด้วย ข้าราชการ จำนวน ๖๗๑ คน ลูกจ้างประจำ จำนวน ๑๒๙ คน พนักงานราชการ จำนวน ๒๓๑ คน ลูกจ้างชั่วคราวในต่างประเทศ จำนวน ๔๒ คน (ข้อมูล ณ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๔) โดยมีสายงานรวม ๑๙ สายงาน ได้แก่ สายงานบริหาร อำนวยการ จัดการงานทั่วไป ทรัพยากรบุคคล นิติการ วิเคราะห์นโยบายและแผน วิชาการคอมพิวเตอร์ วิชาการพัสดุ วิเทศสัมพันธ์ วิชาการเงินและบัญชี วิชาการตรวจสอบภายใน ประชาสัมพันธ์ บรรณารักษ์ วิชาการแรงงาน ปฏิบัติงานธุรการ ปฏิบัติงานพัสดุ ปฏิบัติงานการเงินและบัญชี ปฏิบัติงานช่างศิลป์ และปฏิบัติงานช่างภาพ ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานที่มีสายงานที่หลากหลาย ภายใต้ภารกิจตามกฎหมายกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงาน พ.ศ. ๒๕๕๙ โดยกำหนดให้มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์แปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติ จัดสรรทรัพยากร และบริหารราชการทั่วไปของกระทรวงเพื่อการบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง โดยให้อำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (๑) ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูล เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง (๒) พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง (๓) แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ (๔) จัดสรรและบริหารทรัพยากรของกระทรวงเพื่อให้เกิดการประหยัด คุ่มค่า และสมประโยชน์ (๕) กำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผล รวมทั้งประสานการปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง (๖) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อใช้ในการบริหารงานและการบริการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง (๗) ดูแลงานสื่อสารประชาสัมพันธ์ การต่างประเทศ และพัฒนาปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย (๘) ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาค่าจ้างและรายได้ของ (๙) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยภาวะเศรษฐกิจแรงงาน และสังคม (๑๐) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวง และเรื่องราวร้องทุกข์ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวง (๑๑) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย ดังนั้น หากสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีความคาดหวังให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย บรรลุผลสำเร็จ จึงมีความจำเป็นต้องสร้างและพัฒนาศูนย์กลางที่มีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบกับการหาช่องว่างความรู้ (Gap) ของบุคลากรที่ขาดหายไปเพื่อจะได้ใช้เป็นฐานข้อมูลและนำมากำหนดเป็นแผนงาน/กิจกรรม/โครงการ สำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่ตรงตามความต้องการขององค์กร และตอบสนองกับภารกิจที่องค์กรคาดหวัง การวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้ขอรับการประเมินได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ (SWOT Analysis) สภาพแวดล้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

หาจุดแข็งจุดอ่อนของบุคลากรภายในองค์กรมาประกอบการคิดและตัดสินใจ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วย ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้สรุปแยกเป็นรายประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรจากมากไปหาน้อย (สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕) ดังนี้

จุดแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Strengths – S)

๑. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานอย่างชัดเจน โดยเป็นโครงสร้างตามกฎหมายกระทรวงว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการ ได้แก่ กองบริหารทรัพยากรบุคคล (๓.๕๕)

๒. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีนโยบายที่ชัดเจน ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพตนเองในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น การอนุมัติโครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกระดับ และการส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาร่วมกับองค์กรอื่น ตามความเหมาะสม (๓.๓๑)

๓. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อย่างชัดเจนครอบคลุมทุกสายงาน (๓.๒๕)

จุดอ่อนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Weaknesses – W)

๑. บุคลากรบางสายงานที่จำเป็นต้องมีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีจำนวนน้อย เช่น ด้านการเงิน ด้านคอมพิวเตอร์ ด้านภาษา ด้านเศรษฐศาสตร์ ด้านดิจิทัล ซึ่งจำเป็นต้องการปฏิบัติงานในอนาคต (๓.๔๓)

๒. ขาดการหมุนเวียนบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติ (Job Rotation) เพื่อให้เรียนรู้งาน และสามารถปฏิบัติงานได้หลายด้านในงานที่รับผิดชอบ (๓.๒๕)

๓. การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Needs Assessment) และการวางแผนพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ เช่น หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความจำเป็น ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการการพัฒนาของบุคลากรส่วนใหญ่ การพัฒนาหลักสูตรจากแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และการพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (๓.๑๗)

๔. การพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมยังไม่ครอบคลุมและไม่ทั่วถึงบุคลากรส่วนใหญ่ที่ต้องการการพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (๒.๙๗)

๕. ขาดการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามสายงาน (Functional Competency) อย่างเป็นรูปธรรม (๒.๘๒)

โอกาสด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Opportunities – O)

๑. นโยบายเชิงยุทธศาสตร์ ประเทศไทย ๔.๐ ซึ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้านนวัตกรรม นโยบายและแนวคิดระดับราชการ ๔.๐ ทำให้ทุกส่วนราชการต้องเร่งสนองตอบนโยบายดังกล่าว ด้วยการพัฒนาบุคลากรด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยี เพื่อให้บริการประชาชน (๓.๓๘)

๒. การปรับเปลี่ยนบทบาทและการกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐจากสำนักงาน ก.พ. มายังส่วนราชการมากขึ้น ทำให้การบริหารด้าน HR ของส่วนราชการมีความสะดวกและคล่องตัวมากขึ้น (๓.๓๕)

๓. กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะเวลา ๒๐ ปี ยุทธศาสตร์ชาติที่ ๓ การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ และยุทธศาสตร์ที่ ๖ การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการจัดการภาครัฐให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในทุกมิติและทุกช่วงวัย รวมทั้งในส่วนราชการต่าง ๆ ให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีคุณภาพ มีวินัย รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ ทำให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะต่าง ๆ เช่น

ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ผ่านช่องทางการเรียนรู้ได้ ตลอดจนทุกองค์กรภาครัฐต่างให้ความสำคัญกับการอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบมากขึ้น (๓.๓๓)

๔. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วส่งผลให้องค์กรสามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้ เช่น การจัดทำฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS/DPS) การเข้าถึงช่องทางการสื่อสารได้หลายช่องทาง การพัฒนาตนเองตามความต้องการ การพัฒนาหลักสูตร e-learning หลักสูตร Mobile Application และการสืบค้นองค์ความรู้ต่าง ๆ เป็นต้น (๓.๓๐)

อุปสรรคหรือภาวะคุกคามด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Threats – T)

๑. ส่วนราชการที่รับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่มีนโยบายและแนวทางการแก้ปัญหาด้าน HRM ในระบบราชการที่ชัดเจน ทำให้ส่วนราชการไม่สามารถดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลได้ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบสมรรถนะ ระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น (๓.๑๘)

๒. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศสู่เทคโนโลยีดิจิทัลที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคลากรไม่สามารถปรับตัวและนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (๓.๑๗)

ผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าว พบประเด็นสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เช่น มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรม ได้แก่ กองบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล แต่บุคลากรยังขาดความรู้ความจำเป็นสำหรับปฏิบัติการกิจหลัก ข่ายยังมีบุคลากรสำหรับปฏิบัติการกิจหลักขององค์กรอยู่อย่างจำกัด อีกทั้งยังขาดการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ดังนั้น เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของภาครัฐคือการไม่เพิ่มกรอบอัตรากำลังโดยไม่จำเป็น ผู้ขอรับการประเมินจึงมีแนวคิดที่จะพัฒนาบุคลากร โดยการจัดทำแนวทางการพัฒนาและสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และปรับเปลี่ยนทัศนคติ พร้อมทั้งรับทราบว่าตนเองจะต้องได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้าง เมื่อไหร่ อย่างไร ตามระยะเวลาที่กำหนด

๒.๒ แนวความคิด

แผนการปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ให้มีสมรรถนะ มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกระทรวงแรงงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือว่า “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ อย่างมีกลยุทธ์ และมีแนวโน้มที่ชัดเจนสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และพัฒนาขีดความสามารถ (Capability) เพื่อให้บุคลากรเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) สามารถปฏิบัติงานภายใต้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเน้นให้บุคลากรเป็น ‘คนเก่ง คนดี’ ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตลอดจนก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบททั้งภายในและภายนอกประเทศสามารถขับเคลื่อนภารกิจของกระทรวงแรงงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินจึงได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อประกอบการศึกษาในการจัดทำข้อเสนอ ดังนี้

๑. นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑.๑ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (๒๕๖๑) ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ของรัฐบาล กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการไว้ใน ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาาระบบบริหารจัดการภาครัฐ มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑) การปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของหน่วยงานของภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสม ทันสมัย มีสมรรถนะสูง และมีประสิทธิภาพคุ้มค่า และมาตรฐาน ได้แก่

- (๑) ทบทวนบทบาทภารกิจของหน่วยงานภาครัฐให้มีความเหมาะสม
- (๒) ปรับโครงสร้างและระบบบริหารราชการใหม่
- (๓) พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการ

๒) การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรภาครัฐในการปฏิบัติราชการ และมีความเป็นมืออาชีพ ได้แก่

- (๑) พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ
- (๒) พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐ
- (๓) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน และสร้างค่านิยมที่ดีของบุคลากรภาครัฐ
- (๔) เสริมสร้างระบบคุณธรรมและวางมาตรการที่เหมาะสมกับเส้นทางความก้าวหน้า

ในสายอาชีพ (Career Path)

- (๕) พัฒนาภาวะผู้นำที่มีสมรรถนะสูง

๑.๒ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (๒๕๖๐) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) โดยจัดทำบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) ซึ่งเป็นแผนหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนี้ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน การพัฒนากลุ่มเป้าหมาย การพัฒนาในเรื่องกลไกและกฎระเบียบ รวมทั้งการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ ๑๐ ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ๑) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
- ๒) ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม
- ๓) ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
- ๔) ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- ๕) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติ เพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่ง

และยั่งยืน

๖) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคม

- ๗) ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบโลจิสติกส์
- ๘) ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม
- ๙) ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
- ๑๐) ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลคือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย กำหนดไว้ว่า มีการบริหารจัดการภาครัฐให้โปร่งใส มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบ ตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และประชาชนมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ และแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสม

สำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในทุกกระดับ ให้ได้รับความรู้ ความสามารถ ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเฉพาะการสร้างภาวะผู้นำและการปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูงของราชการให้เกิดประโยชน์ และคุ้มค่าต่อการบริหารราชการอย่างแท้จริง รวมทั้งให้มีการประเมินความคุ้มค่าและประสิทธิภาพในการพัฒนาข้าราชการ ในมิติต่าง ๆ

๑.๓ แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ สำนักงาน ก.พ. (๒๕๖๓)

๑.๓.๑ หลักการและแนวคิด ที่นำมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนา

- (๑) แนวคิดการเรียนรู้และพัฒนาในศตวรรษที่ ๒๑
- (๒) การสร้างสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพของบุคลากร
- (๓) รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่มีเป้าหมาย และให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับการทำงานในหน่วยงานราชการ (Employee Experience)
- (๔) การพัฒนาที่คำนึงถึงการขับเคลื่อนภารกิจหลักของภาครัฐ ๔ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ด้านการพัฒนานโยบาย ๒) ด้านการให้บริการและการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน ๓) ด้านการบริหารสัญญาจ้าง และ ๔) การบริหารเครือข่าย
- (๕) การพัฒนาที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกกระดับ
- (๖) การเรียนรู้และพัฒนาเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนและทุกฝ่าย

๑.๓.๒ ประเด็นการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ ได้กำหนดประเด็น และแนวทางการดำเนินการสำหรับบุคลากรและหน่วยงานภาครัฐไว้ ๓ ประการ ดังนี้

- (๑) ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนากรอบความคิดและกรอบทักษะ สำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัล และศตวรรษที่ ๒๑

แนวทางการดำเนินการ

- ๑) พัฒนากลไกในระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD) ให้เชื่อมโยงสนับสนุน สอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้การยกระดับคุณภาพของบุคลากรภาครัฐทั้งกระบวนการทางความคิด (Mindset) และทักษะ (Skillsets) บรรลุตามเป้าประสงค์และบุคลากรภาครัฐสามารถเป็นกำลังขับเคลื่อนที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงภาครัฐ โดยกลไกการพัฒนาจะต้องเชื่อมโยง และสอดคล้องกับระบบอื่น ๆ ของการบริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) การสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นต้น และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลควรต้องส่งเสริมสนับสนุนให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน ซึ่งจะทำให้บุคลากรภาครัฐเห็นความสำคัญของการพัฒนาที่มีต่ออาชีพของตน

๒) กำหนดแนวทางหรือวิธีการพัฒนาที่สร้างการมีส่วนร่วม กำหนดมาตรฐานความสำเร็จของการพัฒนา ตลอดจนพัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของบุคลากรภาครัฐและการบริหารจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร อาทิ ระบบการจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System - LMS) ระบบการจัดการข้อมูลความรู้ (Knowledge Management System) การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์และช่องทางต่าง ๆ แอปพลิเคชันออนไลน์ต่าง ๆ และหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้บุคลากรภาครัฐเข้าถึงแหล่งความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ได้อย่างราบรื่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

๓) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยึดมั่นในค่านิยมการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม โดยกำหนดให้เป็นค่านิยมร่วมของหน่วยงานและองค์กร กระตุ้นให้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาเพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๔) สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตอบโจทย์รูปแบบการดำเนินชีวิตที่หลากหลายด้วยการผสมผสานชีวิตส่วนตัวและการทำงานเข้าด้วยกัน (Work-Life Integration)

๕) สร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการ หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม ตลอดจนบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรับฟังปัญหาและหาแนวทางในการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและประเทศชาติ

ภาพที่ ๓ กรอบความคิด (Mindset)



ที่มา : คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ สำนักงาน ก.พ. (๒๕๖๓) หน้า ๑๘

(๒) ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ พัฒนารอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ ๒๑ และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาระบบราชการในอนาคต เพื่อให้บุคลากรภาครัฐ มีทักษะ

ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน และการผสมผสานการทำงาน และการใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการดำเนินการ

๑) กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์องค์กรและทิศทางการพัฒนาประเทศและการปฏิรูปภาครัฐ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและตอบโจทย์การขับเคลื่อนภารกิจหน่วยงานและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศ

๒) พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกระดับให้มีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐสอดรับการทำงานและการใช้ชีวิตในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ ๒๑ โดยแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐได้กำหนดรายละเอียดกรอบทักษะในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐที่บุคลากรและหน่วยงานภาครัฐจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ ๒ กลุ่มทักษะ คือ (๑) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) จำนวน ๔ ทักษะ และ (๒) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) จำนวน ๖ ทักษะ

๓) ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ได้เรียนรู้และทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อบูรณาการการขับเคลื่อนประเทศ โดยร่วมกันเป็นเครือข่ายพร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาร่วมกัน ผ่านการลงมือปฏิบัติในโครงการต่าง ๆ

(๓) ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ ปลุกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะในการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา ให้มีความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และมีทัศนคติแบบสากลที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึ่งของประชาชน และเชื่อถือไว้วางใจได้

แนวทางการพัฒนา

๑) ปลุกฝังกระบวนการทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ในการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวมด้วยความสำนึกและความรับผิดชอบแก่บุคลากรภาครัฐอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรฐานจริยธรรม ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานจนถึงตำแหน่งระดับสูง โดยมุ่งพัฒนาให้มีกรอบความคิดแบบเติบโต กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม กรอบความคิดแบบสากล และกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล โดยที่

(๑.๑) กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) หมายถึง ทัศนคติแบบยืดหยุ่นและเติบโตพัฒนาต่อไปข้างหน้า เชื่อในศักยภาพของคน และเชื่อในความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองได้เสมอ ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะมองเห็นโอกาสและเรียนรู้จากวิกฤตและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น รับผิดชอบและบริหารการเรียนรู้และพัฒนาของตนเอง (Self-driven Learning) กล้าเผชิญและแก้ปัญหาและอุปสรรค เปิดกว้างและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ พร้อมรับการตรวจสอบ และให้โอกาสในการเรียนรู้แก่ผู้อื่น

(๑.๒) กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม (Outward Mindset) หมายถึง ทัศนคติที่มองเห็นคุณค่าของผู้อื่น และให้ความสำคัญกับผู้อื่นไม่น้อยไปกว่าของตนเอง บุคลากรภาครัฐที่มีกรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวมปฏิบัติต่อผู้อื่นไม่ว่าใครก็ตามด้วยความเคารพ (Respect) มุ่งสร้างการมีส่วนร่วม ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานและไม่เลือกปฏิบัติคำนึงถึงผลกระทบของ

การตัดสินใจต่อส่วนรวมโดยพิจารณาถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและทุกระดับ ทำงานด้วยจิตสาธารณะ เป็นที่ตั้งโดยตระหนักและมุ่งเน้นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมต่อประเทศ ประชาชน และผู้รับบริการเป็นสำคัญ

(๑.๓) กรอบความคิดแบบสากล (Global Mindset) หมายถึง ทักษะที่ที่เปิดรับและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกและความหลากหลายในมิติต่าง ๆ ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบสากลจะสามารถระบุโอกาส (Opportunities) ในการพัฒนาหรือปรับปรุงงานและองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ลงมือสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจากการมองเห็นโอกาส ทำงานบนหลักสากลและแนวปฏิบัติที่เป็นสากล เช่น หลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) หรือหลักสากลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง สามารถนำหลักสากลและแนวปฏิบัติที่เป็นสากลดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองโดยที่ยังสามารถคงไว้ซึ่งมาตรฐานสากล และทำงานภายใต้ความหลากหลายของวัฒนธรรมและความแตกต่างของปัจเจกบุคคลได้

(๑.๔) กรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Mindset) หมายถึง ทักษะที่ช่วยให้บุคคลเห็นโอกาสและความเป็นไปได้ในการใช้และดึงศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาการทำงานและการใช้ชีวิต ส่งผลให้มีความสนใจใคร่รู้ถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ เข้าใจรูปแบบและทิศทางของเทคโนโลยีและดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Digital Landscape) สามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล บุคลากรภาครัฐที่มีกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัลจะสามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทอย่างมาก รวมทั้งมองเห็นโอกาสและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในชีวิตประจำวัน และการทำงานได้อย่างเหมาะสมและปลอดภัย เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) ส่งเสริมผู้ผู้นำให้เป็นต้นแบบทางความคิดและพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม และสามารถถ่ายทอด โน้มน้าวให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติตาม เพื่อให้มีแนวความคิดทัศนคติ แนวทางการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อการเป็นเจ้าหน้าที่ภาครัฐยุคใหม่

๓) ส่งเสริม ประชาสัมพันธ์ และกระตุ้นให้บุคลากรภาครัฐ ยึดมั่นในค่านิยมการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม ปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาล โดยการพัฒนาโครงการ กิจกรรม และ/หรือเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อสร้างพลังเชิงบวกที่จะสนับสนุนให้บุคลากรภาครัฐได้ตระหนักและมีจิตสำนึกในการดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานโดยยึดผลประโยชน์ของชาติเป็นที่ตั้ง

๑.๔ กรอบทักษะของบุคลากร

กรอบทักษะของบุคลากร เป็นกลุ่มทักษะที่มีความสำคัญต่อปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นภารกิจงานทางด้านการพัฒนานโยบาย ภารกิจงานด้านการบริการ และการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน ภารกิจในการบริหารสัญญาจ้าง และภารกิจในการบริหารเครือข่าย ซึ่งทักษะดังกล่าวสามารถสังเกต วัดผล และพัฒนาได้ด้วยกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) โดยนอกจากองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่บุคลากรภาครัฐจะต้องมีเป็นพื้นฐานแล้ว บุคลากรภาครัฐจะต้องมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ ๓ กลุ่มทักษะ คือ (๑) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) (๒) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) และ (๓) ทักษะตามสายงาน (Functional Skillset) ทั้งนี้ ทักษะตามสายงานเป็นทักษะที่ต้องอาศัยความเข้าใจเชิงลึกเฉพาะสายงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญของหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้น “แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓”

ภาพที่ ๔ องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐ



ที่มา : คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ สำนักงาน ก.พ. (๒๕๖๓) หน้า ๒๔

๑. ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) ชุดทักษะเชิงยุทธศาสตร์ได้ระบุพฤติกรรมที่คาดหวังให้บุคลากรภาครัฐแสดงออกมาในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง (Roles and Responsibilities) โดยที่พฤติกรรมที่คาดหวังนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่คาดหวังในการออกแบบการเรียนรู้และพัฒนา การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) การโค้ชและการรับคำแนะนำจากพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) และการประเมินเพื่อการวางแผนการพัฒนา ทั้งนี้ การนำกลุ่มทักษะนี้ไปใช้อาจมีการกำหนดหรือปรับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามบริบทของหน่วยงานให้มีความเหมาะสม

นอกจากนี้ การวางแผนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ จำเป็นจะต้องกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาให้ชัดเจนว่า ต้องการจะพัฒนาทักษะเพื่อให้การทำงานในบทบาทหน้าที่ปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือต้องการพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมตัวในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ โดยเป้าหมายที่แตกต่างกันนี้นำไปสู่รายละเอียดการนำชุดทักษะไปใช้ต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

(๑) การพัฒนาทักษะเพื่อให้การทำงานในบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้เปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการทำงานกับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐนี้ เพื่อวิเคราะห์หาจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติม ทั้งนี้ หากบุคลากรแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้อย่างเหมาะสมแล้ว ก็สามารถที่จะดำเนินการตามข้อ ๒ ได้

(๒) การพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมตัวในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ ให้เปรียบเทียบพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการทำงานกับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังในบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้นไป ๑ ระดับตามที่กำหนดไว้ในแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐนี้ เพื่อวิเคราะห์หาจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติม หรือระบุทักษะที่เป็นจุดแข็งเพื่อพัฒนาให้เป็นจุดแข็งที่โดดเด่นต่อไป

ทั้งนี้ การพัฒนาในระยะเวลาหนึ่งจำเป็นต้องมุ่งเน้นทักษะในปริมาณที่มีความเหมาะสมและมีความสำคัญกับบทบาทและการทำงานของแต่ละคน ดังนั้น บุคลากรภาครัฐทุกคนทุกระดับมีหน้าที่ที่จะต้องประเมินตนเองร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยการระบุทักษะที่จำเป็นจะต้องพัฒนา

และมองหาโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชายังมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลป้อนกลับ และให้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการสนับสนุนการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา

๒. ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) ทักษะด้านภาวะผู้นำนี้ได้รับพฤติกรรมที่คาดหวังให้บุคลากรภาครัฐแสดงออกมาในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง (Roles and Responsibilities) โดยที่พฤติกรรมที่คาดหวังนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่คาดหวังในการออกแบบการเรียนรู้และพัฒนา การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) การโค้ชและการรับคำแนะนำจากพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) และการประเมินเพื่อการวางแผนการพัฒนา ทั้งนี้ การนำกลุ่มทักษะนี้ไปใช้อาจมีการกำหนดหรือปรับรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามบริบทของหน่วยงานให้มีความเหมาะสม

๒. แผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ประกอบด้วย

๒.๑ แผนปฏิบัติการราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (๒๕๖๓) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ไว้ ดังนี้

วิสัยทัศน์ “องค์กรที่เป็นเลิศด้านการประสานและขับเคลื่อนนโยบายด้านแรงงาน”
พันธกิจ

๑) ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูล เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แปรลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนปฏิบัติการ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงาน

๒) พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวงแรงงาน จัดสรรและบริหารทรัพยากรของกระทรวงแรงงาน เพื่อให้เกิดการประหยัด คุ่มค่า และมุ่งผลสัมฤทธิ์

๓) กำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผล การตรวจราชการกระทรวงและรับเรื่องราวร้องทุกข์ รวมทั้งประสานการปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน

๔) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ การต่างประเทศ และพัฒนาปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย

๕) ส่งเสริมการวิเคราะห์ วิจัย ภาวะเศรษฐกิจแรงงานและสังคม การพัฒนาค่าจ้าง และรายได้ของประเทศ และงานด้านการแรงงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ประกอบด้วย

๑) พัฒนาและขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

๒) บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง

๓) บูรณาการการสร้างเครือข่าย และการให้บริการอย่างทั่วถึง ทั้งในและต่างประเทศ

๔) บริหารจัดการแรงงานนอกระบบเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต

๒.๒ แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (พ.ศ. ๒๕๖๒- ๒๕๖๕)

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (๒๕๖๒) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ ดังนี้

วิสัยทัศน์ “บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมืออาชีพ มุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และบุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี”

พันธกิจ

- ภาคีรัฐแนวใหม่
- ๑) บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมืออาชีพตามแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - ๒) พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย
 - ๓) ส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในการปฏิบัติราชการ
 - ๔) ส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัยและป้องกันมิให้กระทำความผิดวินัย และต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ
 - ๕) ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี มีความสมดุลระหว่างการทำงาน ครอบครัว และสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- ๑) การพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีสมรรถนะที่จำเป็นด้วยวิธีการที่หลากหลาย
- ๒) การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน
- ๓) การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรในองค์กร
- ๔) การให้ความสำคัญกับการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ และการกระทำความผิดวินัย
- ๕) การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ๖) การเสริมสร้างความรักความผูกพันในองค์กร

๒.๓ แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕)

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (๒๕๖๓) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ ดังนี้

วิสัยทัศน์ “มุ่งพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ให้มีสมรรถนะยึดหลักธรรมาภิบาล และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง”

พันธกิจ

- เชิงบูรณาการ
- ๑) พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน
 - ๒) เสริมสร้างบุคลากรให้ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติ
 - ๓) พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลง
 - ๔) พัฒนาบุคลากรรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความต่อเนื่องทางการบริหาร
- และวิชาการที่สำคัญ

ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- ๑) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง
- ๒) การเสริมสร้างให้บุคลากรยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน
- ๓) การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรเพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลง
- ๔) การพัฒนาบุคลากรรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ

แนวคิดหลักในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

๑) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาบุคลากรให้เป็น ‘คนเก่ง’ จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกระดับให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ จนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จึงมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนา ๔ ด้าน ดังนี้

(๑) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโดยตรง ได้แก่ ๑) การพัฒนาความรู้ ความสามารถ (Knowledge) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ๒) การพัฒนาทักษะ (Skills) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและ ๓) การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

(๒) การพัฒนาหลักสูตรการและการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

(๓) การพัฒนาช่องทางและวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย นอกเหนือจากการฝึกอบรม เช่น การพัฒนาตนเอง (Self Development) การสอนงาน (Coaching) การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงาน เป็นโครงการอย่างมีความหมาย (Project Assignment) ซึ่งจะทำให้การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เกิดประสิทธิภาพทั่วถึง และตรงกับความต้องการของบุคลากรมากขึ้น โดยใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและประหยัด

(๔) การบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานภายใน การสร้างเครือข่ายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ทั้งในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และหน่วยงานอื่น ๆ ในสังกัดกระทรวงแรงงาน

๒) การเสริมสร้างให้บุคลากรยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์นี้ มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้เป็น ‘คนดี’ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน มีวินัย และสุจริตตามแนวทาง ‘๗ ป. และ ๔ ม.’ โดยมีแนวทาง ๗ ป. ได้แก่ ๑) เป็นธรรม ๒) โปร่งใส ๓) ปรับปรุงระบบการทำงาน ๔) ประสิทธิภาพ ๕) ประหยัด ๖) เปิดโอกาส และ ๗) เป็นต้นแบบ ส่วนแนวทาง ๔ ม. ได้แก่ ๑) ไม่จ่าย ๒) ไม่รับ ๓) ไม่ยอม และ ๔) ไม่เพิกเฉย และต้องมีมาตรฐานทางคุณธรรม ๗ ข้อ ได้แก่ ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศ อันได้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ๒) ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี และรับผิดชอบต่อหน้าที่ ๓) กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม ๔) คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และมีจิตสาธารณะ ๕) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ๖) ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ ๗) ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีและรักษาภาพลักษณ์ของทางราชการ

๓) การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรเพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

แนวทางนี้มีเป้าประสงค์เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานสามารถปฏิบัติงานได้ภายใต้สถานการณ์ที่มีความผันผวน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีขีดความสามารถในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้แก่ ๑) การปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ภาวะวิกฤติ และสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงด้านแรงงาน ๒) บุคลากรมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจ นโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศด้านแรงงาน ๓) การพัฒนาทักษะด้านภาษาที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานภายใต้การแข่งขันด้านแรงงานในเวทีโลก โดยมุ่งเน้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับภารกิจด้านต่างประเทศเป็นลำดับแรก และ ๔) บุคลากรสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจแรงงาน สังคม การเมือง วัฒนธรรม และความมั่นคงของประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก

๔) การพัฒนาบุคลากรรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ

การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี จำเป็นต้องมีการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career Development Plan – CDP) ซึ่งหมายถึง แผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรหรือส่วนราชการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อให้บุคลากรทราบว่า ตนเองสามารถเติบโตหรือเลื่อนไปดำรงตำแหน่งใดได้บ้าง และจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานอย่างไร เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งนั้น ๆ และการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) เพื่อเตรียมผู้มีความศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) ทางการบริหารและวิชาการที่สำคัญในองค์กรหรือส่วนราชการ จึงเน้นการเตรียมการด้านการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะหลักสูตรและวิธีการพัฒนา ตลอดจนกรอบส่งเสริมประสบการณ์เพื่อรองรับ ๑) แผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan – CDP) และ ๒) แผนเส้นทางความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) เพื่อเตรียมผู้มีความศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) ในอนาคต

จากแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ดังกล่าวข้างต้น มีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นคนเก่ง คนดี มีการพัฒนาความสามารถบุคลากรเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งการพัฒนาบุคลากรรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินจึงมีแนวทางการพัฒนาและสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยการนำแนวคิดเรื่องเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของสำนักงาน ก.พ. มาเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบการพัฒนาบุคลากร ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่มีความเชื่อมโยงกัน และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง

๒.๔ ทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

๑) ความหมาย

สำนักงาน ก.พ. (๒๕๕๖) ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) หมายถึง “เส้นทางความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการที่จะไปสู่ตำแหน่งสำคัญของส่วนราชการ โดยมีการกำหนดและแสดงให้เห็นถึงเส้นทางการส่งเสริมประสบการณ์และผลงานในแต่ละตำแหน่งที่ครองมาก่อนการเลื่อนไปดำรงตำแหน่งสำคัญ ซึ่งอาจจะเลื่อนจากตำแหน่งระดับล่างสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการย้ายตำแหน่งในระนาบเดียวกัน” ดังนี้

(๑) เป็นการวางแผนการพัฒนาเพื่อการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ โดยยึดหลักความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงาน เพื่อการเตรียมความพร้อมกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ

(๒) เป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเพื่อคัดกรองคนดี คนเก่ง โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน จากประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงาน หรือพื้นที่ที่มีความจำเป็นสำหรับใช้เป็นประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ เมื่อจะดำรงตำแหน่งสำคัญของส่วนราชการนั้น

(๓) เป็นการจูงใจให้บุคลากรในส่วนราชการเกิดการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ โดยตั้งใจปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และสร้างผลงานที่เป็นที่ยอมรับ พร้อมกับเสนอตนในการสับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย

(๔) เป็นการส่งเสริมให้ส่วนราชการวางแผนและกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการแต่งตั้งข้าราชการภายในที่ดำเนินการได้สอดคล้องและตรงตามหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งข้าราชการที่ ก.พ. กำหนด

๒) การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan)

การจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นกิจกรรมที่สำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจและรักษาราชการทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้มีความรู้สูงให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพยายามสร้างผลงานตามที่หน่วยงานคาดหวังได้ หากต้องการจะเตรียมความพร้อมของข้าราชการเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญอย่างเป็นระบบ ควรมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์จำนวนหนึ่ง และจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan) ที่เป็นรูปธรรม เชื่อมโยงกับทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้ข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกมานั้นได้เข้าสู่กระบวนการพัฒนาตามทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan)

แผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan)

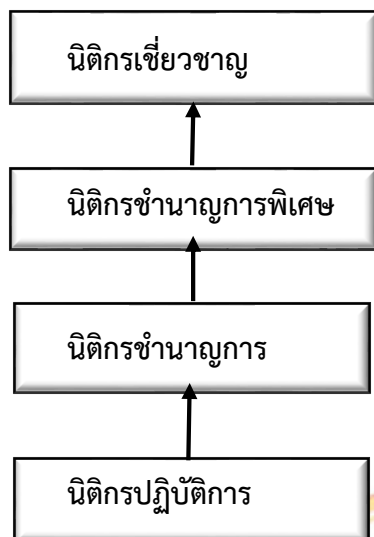
หมายถึง แผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรหรือส่วนราชการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบโดยเริ่มจากการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบว่าตนเองสามารถเติบโตหรือเลื่อนไปดำรงตำแหน่งในระดับสูงตำแหน่งใดได้บ้าง และจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานอย่างไร เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งนั้น ๆ ก่อนที่จะเริ่มจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ จะต้องมีการคัดเลือกบุคคล และส่งเสริมพัฒนาให้มีความรู้สูง มีความพร้อมและเหมาะสมกับตำแหน่งสำคัญที่จะแต่งตั้งภายในระยะเวลาที่คาดการณ์ไว้ เพื่อไม่ให้เกิดความต่อเนื่องในการบริหารหรือการปฏิบัติราชการ

๓) รูปแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) มีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างโอกาสความก้าวหน้าให้กับข้าราชการในหน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้รับรู้ว่าการที่จะได้รับความก้าวหน้าหรือได้รับการเลื่อนไปดำรงตำแหน่งสำคัญในหน่วยงานหรือส่วนราชการนั้น จะต้องผ่านประสบการณ์การทำงานหรือรับผิดชอบและผลิตผลงานอะไรบ้าง จึงจะมีคุณสมบัติหรือได้รับการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ ได้ โดยจำเป็นต้องมีการโอนย้าย (Transfer) หรือการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ในแนวระนาบบ้าง ก่อนที่จะเลื่อนไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งรูปแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่องค์กรต่าง ๆ นิยมจัดทำกัน แบ่งออกเป็น ๓ รูปแบบ ดังนี้

(๑) แบบดั้งเดิม (Traditional Career Path) เป็นการกำหนดเส้นทางความเติบโตในแนวตั้งหรือแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนตำแหน่งในสายงานเดิม หรืออยู่ในหน่วยงานเดิม

ภาพที่ ๕ แบบดั้งเดิม (Traditional Career Path)



ข้อดี

๑. มีความชัดเจนในการทางก้าวหน้าสายอาชีพ
๒. สะสมความเชี่ยวชาญในเชิงลึก
๓. เหมาะสำหรับหน่วยงานที่มีจำนวนสายงานไม่มาก

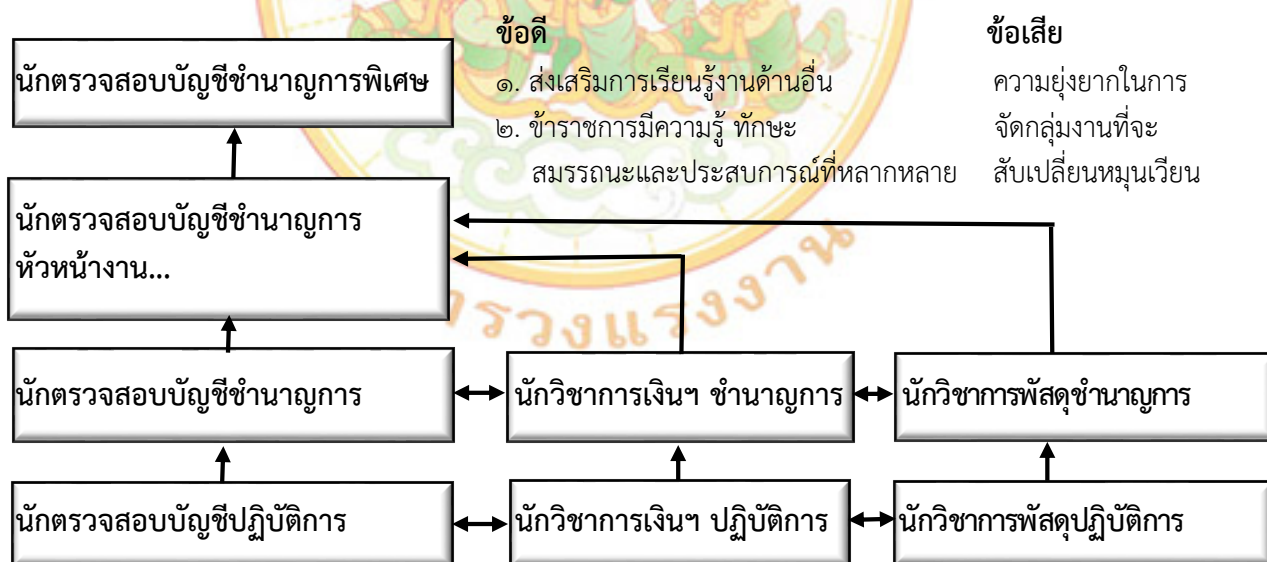
ข้อเสีย

๑. ไม่เปิดโอกาสการเรียนรู้งานด้านอื่น
๒. ไม่ค่อยจูงใจเจ้าหน้าที่ผู้มีความสามารถ
๓. ไม่พัฒนาขีดความสามารถบุคคลให้เป็นผู้บริหาร

ที่มา : สำนักงาน ก.พ. (๒๕๕๖) หน้า ๑๐

(๒) แบบเปิดหรือแบบเครือข่าย (Network Career Path) เป็นการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทั้งในลักษณะแนวตั้งหรือแนวดิ่ง (Vertical) และแนวนอน (Horizontal) มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในระดับเดียวกันจนมั่นใจในความรู้ ความสามารถ แล้วจึงเลื่อนในระดับที่สูงขึ้น

ภาพที่ ๖ แบบเปิดหรือแบบเครือข่าย (Network Career Path)



ข้อดี

๑. ส่งเสริมการเรียนรู้งานด้านอื่น
๒. ข้าราชการมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะและประสบการณ์ที่หลากหลาย

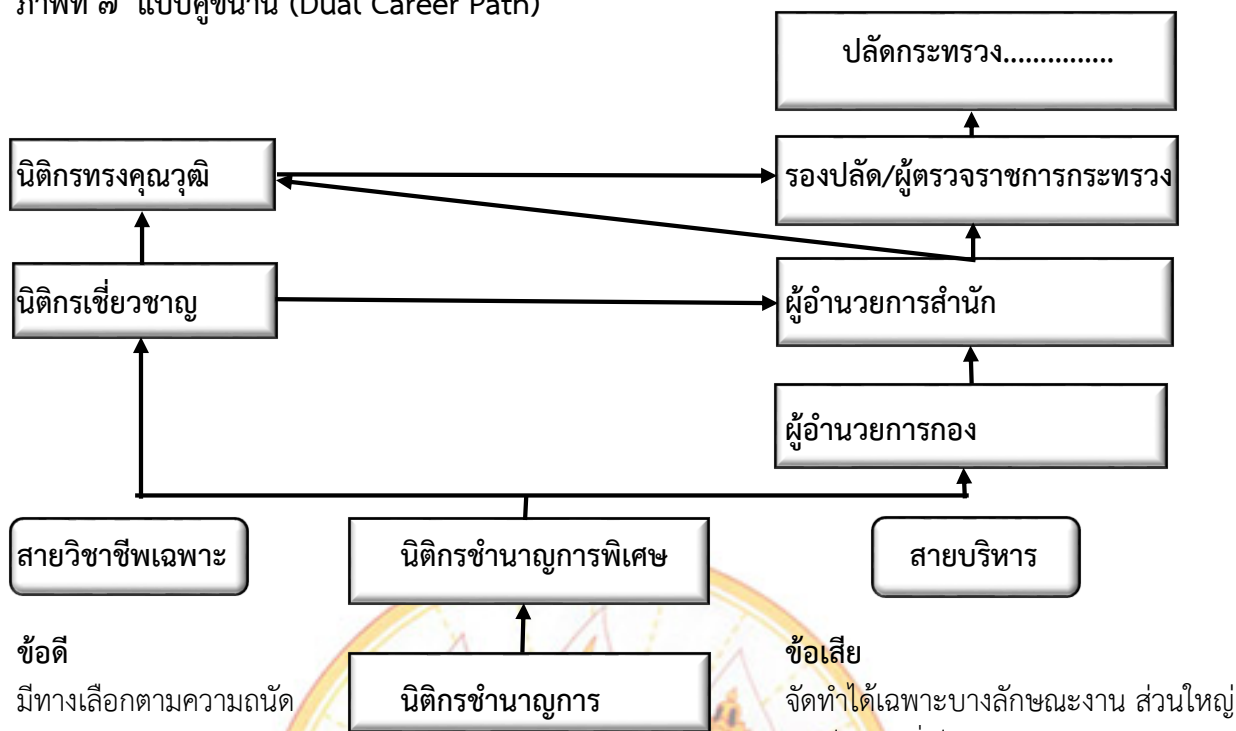
ข้อเสีย

- ความยุ่งยากในการ
จัดกลุ่มงานที่จะ
สับเปลี่ยนหมุนเวียน

ที่มา : สำนักงาน ก.พ. (๒๕๖๕) หน้า ๑๐

(๓) แบบคู่ขนาน (Dual Career Path) เป็นการกำหนดเส้นทางความเติบโตในแนวตั้งหรือแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนตำแหน่งตามสายงานที่รับผิดชอบ ทั้งสายงานด้านบริหาร หรือสายงานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเลือกเส้นทางของตนได้ เช่น ดำรงตำแหน่งทางวิชาการก็สามารถโยกย้ายสับเปลี่ยนมาดำรงตำแหน่งในสายบริหารได้ เป็นต้น

ภาพที่ ๗ แบบคู่ขนาน (Dual Career Path)



ที่มา : สำนักงาน ก.พ. (๒๕๕๖) หน้า ๑๑

การนำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในแบบที่ ๓ ไปใช้ โดยทั่วไปจะมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

๑) ตำแหน่งเริ่มต้นขององค์กรจะเริ่มจากตำแหน่งพื้นฐานทั่วไปที่องค์กรกำหนด โดยยังไม่มี การแบ่งสายอาชีพที่ชัดเจน

๒) ตำแหน่งสายบริหารและสายผู้เชี่ยวชาญในระดับเดียวกัน มีความสำคัญและได้รับ ค่าตอบแทนที่ใกล้เคียงกัน

๓) ข้าราชการในแต่ละเส้นทางสามารถย้ายหรือเปลี่ยนประเภทตำแหน่งได้ หากสามารถ พัฒนาตนเองและสร้างผลงานที่องค์กรคาดหวังได้ และมีคุณสมบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

ผู้ขอรับการประเมินได้นำแนวทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวง แร่งงานเพื่อนำมาใช้ประกอบการสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) ตามความก้าวหน้า ในสายอาชีพ ซึ่งได้จำแนกตำแหน่งข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแร่งงาน ออกเป็น ๔ ประเภท คือ ตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป รวม ๑๙ สายงาน ดังนี้

๑. ตำแหน่งประเภทบริหาร ประกอบด้วย ๑ สายงาน ๒ ระดับ

๑) สายงานบริหาร ระดับสูง ได้แก่ ตำแหน่งปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง และผู้ตรวจ ราชการกระทรวง

๒) สายงานบริหาร ระดับต้น ได้แก่ ตำแหน่งผู้ช่วยปลัดกระทรวง

๒. ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ประกอบด้วย ๑ สายงาน ๒ ระดับ

๑) สายงานอำนวยการ ระดับสูง ได้แก่ ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์/แร่งงานจังหวัด

๒) สายงานอำนวยการ ระดับต้น ได้แก่ ตำแหน่งแร่งงานจังหวัด อัครราชทูตที่ปรึกษา

๓. ตำแหน่งประเภทวิชาการ ประกอบด้วย ๑๒ สายงาน

๑) สายงานวิชาการแร่งงาน

- ๒) สายงานจัดการงานทั่วไป
 - ๓) สายงานทรัพยากรบุคคล
 - ๔) สายงานประชาสัมพันธ์
 - ๕) สายงานวิเทศสัมพันธ์
 - ๖) สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน
 - ๗) สายงานนิติการ
 - ๘) สายงานตรวจสอบภายใน
 - ๙) สายงานวิชาการเงินและบัญชี
 - ๑๐) สายงานวิชาการพัสดุ
 - ๑๑) สายงานวิชาการคอมพิวเตอร์
๔. ตำแหน่งประเภททั่วไป ประกอบด้วย ๕ สายงาน
- ๑) สายงานปฏิบัติงานธุรการ
 - ๒) สายงานปฏิบัติงานการเงินและบัญชี
 - ๓) สายงานปฏิบัติงานพัสดุ
 - ๔) สายงานปฏิบัติงานศิลป์
 - ๕) สายงานปฏิบัติงานช่างภาพ

๓. แนวความคิดเกี่ยวกับ Training Road Map (TRM)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (๒๕๕๕) ได้ให้ความหมายของ Training Road Map หรือ TRM หมายถึง แผนที่เส้นทางการฝึกอบรมระยะยาวที่กำหนดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยส่วนใหญ่มักจะทำเป็นแผน ๓ – ๕ ปี (master Plan) เป็นแผนแม่บทหรือแผนงานหลักเพื่อให้พนักงานและผู้บริหารรับรู้ว่าตนเองจะต้องเรียนรู้อะไรบ้างในปีถัดไป ซึ่งหลักสูตรที่กำหนดขึ้นใน TRM จะเป็นหลักสูตรที่เน้นการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) เป็นหลัก

ดังนั้น การจัดทำ TRM ให้ประสบความสำเร็จ จึงเป็นเรื่องของการจัดฝึกอบรมในห้องเรียนเท่านั้น เพื่อป้องกันการสับสนในการนำไปใช้จริง การจัดทำ TRM ต่างจากการวางแผนฝึกอบรมประจำปีอย่างไร อันที่จริงแล้วการจัดทำ TRM มีประเด็นที่เหมือนและแตกต่างกับการจัดทำ Training Plan ประจำปี ดังประเด็นต่อไปนี้

ตารางที่ ๑๑ แสดงประเด็นที่มีความเหมือนและแตกต่างกันระหว่าง TRM กับ Training Plan

ปัจจัย	Training Plan	TRM
เหมือนกัน	๑. เน้นการฝึกอบรมในห้องเรียนเป็นหลัก (Classroom Training) ๒. สามารถกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมโดยวิเคราะห์บนพื้นฐานของขีดความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่งงาน (Competency) ๓. นักฝึกอบรมมีส่วนร่วมกับผู้บริหารและพนักงานในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม	
แตกต่างกัน	๑. แผนระยะสั้นที่กำหนดขึ้นปีต่อปี ๒. มีเป้าหมายเพื่อเสริมทักษะและแก้ไขปัญาที่เกิดขึ้นในงานในแต่ละปี	๑. แผนระยะยาว ๓-๕ ปีที่เน้นการฝึกอบรมแบบต่อเนื่อง ๒. มีเป้าหมายที่นอกเหนือจากการเสริมและพัฒนาทักษะ และแก้ไขปัญาที่เกิดขึ้นในงานแล้ว แผน TRM สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Plath) ที่กำหนดขึ้นของพนักงานได้อีกด้วย

การจัดทำ TRM มีขั้นตอนคล้ายกับขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นสนการฝึกอบรมประจำปี เริ่มต้นจากการกำหนดหลักสูตรแบบต่อเนื่องภายในระยะเวลา ๓-๕ ปี มิใช่เรียนปีต่อปีเท่านั้น ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของนักฝึกอบรมและผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องช่วยกันวิเคราะห์หาหลักสูตรที่จำเป็นของตำแหน่งงานนั้น เพื่อนำหลักสูตรทั้งหมดที่วิเคราะห์ได้มาจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยการกระจายหลักสูตรให้มีความเท่าเทียมกันตลอดระยะเวลา ๓-๕ ปี

การจัดทำ TRM จะมีประโยชน์ทำให้เห็นภาพของการฝึกอบรมระยะยาว แต่ TRM ที่จัดทำขึ้นเป็นเพียงการจัดอบรมในห้องเรียนเท่านั้น ซึ่งเป็นหลักสูตรบังคับเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตามแผนการฝึกอบรมที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้า อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ไม่ได้มีจำกัดเพียงแค่การจัดอบรมในห้องเรียนเท่านั้น ถ้าพนักงานอบรมแล้วแต่ยังมีจุดอ่อนในหัวข้อที่เคยเข้าฝึกอบรมตาม TRM ที่กำหนดแล้ว หรือพนักงานต้องการเสริมจุดแข็งของตนเองที่นอกเหนือจากการเข้าอบรมตาม TRM แล้ว คือ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล หรือที่เรียกว่า Individual Development Plan (IDP) เป็นอีกแผนงานหนึ่งที่น่าสนใจใช้ควบคู่หรือเสริมกันกับแผนฝึกอบรมระยะยาว

การจัดทำ IDP ไม่เหมือนแผนฝึกอบรมประจำปี และแผนฝึกอบรมระยะยาว TRM เนื่องจากแผนฝึกอบรมทั้งสองลักษณะเป็นการจัดฝึกอบรมที่เน้นในห้องเรียนและเป็นหลักสูตรภาคบังคับให้พนักงานได้เรียนรู้ตามหลักสูตรที่กำหนดขึ้น เนื่องจากเป็นหลักสูตรที่วิเคราะห์จากความจำเป็นของตำแหน่งงานมากกว่าจะยึดที่ความสามารถของตัวบุคคล ซึ่ง IDP เป็นแผนงานที่ยึดความสามารถของตัวบุคคลเป็นหลักและเป็นไปได้เมื่อพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมตาม TRM ที่กำหนดขึ้นมาแล้วพนักงานอาจมีจุดอ่อนในเรื่องนั้นอีก องค์กรจะมีทางออกหรือหนทางช่วยเหลือพนักงานได้อย่างไร IDP จึงเป็นแผนงานที่ช่วยเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนของพนักงานเป็นรายบุคคล ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินจะขอเสนอแนะเฉพาะ Training Road Map (TRM) เท่านั้น

บุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดทำ TRM

การจัดทำ TRM ให้ประสบความสำเร็จ จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร

ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ได้แก่ CEO MD หรือรอง/ผู้ช่วย CEO MD จะต้องเป็นบุคคลที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้หน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกันรับผิดชอบวิเคราะห์หลักสูตร โดยเฉพาะหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะงานที่วิเคราะห์จากขอบเขตงานของหน่วยงาน/ตำแหน่งงาน นอกจากนี้ผู้บริหารสูงสุดจะต้องพิจารณาอนุมัติให้ TRM เป็นแผนงานเชิงนโยบายที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานจะต้องถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด รวมถึงการจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งในการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานตามแผน TRM ที่กำหนดไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์กร (In-house หรือ Public Training) นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ประเมินผล ติดตาม และแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงแผน TRM เพื่อให้หลักสูตรที่ออกแบบขึ้นมานั้นเหมาะสมและสอดคล้องกับวัฒนธรรม และสภาพธุรกิจขององค์กร

๒. ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ต้องร่วมมือกับหน่วยงานบุคคลในการคิดออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่สอดคล้องกับหน้าที่งานของหน่วยงาน/ตำแหน่งงาน เนื่องจากบุคคลที่รู้งานดีที่สุด ในหน่วยงานนั้นก็คือ ผู้บังคับบัญชาที่เป็นต้นสังกัดของแต่ละหน่วยงาน แต่ที่ผ่านมาผู้บังคับบัญชาหลายท่านมองว่าผู้ที่มีหน้าที่วิเคราะห์หลักสูตรฝึกอบรมนั้นคือหน่วยงานบุคคล เนื่องจากหน่วยงานบุคคลเป็นหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องและต้องดูแลรับผิดชอบเรื่องของคนโดยตรง ดังนั้นหน่วยงานบุคคลจึงควรเป็นผู้ออกแบบหลักสูตรของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวนี้เป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง เนื่องจากแท้จริงแล้วบุคคลที่รู้ขอบเขตงานของหน่วยงานมากที่สุดได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานจึงเป็นผู้ที่เหมาะสมที่สุดในการทำหน้าที่ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่ตรงกับลักษณะของหน่วยงาน/ตำแหน่งงาน

๓. พนักงาน

พนักงานจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติตามแผน TRM ที่กำหนดด้วยการเตรียมความพร้อมศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมก่อนที่จะเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นในแผน TRM พนักงานจะต้องคิดหาวิธีการพัฒนาตนเองที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน (Non-Classroom Training) ที่พนักงานสามารถปฏิบัติได้ ได้แก่ การอ่านหนังสือ การดู CD/DVD การสอบถามผู้รู้ การขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา E-Learning เป็นต้น การพัฒนาตนเองด้วยวิธีการฝึกอบรมในห้องเรียนตามแผน TRM และการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการอื่น ๆ จะช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน พร้อมทั้งช่วยให้พนักงานมีความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่งงาน และการโอนย้ายไปยังหน่วยงานอื่น ๆ

๔. หน่วยงาน HR

หน่วยงานบุคคลจะต้องทำหน้าที่ในการวางระบบหรือขั้นตอนในการจัดทำแผนฝึกอบรมระยะยาวและเป็นขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยากเกินไป และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้จริงในองค์กร รวมถึงการจัดทำคู่มือ TRM และการออกแบบฟอร์มต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชาออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมได้เหมาะสมสอดคล้องกับขอบเขตงานของหน่วยงาน/ตำแหน่งงาน นอกจากนี้หน่วยงานบุคคล/ฝึกอบรมจะต้องทำหน้าที่ในการสอนและให้คำปรึกษาแนะนำผู้บังคับบัญชาถึงแนวทางการจัดทำแผน TRM และการหาเครื่องมือการพัฒนาอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียนตามแผน TRM ที่กำหนดขึ้นเท่านั้น รวมถึงการให้คำแนะนำแก่พนักงานถึงแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อช่วยให้พนักงานมีความรู้ที่นอกเหนือจากการเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่ออกแบบไว้ในแผน TRM

ผู้ขอรับการประเมินมีแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร โดยอาศัยแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) ซึ่งจะต้องมีองค์ประกอบหลายด้านเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาและสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร และเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดทำแผนดังกล่าว ผู้ขอรับการประเมิน จึงจำเป็นต้องนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) เข้ามาเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องดังนี้

๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

๔.๑ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (๒๕๔๘) ศาสตราจารย์ David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ กระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ซึ่งพบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช้การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competence Rather Than for Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี ๑๙๗๓ ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการ ทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย McClelland ได้ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจ ศึกษาและใช้กันต่อ ๆ มา จนถึงทุกวันนี้

โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) และสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) โดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ ดังนี้

(๑) สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ได้แก่ ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่สามารถแยกผู้ที่ปฏิบัติงานดี ออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลาง

(๒) สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติที่ดีมีแต่ผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี สมรรถนะนี้เป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง

แนวคิดสมรรถนะอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่ ๘ ซึ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่ายคือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้อผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

ภาพที่ ๘ ที่มาของ Competency



ที่มา : คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย สำนักงาน ก.พ. (๒๕๔๘) หน้า ๓

๔.๒ องค์ประกอบของสมรรถนะแนวคิดของ David McClelland กล่าวถึง องค์ประกอบของสมรรถนะ ๕ ส่วน คือ

(๑) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์

(๒) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว

(๓) บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น

(๔) ภาพพจน์หรือมโนทัศน์เกี่ยวกับตัวเอง (Self-image) หมายถึง ภาพพจน์หรือมโนทัศน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น

(๕) แรงจูงใจ/เจตนา (Motive/ Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ดังนั้น ในการกำหนด Competency ทั้ง ๓ ประเภท ของแต่ละองค์การจะแตกต่างกันพบว่า Competency เป็นปัจจัยที่สำคัญที่องค์การหลายแห่งได้นำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกำหนดให้น้ำหนักรวมมีค่าเท่ากับ ๑๐๐% และมีน้ำหนักรวมมากระจายแบ่งสัดส่วนของ Competency ทั้ง ๓ ประเภท ได้แก่ Core Competency Managerial Competency และ Functional Competency ซึ่งน้ำหนักของ Competency ทั้ง ๓ แบบนี้ในแต่ละองค์การจะไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับว่าองค์การให้ความสำคัญกับประเภทใดมากกว่ากัน

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (๒๕๔๗) ได้อธิบายการแบ่งสมรรถนะ (Competency) ออกเป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๑) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

๒) สมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

๓) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อและอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรือสรพิษได้ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (๒๕๔๘) ได้จัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ประกอบด้วยสมรรถนะ ๒ ประเภท คือ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนไทยทุกคน และสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน จำแนกได้ดังนี้

๑) สมรรถนะหลักคือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะ ๕ สมรรถนะ คือ

- (๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- (๒) การบริการที่ดี (Service Mind)
- (๓) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- (๔) จริยธรรม (Integrity)
- (๕) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

๒) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ ๓ สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี ๕ สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด ๒๐ สมรรถนะด้วยกัน คือ

- (๑) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- (๒) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- (๓) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
- (๔) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- (๕) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- (๖) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- (๗) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- (๘) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- (๙) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- (๑๐) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
- (๑๑) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- (๑๒) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- (๑๓) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- (๑๔) สภาวะภาวะผู้นำ (Leadership)

(๑๕) สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)

(๑๖) วิสัยทัศน์ (Visioning)

(๑๗) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)

(๑๘) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)

(๑๙) การควบคุมตนเอง (Self Control)

(๒๐) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others) โดยงานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจะมีลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานคล้ายคลึงกัน ดังนั้นผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะในตำแหน่งใดควรมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เหมือนกันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี ๑๘ กลุ่มงาน ดังนี้

๑. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)

๒. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)

๓. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)

๔. กลุ่มงานบริหาร (Executive)

๕. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)

๖. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)

๗. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)

๘. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design)

๙. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)

๑๐. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)

๑๑. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)

๑๒. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)

๑๓. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)

๑๔. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic

Vocational Skill Services)

๑๕. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)

๑๖. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)

๑๗. กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)

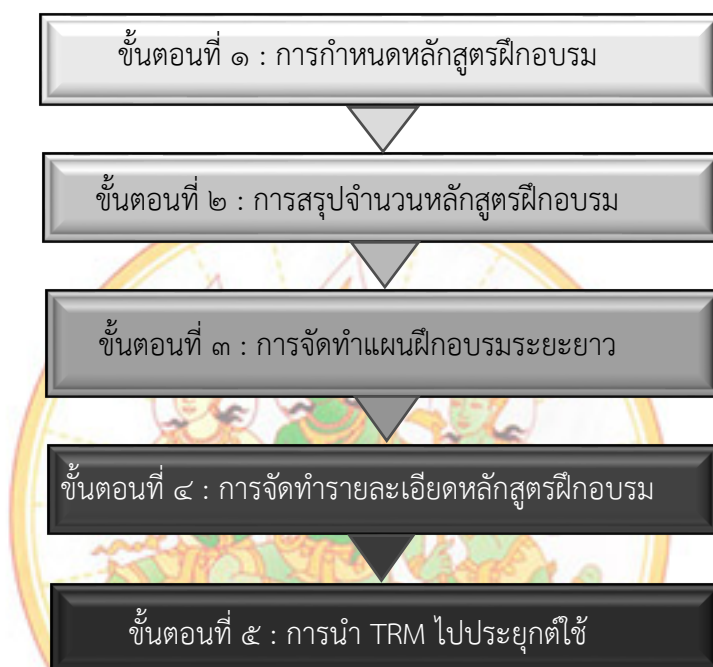
๑๘. กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (๒๕๕๕) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดทำแผนฝึกอบรมระยะยาว Training Road Map (TRM) โดยการกำหนดหลักสูตรจาก Competency มีประเด็นที่สำคัญในการนำ Competency มาใช้จัดทำ TRM หรือแผนฝึกอบรมระยะยาวอย่างต่อเนื่อง คือ นัก HR และตัวแทนของตำแหน่งงานจะต้องร่วมกันกำหนด Competency ที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งนั้นก่อน ไม่ว่าจะเป็น Core Competency Managerial Competency และ Functional Competency การกำหนด Functional Competency ให้ครบทุกตำแหน่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา เนื่องจากในองค์กรมีตำแหน่งงานจำนวนมากและมีหลากหลายลักษณะงาน ประกอบกับที่ HR ไม่ได้ทำงานเฉพาะโครงการ Competency เท่านั้น ดังนั้น นัก HR จะต้องวางแผนในการจัดทำ TRM บนพื้นฐานของ Competency โดยกำหนดขึ้นเป็นระยะ (Phase) ไม่จำเป็นจะต้องทำทุกตำแหน่งงานให้สำเร็จในปีเดียวกัน เช่น เลือกตำแหน่งงานในฝ่ายผลิตก่อน หรือเลือกตำแหน่งงานที่หายากก่อน เป็นต้น เมื่อกำหนดตำแหน่งงาน/หน่วยงานที่จะจัดทำ TRM ได้แล้ว หลังจากนั้น นัก HR ควรร่วมกับตัวแทนของตำแหน่งงานในหน่วยงานนั้นกำหนด Competency โดยเฉพาะ Functional Competency

เพื่อนำมาพิจารณากำหนดหลักสูตรฝึกอบรมให้เหมาะสมและนำหลักสูตรฝึกอบรมทั้งหมดที่วิเคราะห์จาก Core Competency Managerial Competency และ Functional Competency นำมาจัดเรียงลำดับความสำคัญของหลักสูตร เป็นหลักสูตรที่พนักงานในตำแหน่งงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมก่อนการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น

การจัดทำ TRM บนพื้นฐานของ Competency ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๕ ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ภาพที่ ๙ ขั้นตอนการจัดทำ TRM บนพื้นฐานของ Competency



ที่มา : การจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมระยะยาว ดร.อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (๒๕๖๓) หน้า ๕๘

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม

การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมจะเน้นไปที่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) โดยมีหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเป็นผู้จัดฝึกอบรมขึ้นภายในองค์กร (In-house Training) หรือส่งพนักงานไปฝึกอบรมตามที่สถาบันภายนอกจัดขึ้น (Public Training)

หลักสูตรฝึกอบรมที่กำหนดขึ้นตาม Competency แบ่งเป็น ๓ ประเภทหลัก ได้แก่

๑. Core Course หมายถึง หลักสูตรฝึกอบรมร่วมที่ทุกตำแหน่งงานในระดับเดียวกันจะต้องเรียน เป็นหลักสูตรที่กำหนดขึ้นจาก Core Competency หรือความสามารถหลักที่คาดหวังกับพนักงานทุกคน

๒. Managerial Course หมายถึง หลักสูตรฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการที่ผู้บริหารในระดับเดียวกันจะต้องเรียน เป็นหลักสูตรที่กำหนดขึ้นจาก Managerial Competency หรือความสามารถด้านการบริหารจัดการที่คาดหวังกับผู้บริหารทุกคนในระดับเดียวกัน

๓. Functional Course หมายถึง หลักสูตรฝึกอบรมในงานเฉพาะด้านที่พนักงานในตำแหน่งงานนั้นจะต้องเรียน เป็นหลักสูตรที่กำหนดขึ้นจาก Functional Competency หรือความสามารถในงานเทคนิคเฉพาะด้านที่แตกต่างกันไปตามขอบเขตงานที่กำหนดขึ้นใน Job Description ที่คาดหวังกับพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน การกำหนดหลักสูตร Functional Course จะมีความยุ่งยากและใช้เวลามากกว่าการกำหนดหลักสูตรที่เป็น Core Course และ Managerial Course ซึ่งหน่วยงาน

บุคคล/ฝึกอบรมต้องร่วมกับหัวหน้างานของแต่ละหน่วยงานในการกำหนดชื่อหลักสูตรให้เหมาะสมกับ Competency เนื่องจากบุคคลที่เป็นต้นสังกัดสามารถให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับรายชื่อหลักสูตรฝึกอบรมได้ดีกว่าหน่วยงานบุคคล/ฝึกอบรมคิดขึ้นมาเอง

ขั้นตอนที่ ๒ การสรุปจำนวนหลักสูตรฝึกอบรม

๑. แยกตาม Competency

การสรุปจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมที่กำหนดขึ้นจาก Core Competency Managerial Competency และ Functional Competency รวม Competency ทั้ง ๓ ประเภท นัก HR จะต้อง เป็นผู้สรุป ชื่อหลักสูตรฝึกอบรมทั้งหมด โดยแบ่งเป็น ๓ ประเภท ได้แก่ Core Course Managerial Course และ Functional Course และในแต่ละหลักสูตรฝึกอบรมต้องมีการกำหนดรหัสหลักสูตร (Code) เพื่อใช้อ้างอิง ในการค้นหาหลักสูตรต่าง ๆ ดังแบบฟอร์มการสรุปรหัส และจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมแยกตาม Competency ดังนี้

ตารางที่ ๑๒ แสดงตัวอย่างการสรุปรหัส และจำนวนหลักสูตรการฝึกอบรม

Competency	Code	Training Course
Core Competency		
xxxxxxxxxxxxx	CC-001	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
	CC-002	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxx	CC-003	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxx	CC-004	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxx	CC-005	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
Managerial Competency		
xxxxxxxxxxxxx	MC-001	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxx	MC-002	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
Competency	Code	Training Course
xxxxxxxxxxxxx	MC-003	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
	MC-004	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
	MC-005	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
Functional Competency		
xxxxxxxxxxxxx	FC-001	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxx	FC-002	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
	FC-003	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxx	FC-004	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxx	FC-005	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

๒. แยกตามหน่วยงาน/ตำแหน่ง

การสรุปจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมทั้งหมดแยกตาม Competency แล้ว นัก HR สามารถสรุปจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมแยกตามหน่วยงานและตำแหน่งงาน เพื่อเป็นการสรุปให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบว่าภายในหน่วยงานของตนจะต้องอบรมในหลักสูตรใดบ้าง ดังแบบฟอร์มการสรุปจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมแยกตามหน่วยงานและตำแหน่ง ดังนี้

ตารางที่ ๑๓ แสดงตัวอย่างการสรุปหลักสูตรการฝึกอบรมแยกตามหน่วยงานและตำแหน่ง

ชื่อ competency	รหัส	ชื่อหลักสูตร	ตำแหน่ง			
			จนท. บัญชีเจ้าหนี้	จนท. บัญชีลูกหนี้	หัวหน้างานบัญชี	ผจก. ฝ่ายบัญชี
การมุ่งเน้นที่ลูกค้า	CC-001	การบริการลูกค้าให้ประทับใจ	✓	✓		
	CC-002	การสร้างคุณภาพงานบริการสู่ความเป็นเลิศ			✓	
	CC-003	กลยุทธ์และศิลปะการครองใจลูกค้า				✓
การมีวิสัยทัศน์	MC-001	แนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ที่ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง			✓	
	MC-002	กลยุทธ์การพัฒนาวิสัยทัศน์กับความคิดเชิงอนาคต				✓
ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการบัญชี	FC-003	มาตรฐานการบัญชี	✓	✓		
	FC-004	ก้าวทันกับ ๙ มาตรฐานการบัญชีที่จำเป็นต่อธุรกิจ			✓	
รวมจำนวนหลักสูตรทั้งหมด			๒	๒	๓	๒

ขั้นตอนที่ ๓ การจัดทำแผนฝึกอบรมระยะยาว

แผนฝึกอบรมระยะยาว ถือได้ว่าเป็นแผนแม่บทหรือแผนงานหลัก (Master Plan) ที่ทำให้พนักงานและผู้บริหารรับรู้ได้ว่าตนเองจะต้องได้รับการฝึกอบรมพัฒนาในหลักสูตรใดบ้างในแต่ละปีก่อนเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายงานไปยังหน่วยงานอื่น โดยมีขั้นตอนหลักในการจัดทำแผนฝึกอบรมระยะยาว ดังนี้

๑. กำหนดตำแหน่งงาน

การจัดทำแผน TRM จะต้องทำเป็นภาพรวมของหน่วยงานแยกตามตำแหน่งงาน เป็นการระบุชื่อของตำแหน่งงานที่มีอยู่ในทุกตำแหน่งในหน่วยงานซึ่งสามารถพิจารณาได้จากผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่องค์การจัดทำขึ้น โดยพิจารณาจากตำแหน่งงานไม่ใช่ตัวบุคคล

๒. กำหนดระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน

การกำหนดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งงานนั้น พิจารณาจากระยะเวลาเฉลี่ยที่บุคคลดำรงตำแหน่งงานปัจจุบัน สามารถเลื่อนตำแหน่งงานไปยังตำแหน่งงานที่สูงขึ้นโดยใช้ระยะเวลาที่ปีระยะเวลาที่กำหนดขึ้นไม่ควรนานเกินไป โดยส่วนใหญ่กำหนดขึ้นประมาณ ๓ - ๕ ปี เนื่องจากการกำหนดระยะเวลานานเกินไปอาจทำให้หลักสูตรฝึกอบรมไม่ทันสมัย หรือไม่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ทั้งนี้ การกำหนดระยะเวลาของตำแหน่งงานที่อยู่ในระดับตำแหน่งเดียวกัน ควรจะกำหนดให้เหมือนกัน

๓. สรุปจำนวนหลักสูตรของแต่ละตำแหน่ง

นัก HR จะต้องทำหน้าที่ในการสรุปจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมทั้งหมดของแต่ละตำแหน่งงานว่า ต้องเรียนรู้หลักสูตรใดบ้าง จำนวนหลักสูตรที่กำหนดขึ้นจะมีจำนวนค่อนข้างมาก พนักงานไม่จำเป็นต้องเข้าอบรมให้ครบทุกหลักสูตรในปีเดียวกัน

๔. จัดลำดับหลักสูตรที่ควรเรียนรู้ก่อนหลัง

การจัดทำแผนฝึกอบรมระยะยาวหลังจากการคำนวณจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว ในแต่ละปีจะต้องอบรมหลักสูตรใดบ้าง การกำหนดให้หลักสูตรใดควรจะเรียนก่อนหลัง มีหลักเกณฑ์การกำหนดหลักสูตรว่าควรจะเรียนหัวข้อใด ดังต่อไปนี้

หลักสูตรบังคับ Requirement (R) เป็นหลักสูตรที่จำเป็นจะต้องเรียนก่อนในช่วงปีแรก เป็นหลักสูตรที่ถ้าไม่เรียนจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพไม่ดีเท่าที่ควร ถือว่าเป็นหลักสูตรที่ช่วยทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการทำงาน ช่วยเสริมทักษะในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายปัจจุบันให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น

หลักสูตรเพื่อการพัฒนา Development (D) เป็นหลักสูตรที่เน้นให้เกิดการพัฒนา และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ช่วยให้งานเกิดมูลค่าเพิ่ม (Job Value) เป็นการเพิ่มคุณค่าในงานที่รับผิดชอบ (Job Enrichment) เป็นหลักสูตรที่กำหนดขึ้นภายหลังจากการที่ทำงานแล้วในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันดีขึ้นกว่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

หลักสูตรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ Career Path (C) เป็นหลักสูตรที่กำหนดขึ้นในที่สุดท้ายหรือมากกว่า ๓ ปีขึ้นไป ก่อนการเลื่อนตำแหน่งไปดำรงตำแหน่งงานที่สูงขึ้น มุ่งเน้นให้พนักงานเกิดความพร้อมในการรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้นในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นตามผังความก้าวหน้าในอาชีพที่กำหนดขึ้น (Career Path) เพื่อสร้างความมั่นใจให้พนักงานสามารถทำงานที่แตกต่างไปจากเดิมที่รับผิดชอบในปัจจุบัน

การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมในแผน TRM สามารถให้ด้วยย่อ R D และ C เพื่อให้พนักงานรู้ว่าหลักสูตรใดเป็นหลักสูตรบังคับ หลักสูตรเพื่อการพัฒนา และหลักสูตรเพื่อความก้าวหน้าในงาน ตัวอย่างการจัดทำ TRM ของตำแหน่งหัวหน้างานพัฒนาบุคลากร ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๑๔ แสดงตัวอย่างการจัดทำ TRM ของตำแหน่งหัวหน้างานพัฒนาบุคลากร

Code	Training Course	ระยะเวลา (ปี)		
		< ๑ ปี	๑-๓ ปี	> ๓ ปีขึ้นไป
Core Course				
CC-01	เทคนิคการทำงานเป็นทีม	R		
CC-02	จิตสำนึกบริหาร	R		
CC-03	เทคนิคการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	R		
CC-04	KPIs กับการตั้งเป้าหมายในงานให้มีประสิทธิภาพ	R		
CC-05	จริยธรรมในการทำงาน	R		
Managerial Course				
MC-01	แนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ที่ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง			C
MC-02	การสอนและพัฒนาทีมงาน	R		
MC-03	เทคนิคการวางแผนงาน			C
MC-04	เทคนิคการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ			C
Functional Course				
FC-01	เทคนิคการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล		D	
FC-02	การพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์			C
FC-03	เทคนิคการจัดทำ Career Path		D	
FC-04	เทคนิคการบริหารคนเก่ง คนดี		D	
FC-05	HRD มืออาชีพ		D	
FC-06	วิธีการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร			C
FC-07	บทบาทของนัก HR ยุคใหม่		D	
รวมจำนวนหลักสูตรในแต่ละปี		๖	๕	๕
รวมจำนวนหลักสูตรทั้งหมด		๑๖ หลักสูตร		

หมายเหตุ R = Requirement D = Development C = Career Path

ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำรายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรม

รายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรมหรือ Training Course Outline เป็นการสรุปข้อมูลของหลักสูตรฝึกอบรมทั้งหมดที่กำหนดขึ้นตาม Competency หลักสูตรที่เป็น Core Course และ Managerial Course สามารถจัดทำโดยนัก HR ได้ สำหรับหลักสูตรที่เป็น Functional Course ที่เขียนขึ้นส่งให้ผู้บังคับบัญชาของต้นสังกัดเป็นผู้ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

Training Course Outline เป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สำคัญของ Training Road Map (TRM) Handbook ซึ่ง Training Road Map (TRM) Handbook เป็นสมุดที่บันทึกรายละเอียดของ Training Road Map ที่จัดทำขึ้นในองค์กรทั้งหมด ประกอบด้วย

- ๑) สรุปจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมแยกตาม Competency
- ๒) สรุปจำนวนหลักสูตรแยกตามหน่วยงาน/ตำแหน่งงาน
- ๓) แผนฝึกอบรมระยะยาว (Training Road Map) ของทุกหน่วยงาน
- ๔) รายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรม (Training Road Map Course Outline)

รายละเอียดของการจัดทำ Training Course Outline ประกอบด้วยส่วนประกอบหลักที่สำคัญ ๘ ส่วน ดังนี้

๑. หลักการและเหตุผล
๒. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
๓. เนื้อหาหลักสูตร
๔. กลุ่มเป้าหมาย
๕. ระยะเวลา
๖. สถานที่จัดฝึกอบรม
๗. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม
๘. การวัดผลการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ ๕ การนำ TRM ไปประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมปีต่อไป

การจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปีหรือ Training Plan หมายถึง การจัดหลักสูตรฝึกอบรมในปีนั้น ๆ หลักสูตรที่กำหนดขึ้นในแผนฝึกอบรมในแต่ละปีสามารถวิเคราะห์ได้จาก

๑. ผลจากการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน (Competency Gap Assessment)
๒. ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะในปีนั้น ๆ
๓. การเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดทายาทตำแหน่งงาน (Successors)
๔. การพัฒนาคนเก่ง คนดี หรือพนักงานดาวเด่นในองค์กร
๕. การฝึกอบรมตามหลักสูตร TRM ที่กำหนดขึ้น

ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมิน จึงขอแนะนำแนวทางการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map) ของกรมสุขภาพจิต มาแนะนำเป็นแนวทางเพื่อนำไปใช้ในการสร้างระบบการพัฒนาศักยภาพ (Training Road Map) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต่อไป มีประเด็นที่สำคัญประกอบด้วย

๑. ฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้
๒. ฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น
๓. ฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ซึ่งเนื้อหาในแต่ละประเด็นนั้น ต้องสอดคล้องเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) สิ่งที่คุณลักษณะทุกคนที่ดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องได้รับการพัฒนา และสิ่งที่เป็นตัวเลือกในการพัฒนาสำหรับผู้รับผิดชอบงานต่างกัน

สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา หมายถึง สิ่งที่คุณลักษณะทุกคนที่ดำรงตำแหน่งนั้นจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

ตัวเลือกในการพัฒนา หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวเลือกในการพัฒนา ที่แตกต่างกันไปในแต่ละงานที่รับผิดชอบ

ตัวอย่างเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) สายงานทรัพยากรบุคคล
(ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล)

ตารางที่ ๑๕ แสดงตัวอย่างเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) สายงานทรัพยากรบุคคล

ระดับปฏิบัติการ

หลักสูตร/ หัวข้อการฝึกอบรม	กรอบระยะเวลา						
	๖ เดือนแรก	เดือนที่ ๗-ปีที่ ๑	ปีที่ ๒	ปีที่ ๓	ปีที่ ๔	ปีที่ ๕	ปีที่ ๖
ฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้							
สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา							
๑. ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ							
๒. การเขียนหนังสือราชการและระบบสารบรรณ							
๓. ความรู้พื้นฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล							
๔. กฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล							
๕. พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑							
ตัวเลือกในการพัฒนา							
ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในงานที่ปฏิบัติ							
ฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น							
สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา							
๑. พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ							
๒. การบริหารจัดการความรู้							
๓. ทักษะตามที่ ก.พ. กำหนด							
๔. การให้คำปรึกษา							
๕. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ							
๖. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน							
๗. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน							
๘. การติดต่อประสานงาน							
ตัวเลือกในการพัฒนา							
๑. การบริหารจัดการสารสนเทศ DPIS							
๒. การจัดซื้อจัดจ้าง							
๓. ความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย							

หลักสูตร/ หัวข้อการฝึกอบรม	กรอบระยะเวลา						
	๖ เดือนแรก	เดือนที่ ๗-ปีที่ ๑	ปีที่ ๒	ปีที่ ๓	ปีที่ ๔	ปีที่ ๕	ปีที่ ๖
๔. บทบาท ภารกิจของหน่วยงาน							
๕. การบริหารจัดการเวลา							
๖. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ภายในทีม							
๗. การนำเสนองาน							
๘. การสรุปความ/จัดทำข้อเสนอ เพื่อการตัดสินใจ							
๙. การคิดเชิงวิเคราะห์							
๑๐. การพัฒนาตามสมรรถนะที่ ต้องการ							
๑๑. การพัฒนาตามทักษะที่ ต้องการ							
ฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ							
สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา							
-							
ตัวเลือกในการพัฒนา							
๑. การบริหารจัดการโครงการ/ งานบริการ							
๒. การบริหารแผนการปฏิบัติงาน							
๓. การบริหารความเปลี่ยนแปลง							
๔. การวางแผนบริหาร HR Scorecard							
๕. การวางแผนและควบคุมการ ปฏิบัติงาน							
๖. ภาวะผู้นำ							
๗. การบริหารระดับต้น							

ตารางที่ ๑๖ แสดงตัวอย่างเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) สายงานทรัพยากรบุคคล

ระดับชำนาญการ

หลักสูตร/ หัวข้อการฝึกอบรม	กรอบระยะเวลา					
	ปีที่ ๑	ปีที่ ๒	ปีที่ ๓	ปีที่ ๔	ปีที่ ๕	ปีที่ ๖
ฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้						
สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา						
๑. ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในงานที่ปฏิบัติ สำหรับข้าราชการระดับ ชำนาญการ						
๒. การบริหารจัดการสารสนเทศ DPIS						
๓. ความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย						
๔. การบริหารแผนการปฏิบัติงาน						
๕. การวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงาน						

หลักสูตร/ หัวข้อการฝึกอบรม	กรอบระยะเวลา					
	ปีที่ ๑	ปีที่ ๒	ปีที่ ๓	ปีที่ ๔	ปีที่ ๕	ปีที่ ๖
๖. บทบาท ภารกิจของหน่วยงาน						
ตัวเลือกในการพัฒนา						
-						
ฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น						
สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา						
๑. การวางแผนบริหาร HR Scorecard						
๒. การบริหารผลการปฏิบัติงาน						
๓. การจัดซื้อจัดจ้าง						
๔. การบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ						
๕. การบริหารจัดการเวลา						
๖. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม						
๗. เทคนิคการเสนองาน						
๘. การสรุปความ/จัดทำข้อเสนอเพื่อการตัดสินใจ						
๙. การคิดเชิงวิเคราะห์						
๑๐. ภาวะผู้นำ						
๑๑. การบริหารความเปลี่ยนแปลง						
๑๒. ทักษะตามที่ ก.พ. กำหนด						
ตัวเลือกในการพัฒนา						
๑. การเป็นวิทยากร						
๒. การพัฒนาหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม						
๓. การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R)						
๔. ระบบคุณภาพ						
๕. การพัฒนาระบบคุณภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล						
๖. การปรับปรุงการทำงาน						
๗. การจัดการสารสนเทศเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน						
๘. การติดตาม และประเมินผลโครงการ						
๙. การเขียนผลงานทางวิชาการ						
๑๐. การเป็นที่ปรึกษา						
๑๑. การสอนงาน						
๑๒. การถ่ายทอดความรู้						
๑๓. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ						
๑๔. การบริหารความเสี่ยง						
๑๕. การบริหารงบประมาณ						
๑๖. บทบาท ภารกิจของหน่วยงาน						
๑๗. การพัฒนาตามสมรรถนะที่ต้องการ						
๑๘. การพัฒนาตามทักษะที่ต้องการ						

หลักสูตร/ หัวข้อการฝึกอบรม	กรอบระยะเวลา					
	ปีที่ ๑	ปีที่ ๒	ปีที่ ๓	ปีที่ ๔	ปีที่ ๕	ปีที่ ๖
ฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ						
สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา						
-						
ตัวเลือกในการพัฒนา						
๑. การบริหารระดับต้น						
๒. การบริหารเชิงกลยุทธ์						
๓. การบริหารความขัดแย้ง						
๔. บริหารทีมงาน						
๕. การบริหารระดับกลาง						

ตารางที่ ๑๗ แสดงตัวอย่างเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) สายงานทรัพยากรบุคคล

ระดับชำนาญการพิเศษ

หลักสูตร/ หัวข้อการฝึกอบรม	กรอบระยะเวลา					
	ปีที่ ๑	ปีที่ ๒	ปีที่ ๓	ปีที่ ๔	ปีที่ ๕	ปีที่ ๖ เป็นต้นไป
ฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้						
สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา						
๑. ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในงานที่ปฏิบัติ สำหรับข้าราชการระดับ ชำนาญการพิเศษ						
๒. เทคนิคนำเสนออย่างมืออาชีพ						
๓. เทคนิคการเป็นวิทยากรมืออาชีพ						
๔. การปรับปรุงกระบวนการงาน						
๕. การบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ						
๖. การประเมินผลโครงการ						
๗. การประเมินผลการปฏิบัติงาน						
๘. การบริหารจัดการทีมงาน						
๙. เทคนิคการเขียนผลงานทางวิชาการ						
๑๐. การเป็นที่ปรึกษา						
๑๑. การสอนงาน						
๑๒. การบริหารงบประมาณและการเงิน						
๑๓. บทบาท ภารกิจของหน่วยงาน						
ตัวเลือกในการพัฒนา						
-						
ฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น						
สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา						
๑. การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R)						
๒. ระบบคุณภาพ						

หลักสูตร/ หัวข้อการฝึกอบรม	กรอบระยะเวลา					
	ปีที่ ๑	ปีที่ ๒	ปีที่ ๓	ปีที่ ๔	ปีที่ ๕	ปีที่ ๖ เป็นต้นไป
๓. การพัฒนาระบบคุณภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล						
๔. การบริหารความเปลี่ยนแปลง						
๕. การบริหารเชิงกลยุทธ์						
๖. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ						
๗. การบริหารความเสี่ยง						
๘. การบริหารความขัดแย้ง						
๙. ภาวะความเป็นผู้นำ						
๑๐. ทักษะตามที่ ก.พ. กำหนด						
ตัวเลือกในการพัฒนา						
๑. การบริหารภาครัฐแนวใหม่						
๒. การดำเนินงานวิจัย						
๓. การพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ						
๔. การพัฒนาตามทักษะที่ต้องการ						
ฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ						
สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา						
-						
ตัวเลือกในการพัฒนา						
๑. การบริหารระดับกลาง						
๒. การบริหารระดับสูง						

ที่มา : http://hr.dmh.go.th/index.php?paegs=document_km สืบค้นเมื่อ ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๔

๒.๓ ข้อเสนอ

จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานทั้งในด้านการบริหารกำลังคน การดำเนินงานที่ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พร้อมทั้งแนวคิดของผู้รู้ทั้งหลาย ผู้ขอรับการประเมินจึงขอเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรและสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ควรมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

๒.๓.๑ แนวทางการพัฒนาบุคลากร

ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้ขอรับการประเมินได้ทำการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

ตารางที่ ๑๘ ตารางวิเคราะห์ TOWS Matrix การพัฒนาทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strength) ๑. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน ตามตามกฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการ ได้แก่ กองบริหารทรัพยากรบุคคล ๒. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีนโยบายที่ชัดเจน ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพตนเองในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ๓. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อย่างชัดเจนครอบคลุมทุกสายงาน	จุดอ่อน (Weakness) ๑. บุคลากรบางสายงานที่จำเป็นต้องมีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมีจำนวนน้อย ซึ่งจำเป็นต้องการปฏิบัติงานในอนาคต ๒. ขาดการหมุนเวียนบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติ (Job Rotation) ๓. การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร และการวางแผนพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ๔. การพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมยังไม่ครอบคลุมและไม่ทั่วถึงบุคลากรส่วนใหญ่ที่ต้องการการพัฒนาเพื่อให้อาจปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๕. ขาดการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามสายงาน อย่างเป็นรูปธรรม
โอกาส (Opportunity) ๑. นโยบายเชิงยุทธศาสตร์ ประเทศไทย ๔.๐ นโยบายและแนวคิดระบอบราชการ ๔.๐ ทำให้ทุกส่วนราชการต้องเร่งสนองตอบนโยบาย ด้วยการพัฒนาบุคลากรด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยี เพื่อให้บริการประชาชน ๒. การปรับเปลี่ยนบทบาทและการกระจายจากสำนักงาน ก.พ. มากขึ้น ทำให้การบริหารด้าน HR ของส่วนราชการมีความสะดวกและคล่องตัวมากขึ้น ๓. กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะเวลา ๒๐ ปี ยุทธศาสตร์ชาติที่ ๓ การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ และยุทธศาสตร์ที่ ๖ การปรับสมดุลและพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในทุกมิติและทุกช่วงวัย รวมทั้งในส่วนราชการต่าง ๆ ให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีคุณภาพ มีวินัย รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ ทำให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะต่าง ๆ เช่น ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ผ่านช่องทางการเรียนรู้ได้ ตลอดจนทุกองค์กรภาครัฐต่างให้ความสำคัญกับการอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนานตนเองอย่างเป็นระบบมากขึ้น ๔. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วส่งผลให้องค์กรสามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้ เช่น การจัดทำฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS/DPIS) การเข้าถึงช่องทางการสื่อสารได้หลายช่องทาง การพัฒนาตนเองตามความต้องการ การพัฒนาหลักสูตร e-learning หลักสูตร Mobile Application และการสืบค้นองค์ความรู้ต่าง ๆ เป็นต้น	So ๑. สป. มีหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลพร้อมที่จะขับเคลื่อนและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ๒. ผู้บริหารของ สป. มีนโยบายที่ชัดเจนเพื่อพัฒนาทักษะบุคลากร ทั้งในด้านภาษา เทคโนโลยีตามการเปลี่ยนแปลงของโลก ให้มีความสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ๓. สป.มีการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่มีอิสระและมีความสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ของทุกตำแหน่งและสายงาน	Wo รัฐบาลกำหนดนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ ริเริ่ม และเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อการให้บริการประชาชน สป. จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ ทักษะที่เหมาะสม กับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เหมาะสม กับภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strength) ๑. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน ตามตามกฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการ ได้แก่ กองบริหารทรัพยากรบุคคล ๒. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีนโยบายที่ชัดเจน ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพตนเองในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ๓. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อย่างชัดเจนครอบคลุมทุกสายงาน	จุดอ่อน (Weakness) ๑. บุคลากรบางสายงานที่จำเป็นต้องมีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมีจำนวนน้อย ซึ่งจำเป็นต้องการปฏิบัติงานในอนาคต ๒. ขาดการหมุนเวียนบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติ (Job Rotation) ๓. การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร และการวางแผนพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ๔. การพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมยังไม่ครอบคลุมและไม่ทั่วถึงบุคลากรส่วนใหญ่ที่ต้องการการพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๕. ขาดการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามสายงาน อย่างเป็นรูปธรรม
อุปสรรค (Threat) ๑. ส่วนราชการที่รับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่มีนโยบายและแนวทางการแก้ปัญหาด้าน HRM ในระบบราชการที่ชัดเจน ทำให้ส่วนราชการไม่สามารถดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลได้ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบสมรรถนะ ระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น ๒. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศสู่เทคโนโลยีดิจิทัล ที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคลากรไม่สามารถปรับตัวและนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	St สป. มีนโยบายและแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางให้กองบริหารทรัพยากรบุคคลได้กำหนดแผนงาน/โครงการกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรได้ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบาย และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไป	Wt สป. ต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยส่งเสริม ในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ สมรรถนะ ที่เหมาะสมตามสายงานและภารกิจของหน่วยงาน

จากตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix การพัฒนาทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อนำมาสู่ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรได้ดังนี้

๑. การกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (SO)

๑) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลพร้อมที่จะขับเคลื่อนและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น

เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีกองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง รวมทั้งเครือข่ายด้านแรงงาน จึงมีหน้าที่หลักรับนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อการเพิ่มทักษะสมรรถนะให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินจึงเห็นควรเสนอให้กองบริหารทรัพยากรบุคคล ศึกษาวิเคราะห์นโยบายผู้บริหารที่ผ่านมาอย่างน้อยหลังจาก ๓ ปี เฉพาะที่มีความสอดคล้องกับแนวโน้มบริบทการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลงไป แล้วนำมากำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงาน อาทิ

ตารางที่ ๑๙ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

ลำดับ ที่	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ปีดำเนินการ			หน่วยงาน รับผิดชอบ
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	
๑	แผนการพัฒนาและเพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	✓	✓	✓	พ.บ.ก.บ.และ ศทส.
๒	โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อการบริหาร และสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการบริหารประชาชน	✓	✓	✓	พ.บ.ก.บ.
๓	โครงการพัฒนาศักยภาพตนเองตลอดช่วงอายุ	✓	✓	✓	พ.บ.ก.บ.

๒) ผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีนโยบายที่ชัดเจนเพื่อพัฒนาทักษะบุคลากร ทั้งในด้านภาษา เทคโนโลยีตามการเปลี่ยนแปลงของโลก ให้มีความสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร

ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เช่น ปลัดกระทรวงแรงงาน รองปลัดกระทรวงแรงงาน ให้ความสำคัญการพัฒนาบุคลากร โดยมีนโยบายมุ่งเน้นให้บุคลากรในสังกัดให้มีทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมพร้อมต่อการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาด้านภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ซึ่งถือว่าเป็นภาษาสากล และจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการศึกษา ค้นคว้าหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อให้มีความรู้ที่กว้างไกลมากยิ่งขึ้น การได้มีโอกาสได้รับทราบบทความต่าง ๆ ในของต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับด้านแรงงาน เพื่อนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ประสบผลสัมฤทธิ์ นอกจากนี้ การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศก็เป็นสิ่งสำคัญสืบเนื่องจากการพัฒนาที่ไม่มีวันหยุดนิ่งทำให้ต้องมีการพัฒนาให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดด้วยโรคระบาดไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) ทำให้ต้องลดการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันโดยตรง เทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นทางออกและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับการสื่อสารแบบปกติวิถีใหม่ (New Normal) ที่เน้นการสื่อสารผ่านทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์เป็นหลักด้วยระบบต่าง ๆ เช่น ระบบ ZOOM , LINE หรือผ่านระบบ Video Conference

เป็นต้น ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้ อาจทำให้บุคลากรก้าวไม่ทันความเปลี่ยนแปลง ผู้ขอรับการประเมินจึงเห็นควรให้ กองบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีหน้าที่รับนโยบายด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลจากผู้บริหารเพื่อนำมา กำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นการกำหนด หลักสูตรร่วมกับศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และอบรมโดยผ่านระบบ e-learning หรืออบรม ผ่านทาง Mobile Application เพื่อให้บุคลากรมีความสะดวกสบายและสามารถอบรมพัฒนาตนเองโดยไม่จำกัด เวลาและสถานที่

๓) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่มีอิสระและมีความสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ของทุกตำแหน่งและสายงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้มีการกำหนดแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Parth) ที่ครอบคลุมทุกสายงานที่ได้มาจากการประชุมระดมสมองของบุคลากรแต่ละสายงาน มีความอิสระในการคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์จนนำมาสู่แผนเส้นทางความก้าวหน้าเฉพาะสายงานที่ตอบสนอง ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละสำนัก/กอง/กลุ่ม ทั้งตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง แรงงาน พ.ศ. ๒๕๕๙ และตามคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่ ๑๔๙๖/๒๕๕๙ ลงวันที่ ๑๔ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๙ เรื่อง แบ่งงานภายในและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานภายใต้กอง/สำนัก/ศูนย์ ของสำนักงานปลัด กระทรวงแรงงาน และคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่ ๔๔๕/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เรื่อง ปรับปรุงการแบ่งงานภายในและอำนาจหน้าที่ของกองเศรษฐกิจการแรงงาน ผู้ขอรับการประเมิน จึงเห็นว่ากองบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องการศึกษาวิเคราะห์ แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพดังกล่าว เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Development Plan) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในอนาคต นอกจากนั้น กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะต้องนำผลการสำรวจความต้องการพัฒนารายบุคคลของบุคลากรในสังกัด มาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) กรอบหรือแนวทางการจัดทำแผนงาน/ โครงการ/กิจกรรม เพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ สมรรถนะของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวง แรงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

๒. การกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)

รัฐบาลกำหนดนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ ริเริ่ม และ เน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อการให้บริการประชาชน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากร ให้มีสมรรถนะ ทักษะที่เหมาะสมกับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ

จากยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ มีจุดมุ่งเน้นการพัฒนาภาคราชการให้ศักยภาพเชิงเทคโนโลยีดิจิทัลพร้อมต่อการให้บริการประชาชน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อันอาจนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่หรือการปรับปรุงกระบวนการให้บริการ ใหม่ที่มีประสิทธิภาพ ผู้ขอรับการประเมินจึงเห็นว่าสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยกองบริหาร ทรัพยากรบุคคล กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องทำหน้าที่ในการศึกษา ถอดบทเรียนความสอดคล้อง เชิงนโยบายในแต่ละระดับ เพื่อนำมาสู่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้มี ประสิทธิภาพ โดยบูรณาการทำงานร่วมกับศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อาทิ การพัฒนา ภาษาอังกฤษเพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓. การกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีนโยบายและแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางให้กองบริหารทรัพยากรบุคคลได้กำหนดแผนงาน/โครงการ กิจกรรมในการพัฒนา บุคลากรได้ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไป

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยผู้บริหารระดับสูงได้มีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาตามวิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ดังนี้ “บุคลากรกระทรวงแรงงาน เป็นมืออาชีพและสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านแรงงานบนพื้นฐานจริยธรรมอันดีงาม เพื่อบริหารจัดการแรงงาน ก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” นอกจากนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ยังมีแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพครบทุกสายงาน จึงถือว่าสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน ที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินจึงเห็นควรเสนอให้กองบริหารทรัพยากรบุคคล นำนโยบายและแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพดังกล่าวมาเป็นแนวทาง กรอบทิศทางการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร เช่น โครงการยกระดับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเฉพาะทาง โครงการพัฒนาทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทการเป็นองค์กรภาครัฐดิจิทัล กิจกรรมการส่งเสริมให้บุคลากรมีการนำดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน หรือนำมาปรับใช้ในการทำงานพื้นฐานหรืองานบริการประชาชน เป็นต้น

๔. การกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT)

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ สมรรถนะที่เหมาะสมตามสายงานและภารกิจของหน่วยงาน

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกเข้าสู่สังคมเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้คนต้องมีการพัฒนาให้มีทักษะ และสมรรถนะที่สามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงได้ รวมทั้งบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จะต้องมีการพัฒนาในทุกด้านให้มีความเหมาะสมและสามารถดำเนินการกิจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อการให้บริการประชาชน ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินจึงเห็นควรเสนอให้กองบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะช่วยส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ สมรรถนะที่เหมาะสมตามสายงานและภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เช่น การพัฒนาทักษะ สมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านภาษาต่างประเทศ ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น

๒.๓.๒. สร้างระบบการพัฒนาบุคลากร

การสร้างระบบเพื่อพัฒนาบุคลากรนอกจากสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจะมีแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๕ ปี เป็นกรอบหรือแม่แบบการทำงานแล้ว สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจะต้องมีการกำหนดเส้นทางทางการฝึกอบรมระยะยาว (Training Road Map) ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินจึงเห็นควรเสนอให้มีการจัดทำเส้นทางทางการฝึกอบรมระยะยาว โดยมีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้

๑. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ควรมีการศึกษาวิเคราะห์การจัดทำเส้นทางทางการฝึกอบรมระยะยาว ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพราะปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ยังไม่มีแผนเส้นทางทางการฝึกอบรมระยะยาว ที่เป็นแนวทางการฝึกอบรมของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง/สายงาน ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จึงเห็นควรจัดทำแผนดังกล่าวไว้เป็นแนวทางให้ข้าราชการได้ปฏิบัติต่อไป

๒. กองบริหารทรัพยากรบุคคล ควรจัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นจากข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ทุกตำแหน่ง/สายงาน ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) เพื่อนำมาวิเคราะห์ในการจัดทำแผนการฝึกอบรมระยะยาว

๓. การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมระยะยาว ให้เหมาะกับตำแหน่ง/สายงาน ผู้รับการประเมินเห็นว่า จะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่ง/สายงานปัจจุบันของบุคลากร และเตรียมความพร้อมให้กับการเติบโตของบุคลากรในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย Competency และแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยการจัดทำโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำเส้นทางฝึกอบรมระยะยาว โดยเชิญผู้บังคับบัญชาและข้าราชการในแต่ละตำแหน่ง/สายงาน ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์แนวทางการจัดทำเส้นทางฝึกอบรมเพื่อให้เกิดแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๔. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ควรมีการแต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อแสดงองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง/สายงาน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเอง

๕. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ควรพิจารณาเลือกกำหนดตำแหน่ง/สายงาน และจัดลำดับความสำคัญตำแหน่ง/สายงาน ที่จะดำเนินการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) ว่าจะเริ่มจากตำแหน่ง/สายงานไหนก่อนเป็นลำดับแรกและค่อยๆ ดำเนินการไปจนกว่าจะครอบคลุมทุกตำแหน่ง/สายงาน โดยไม่จำเป็นต้องทำพร้อมกันทุกตำแหน่ง/สายงาน

๖. จัดทำ (ร่าง) แผนการพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ นำเสนอต่อปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อขอความเห็นชอบในแต่ละตำแหน่ง/สายงานจนครอบคลุมทุกตำแหน่ง/สายงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๗. ประกาศใช้แผนพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่แล้วเสร็จในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อนำไปดำเนินการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต่อไปอย่างเป็นรูปธรรม

๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๓.๑ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีแผนเส้นทางพัฒนาบุคลากร (Training Road Map) ที่สอดคล้องกับสมรรถนะ (Competency) และแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan – CDP) และเหมาะสมกับข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๓.๒ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีการพัฒนาศักยภาพข้าราชการเพิ่มขึ้น ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีความรู้ มีความสามารถ มีทักษะ เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และปฏิบัติงานได้ตรงตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่ง/สายงานที่ดำรงอยู่ รวมทั้งได้รับการพัฒนาศักยภาพได้ตรงตามภารกิจ

๔. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๔.๑ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีแผนพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ สำหรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรทุกตำแหน่ง/สายงาน ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่ครอบคลุมทุกตำแหน่ง/สายงาน ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ สำหรับเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารและวิชาการที่สำคัญขององค์กร

๔.๒ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีการพัฒนาบุคลากร ทุกตำแหน่ง/สายงานตามแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับภาระงานตามกรอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

บรรณานุกรม

กรมสุขภาพจิต. **เส้นทางการฝึกอบรม. (Training Road Map) กองการเจ้าหน้าที่** กรมสุขภาพจิต. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://hr.dmh.go.th/index.php?paegs=document_km สืบค้นเมื่อ ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๔.

คาร์เตอร์ วี. กู๊ด. (Carter V. Good). **ความหมายของการศึกษา.** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://care2537.blogspot.com/2013/07/blog_post_15 สืบค้นเมื่อ ๘ พฤษภาคม ๒๕๖๔.

เจิตจันทร์ พลตงนอก. **การพัฒนาระบบการอบรมออนไลน์แบบสอนงานสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการเทคโนโลยี ธนาคารพาณิชย์.** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://heo2.tic-thaijo.org>download/PDF> สืบค้นเมื่อ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๔.

ณรงควิทย์ แสันทอง. **มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ.** กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๗.

เด่นพงษ์ พลละคร. **การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ,** วารสารเพิ่มพลผลิต, ปีที่ ๒๘, ธันวาคม. ๒๕๓๑ – มกราคม ๒๕๓๒. อุดสำเนา.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **การวิเคราะห์โครงการ.** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://stou.ac.th/shouonline /lom/data/sec/Lom14/01-01-01.html> สืบค้นเมื่อ ๙ พฤษภาคม ๒๕๖๔.

วีระพันธ์ แก้วรัตน์. **การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก : http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcims/files/55930254/chapter2.pdf สืบค้นเมื่อ ๘ พฤษภาคม ๕๕๖๔.

ศิริรัตน์ อี แปลง. **การพัฒนาบุคลากร.** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.gotoknow.org/posts/274793> สืบค้นเมื่อ ๙ พฤษภาคม ๒๕๖๔.

สำนักงาน ก.พ.. **การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานวิจัยและพัฒนา ระบบบุคคล สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๖.

สำนักงาน ก.พ.. **คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕.** นนทบุรี : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๖๒.

สำนักงาน ก.พ.. **คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕.** นนทบุรี : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๖๓.

สำนักงาน ก.พ.. **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย.** กรุงเทพมหานคร : คณะทำงานโครงการ สมรรถนะ สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๘.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔).** กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๖๐.

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. **แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัด กระทรวงแรงงาน พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, ๒๕๖๓.

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕). กรุงเทพมหานคร : กองบริหารทรัพยากรบุคคล, ๒๕๖๓.

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. แผนปฏิบัติราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, ๒๕๖๓.

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี. (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐). กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ๒๕๖๑.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. การจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมระยะยาวบนพื้นฐานของขีดความสามารถ. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดีการพิมพ์, ๒๕๕๕.



