



กระบวนการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร





กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

- แนวคิดและความหมาย
- องค์กรประกอบและประโยชน์ที่ได้รับ
- กระบวนการฝึกอบรม
- วิธีและเทคนิคการฝึกอบรม
- การเขียนโครงการ และปัญหาอุปสรรค





แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการฝึกอบรม

แนวคิดการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพองค์กร โดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดความรู้และประสบการณ์ ดังนั้นกิจกรรมในการฝึกอบรมจึงเป็นหน้าที่สำคัญของ ทุกคน ทุกฝ่าย ที่ต้องเรียนรู้ และมีส่วนร่วม อีกทั้งให้ความสำคัญ ซึ่งผลที่เกิดขึ้นกับ องค์กร คือ บุคลากรและองค์กรที่มีคุณภาพ





แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการฝึกอบรม

ความหมายการฝึกอบรม

การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการเรียนรู้หรือกิจกรรม ที่มุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับความรู้ (knowledge) เกิดความเข้าใจ (understand) เกิดทักษะความชำนาญ (skill) และให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ (attitude) ที่จำเป็นในการทำงานในทางที่ดีขึ้นตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ





แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการฝึกอบรม

ความหมายการพัฒนา

การพัฒนา (Development) หมายถึงกระบวนการที่บุคคลเรียนรู้ทักษะและได้รับประสบการณ์ให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ไม่เฉพาะในงานปัจจุบันแต่รวมไปถึงงานในอนาคต การพัฒนาเป็นการเตรียมการให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถและทักษะมากขึ้นเพื่อให้มีโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือเจริญก้าวหน้าต่อไป





องค์ประกอบและประโยชน์ที่ได้รับ

องค์ประกอบของการฝึกอบรม

๑. ด้านนโยบายจากฝ่ายบริหาร
๒. ด้านหลักสูตร
๓. ด้านครูผู้สอนหรือวิทยากร
๔. ด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม
๕. ด้านเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรม
๖. ด้านเครื่องมือสื่อทัศนูปกรณ์





องค์ประกอบและประโยชน์ที่ได้รับ

องค์ประกอบของการฝึกอบรม

๗. ด้านวัตถุประสงค์
๘. ด้านเอกสารประกอบการฝึกอบรม
๙. ด้านสถานที่
๑๐. ด้านงบประมาณ
๑๑. ด้านระยะเวลา
๑๒. ด้านผู้บังคับบัญชา





องค์ประกอบและประโยชน์ที่ได้รับ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

- คนมีคุณภาพในการปฏิบัติงาน
- เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- เพิ่มโอกาสในการสร้างความก้าวหน้า
- สร้างความรัก สามัคคี ความรู้สึกร่วมกัน
- สร้างระเบียบวินัย
- ฯลฯ





กระบวนการการฝึกอบรม

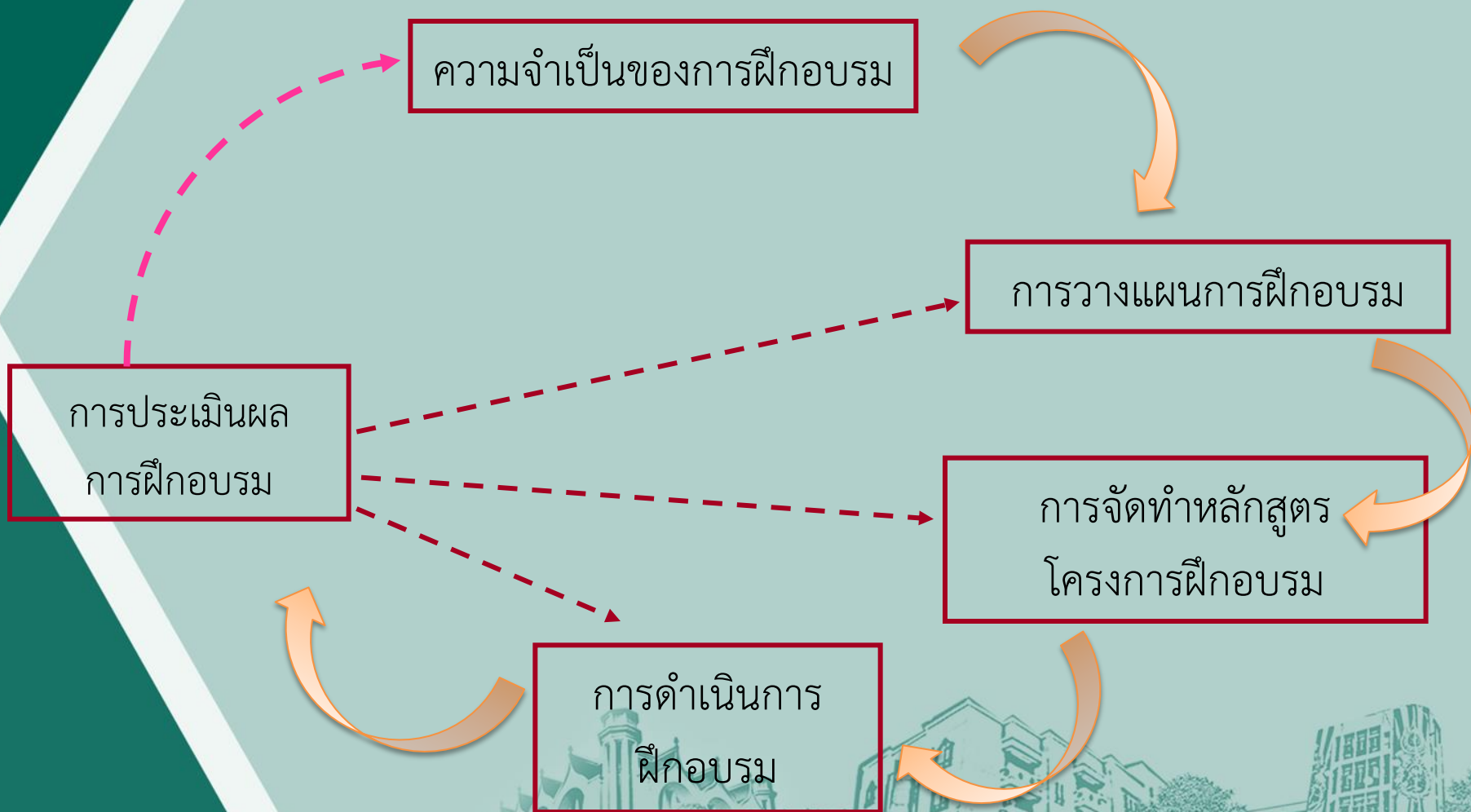
กระบวนการฝึกอบรม ประกอบด้วย

- ศึกษาความต้องการและความจำเป็นของการฝึกอบรม
- การวางแผนการฝึกอบรม
- การจัดทำหลักสูตรโครงการฝึกอบรม
- การดำเนินการฝึกอบรม
- การประเมินผลการฝึกอบรม





กระบวนการการฝึกอบรม





กระบวนการการฝึกอบรม

*ศึกษาความต้องการและความจำเป็นของการฝึกอบรม

การหาปัญหา อุปสรรค อันเนื่องจากการขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะหรือ ความชำนาญ และทัศนคติ ซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน

๑. การวิเคราะห์หน่วยงาน (Organization Analysis) ศึกษาจาก บริบทรวมเพื่อให้เกิดความเข้าใจว่าหน่วยงานใดมีความจำเป็นต้องได้รับการ ฝึกอบรมในด้านใด

๒. การวิเคราะห์ด้านประชากรศาสตร์ภายในหน่วยงาน (Demographic Analysis) ศึกษาว่าภายในหน่วยงานนั้น ประกอบด้วยกลุ่ม ย่อยใดที่ ต้องการฝึกอบรมและพัฒนาในด้านใด อาทิ ข้าราชการประเภท วิชาการระดับปฏิบัติการภายในหน่วยงานนั้น เป็นต้น



กระบวนการการฝึกอบรม

๓. การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน (Operations Analysis) ศึกษาเพื่อให้เข้าใจถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในขณะนั้น และพิจารณาว่าข้าราชการในหน่วยงานต้องการการฝึกอบรมและพัฒนาในด้านใด เพื่อให้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

๔. การวิเคราะห์ในระดับปัจเจกบุคคล (Individual Analysis) ศึกษาในระดับของข้าราชการแต่ละบุคคล เพื่อให้ทราบว่าบุคคลใดควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในด้านใดมากที่สุด ทั้งนี้การวิเคราะห์สามารถสรุปเป็นหัวข้อที่ต้องพิจารณาศึกษาความต้องการ ฝึกอบรมและพัฒนาได้





กระบวนการการฝึกอบรม

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม มี ๒ ประเภท

๑. ความจำเป็นที่ปรากฏเด่นชัดจน Obvious Needs

หมายถึง สภาพการทำงานที่เป็นอยู่ สามารถบ่งบอกได้ว่าจำเป็นต้องฝึกอบรมเรื่องใดบ้าง เช่น นโยบายใหม่ IT ใหม่ พนักงานเปลี่ยนงานใหม่ หรือพนักงานบรรจุใหม่

๒. ความจำเป็นที่ต้องค้นหา Hidden Needs

หมายถึง สภาพการทำงานที่เป็นอยู่ไม่สามารถบ่งบอกได้ว่าต้องการฝึกอบรมแต่การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามต้องการ ผลผลิตตกต่ำ บรรยากาศการทำงานไม่เป็นไปตามที่ต้องการ มีปัญหาเกิดขึ้นโดยไม่ทราบสาเหตุ จึงต้องค้นหาเพื่อทำการแก้ไข เช่นงานคั่งค้าง ผลงานไม่ได้มาตรฐาน



กระบวนการฝึกอบรม

*การวางแผนการฝึกอบรม มีขั้นตอนดังนี้

๑. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรม

เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบถึงความคาดหวังว่าความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใดที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องนำไปปรับใช้ในหน่วยงานของตนได้อย่างชัดเจน ซึ่งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้





กระบวนการฝึกอบรม

- มีความชัดเจนและวัดผลได้
- มีความท้าทายอย่างเหมาะสมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนสามารถใช้ความพยายามในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้นได้
- มีความเกี่ยวเนื่องชัดเจนกับการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานภายหลังจากผ่านหลักสูตรนั้น เพื่อให้ผลลัพธ์ของการฝึกอบรมและพัฒนานั้นเกิดประโยชน์สูงสุด





กระบวนการฝึกอบรม

๒. การออกแบบ หรือคัดเลือกหลักสูตรการฝึกอบรม จะต้องพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายหลังจากการจบหลักสูตร อาทิ

หากต้องการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานควรจะออกแบบ หรือคัดเลือกหลักสูตรเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนทางพฤติกรรมศาสตร์ โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น หลักสูตรนั้นควรสอดคล้องกับ อายุ เพศ และประสบการณ์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่อยู่ในกลุ่มคล้ายกันมีการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในระดับเดียวกัน ไม่มีช่องว่างระหว่างความแตกต่างนั้น หลักสูตรนั้นต้องมีการระบุถึงพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้น หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน พร้อมทั้งนำเสนอวิธีการวิเคราะห์ตนเองตลอดจนแนวทางในการปรับเปลี่ยนอย่างเหมาะสม



กระบวนการฝึกอบรม

หากต้องการพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงาน ควรจะออกแบบ หรือ
คัดเลือกหลักสูตรที่มีเนื้อหาสาระที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- หลักสูตรนั้นแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจถึงภาพรวมขององค์
ความรู้นั้น

- หลักสูตรนั้นมีแนวความคิด พร้อมทั้งยกตัวอย่างที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้
เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเข้าใจได้ถึงแนวความคิดนั้น

- หากหลักสูตรนั้นมีความซับซ้อน ควรมีการแบ่งส่วนของหลักสูตรนั้น
เพื่อวางพื้นฐานในแต่ละหัวข้อให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม แล้ว
จึงนำทุกส่วนนั้นมาเรียบเรียงเป็นภาพรวมทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
เรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



กระบวนการฝึกอบรม

*การสร้างหลักสูตร

เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว และหากควรจัดฝึกอบรม จึงนำมาสร้างหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย





กระบวนการฝึกอบรม

1. ทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. ระบุงานหรือพฤติกรรมที่เป็นปัญหา
3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
4. กำหนดหัวข้อวิชา และหมวดวิชา
5. กำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
6. กำหนดแนวการฝึกอบรม หรือประเด็นการฝึกอบรม
7. กำหนดเทคนิค หรือวิธีการการฝึกอบรม
8. กำหนดระยะเวลาการฝึกอบรมของหัวข้อวิชา และหลักสูตร
9. กำหนดวิธีการประเมินผล
10. เรียงลำดับหัวข้อวิชา และกำหนดการฝึกอบรมหรือตารางการฝึกอบรม



กระบวนการฝึกอบรม

*การดำเนินการฝึกอบรม - การดำเนินการก่อนการฝึกอบรม

- หนังสือขออนุมัติจัดการฝึกอบรม
- ประสานติดต่อวิทยากร
- หนังสือเชิญผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม
- การเตรียมเอกสาร
- ติดต่ออาหาร/อาหารว่าง/เครื่องดื่ม
- การประชาสัมพันธ์
- การจัดเตรียมอุปกรณ์การฝึกอบรม
- การจัดเตรียมสถานที่ ห้องเรียน ห้องพัก



กระบวนการฝึกอบรม

*การดำเนินการฝึกอบรม - การดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม

- การลงทะเบียน
- พิธีเปิด
- อาหาร/อาหารว่าง/เครื่องดื่ม
- ดูแลความเรียบร้อยทั่วไป
- พิธีกรดำเนินรายการ
- ดูแล/อำนวยความสะดวก ประธาน/วิทยากร
- การจัดการในชั้น/ดูแล/อำนวยความสะดวก ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม
- พิธีกรในการดำเนินรายการ
- พิธีปิด





กระบวนการฝึกอบรม

*การดำเนินการฝึกอบรม - การดำเนินการหลังการฝึกอบรม

- สรุปผลการฝึกอบรม
- รวบรวมค่าใช้จ่ายหลักฐานใบสำคัญรับเงินและเอกสารต่างๆ
- หนังสือขอบคุณวิทยากร





กระบวนการฝึกอบรม

*การประเมินผลการฝึกอบรม (Training Evaluation)

๑. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) ความพึงพอใจต่อโครงการฝึกอบรม เนื้อหาวิชาการ วิธีการ ระยะเวลา วิทยากร
๒. การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) ความสามารถในการรับความรู้ และทักษะความสามารถ
๓. การประเมินพฤติกรรม (Behavioral Evaluation) ความสามารถในการนำไปใช้ในงาน พฤติกรรมที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลังการอบรม
๔. การประเมินผลลัพธ์ต่อองค์กร (Organizational Result Evaluation) ผลจากการนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อองค์กรโดยรวม



กระบวนการฝึกอบรม

๑. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation)

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม
ที่มีต่อ....

เนื้อหาวิชาการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรม

ระยะเวลาการฝึกอบรม

วิทยากรผู้สอน

การบริหารโครงการฝึกอบรม

ทั้งนี้ เพื่อนำมาวิเคราะห์ สรุปผล และใช้ในการพัฒนาหลักสูตรต่อไป



กระบวนการฝึกอบรม

๒. การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) ความสามารถในการรับความรู้ และทักษะความสามารถ เปรียบเทียบผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมกับวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชานั้น ๆ ซึ่งได้กำหนดไว้ก่อนการฝึกอบรม

ผู้ประเมินการเรียนรู้

- ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม
- วิทยากร
- ผู้เข้ารับการอบรมด้วยกัน





กระบวนการฝึกอบรม

หลักการประเมินการเรียนรู้

๑. การวัดผลการฝึกอบรมเชิงเนื้อหา ก่อน-หลัง การอบรมควรกำหนด
วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน
๒. กรณีวัดผลการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
ต้องใช้ผลการฝึกปฏิบัติเป็นเกณฑ์การประเมิน
๓. กรณีใช้แบบทดสอบ ผู้สอนควรเป็นผู้ออกแบบทดสอบ เพราะเป็นผู้ที่เข้าใจ
วัตถุประสงค์และเนื้อหาการเรียนรู้ที่ดีที่สุด
๔. การประเมินการเรียนรู้ ต้องสอดคล้องและครอบคลุมกับวัตถุประสงค์
ของหัวข้อวิชานั้น ๆ
๕. เกณฑ์พิจารณาผ่านการประเมิน โดยทั่วไป ควรอยู่ในระดับไม่ต่ำกว่า ๗๐%



กระบวนการฝึกอบรม

๓. การประเมินพฤติกรรม (Behavioral Evaluation)

สำรวจข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ว่าเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ได้นำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรม ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบหรือไม่ เพียงใด

รวมทั้งวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการนำความรู้และทักษะ จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการช่วยเหลือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาหลักสูตรต่อไป



ติดตามผลการฝึกอบรม เพื่อการปรับปรุงพัฒนาขีดความสามารถ



ไม่ใช่ เพื่อจับผิด กลั่นแกล้ง ประจาน ลงโทษ



กระบวนการฝึกอบรม

๔. การประเมินผลลัพธ์ต่อองค์กร (Organizational Result Evaluation) ผลจากการนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อองค์กรโดยรวม

การสำรวจและรวบรวมข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ผลลัพธ์ ของพนักงาน ที่ผ่านการฝึกอบรม ซึ่งส่งผลต่อองค์กร เช่น

- ผลงาน
- คุณภาพ
- ค่าใช้จ่าย
- ความรวดเร็ว
- ความพึงพอใจของลูกค้า/ประชาชน
- บรรยากาศในการทำงาน
- ความมุ่งมั่น ตั้งใจในการทำงาน
- การประสานงานและการทำงานเป็นทีม



กระบวนการพัฒนาบุคลากรของสถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น



การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

- สมรรถนะประจำสายงาน
- ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน
- ระเบียบกฎหมายที่สำคัญ

1



การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

1. ประเมินผลทางวิชาการ
2. ประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรม

5



การกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากร

1. แผนการปฏิบัติการประจำปี/ไตรมาส/เดือน
2. ประสานประชาสัมพันธ์แผน
3. คัดเลือก เรียกตัวบุคลากร
4. จัดทำฐานข้อมูล

2



การดำเนินการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร

1. จัดทำตารางเรียน/เรียนเชิญวิทยากร
2. รับลงทะเบียน/ปฐมนิเทศ
3. บริหาร โครงการ
4. ศึกษาดูงาน
5. กิจกรรมกลุ่ม

4



การจัดทำและพัฒนาหลักสูตร

1. หลักสูตรข้าราชการ สด.
2. หลักสูตรฝ่ายการเมือง
3. หลักสูตรสายบริหารงานท้องถิ่น
4. หลักสูตรอำนวยการท้องถิ่น
5. หลักสูตรวิชาการ
6. หลักสูตรทั่วไป

3



วิธีและเทคนิคการฝึกอบรม

- วิธีที่เหมาะสมกับการเสริมสร้างความรู้
 - การประชุมกลุ่ม
 - การบรรยาย (Lecture)
 - การนำอภิปราย (Leading Discussion)
 - การศึกษาดูงาน (Field Trip)
 - การสัมมนา (Seminar)





วิธีและเทคนิคการฝึกอบรม

- วิธีที่เหมาะสมกับการเสริมสร้างทักษะ
 - การฝึกอบรมและพัฒนาในขณะปฏิบัติราชการปกติ (On the job training)
 - การใช้กรณีศึกษา (Case Study)
 - การใช้เกมและจำลองสภาพจริงในการฝึกอบรม (Simulation)





วิธีและเทคนิคการฝึกอบรม

- วิธีที่เหมาะสมกับการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม
 - การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)
 - การใช้กรณีศึกษา (Case Study)
 - การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
 - การนำอภิปราย (Leading Discussion)
 - การระดมความคิด (Brainstorm)





วิธีและเทคนิคการฝึกอบรม

เน้นวิทยากร

- บรรยาย
- สาธิต
- อภิปราย
- เป็นคณะ
- บรรยายเป็นชุด

เน้นผู้เรียน

- ระดมสมอง
- อภิปรายกลุ่ม
- เกม
- กรณีศึกษา
- แสดงบทบาทสมมติ

เน้นสื่อ

- การสอน ทางไกล
- บทเรียนสำเร็จรูป





การเขียนโครงการ

การเขียนโครงการ

๑. ชื่อโครงการฝึกอบรม
๒. หลักการและเหตุผล
๓. วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม
๔. คุณสมบัติและจำนวนผู้เข้ารับการอบรม
๕. รายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรม
๖. เทคนิค หรือ วิธีการฝึกอบรมที่ใช้ในหลักสูตร
๗. การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม





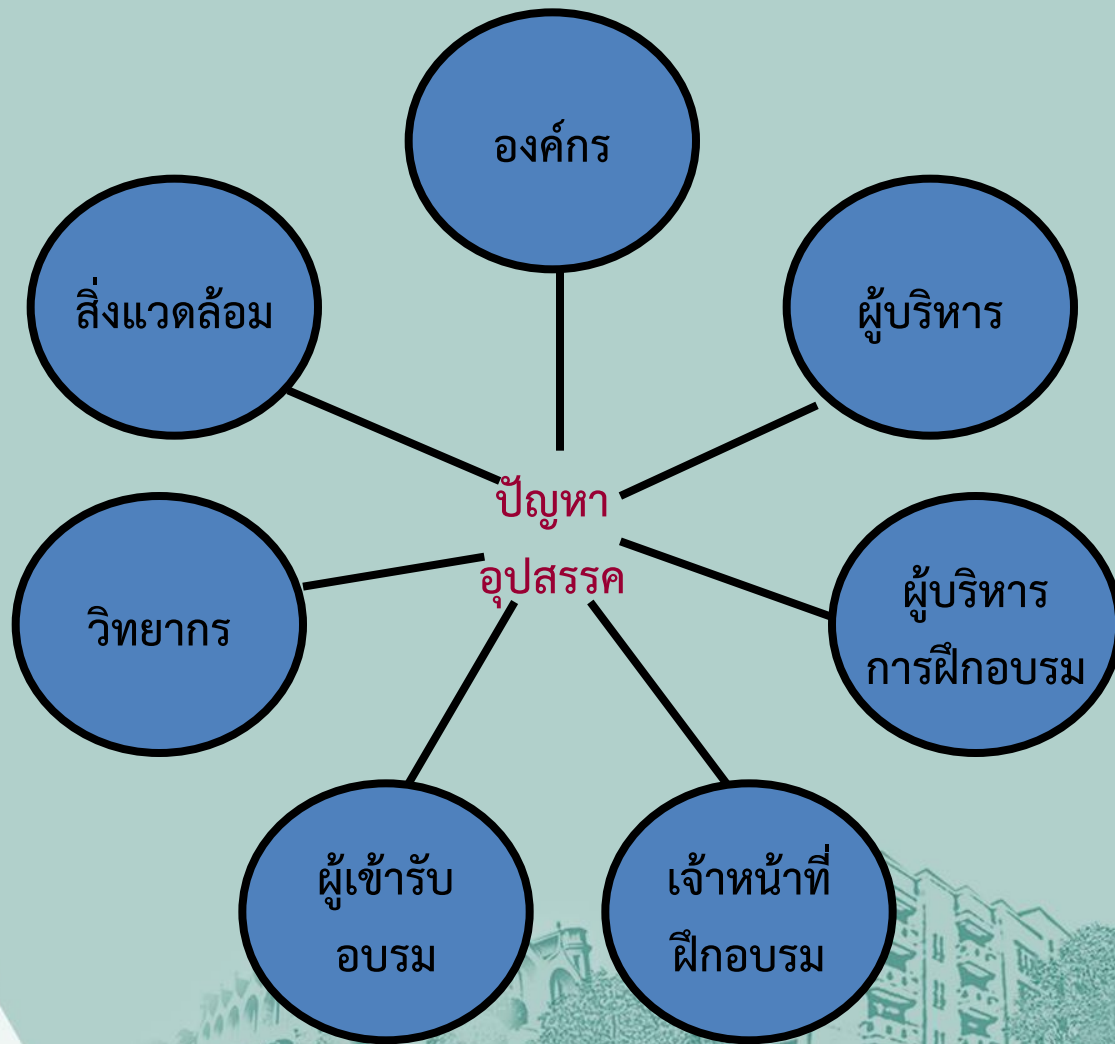
การเขียนโครงการ

การเขียนโครงการ

๘. ระยะเวลาการฝึกอบรม ตลอดทั้งหลักสูตร
๙. สถานที่จัดฝึกอบรม และสถานที่ดูงาน (ถ้ามี)
๑๐. วิทยากรในหลักสูตรฝึกอบรม
๑๑. เกณฑ์การผ่านการฝึกอบรม หรือการรับรองผลการฝึกอบรม
๑๒. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการฝึกอบรม
๑๓. งบประมาณการฝึกอบรม
๑๔. ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม
๑๕. กำหนดการ หรือ ตารางการฝึกอบรม ทั้งหลักสูตร



ปัญหาอุปสรรคในการฝึกอบรม





ขอบคุณครับ

