



กระบวนการจัดการความรู้  
(Knowledge Management)

เรื่อง  
คู่มือการปฏิบัติงานตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

โดย  
ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ ๒ จังหวัดนครราชสีมา

## 1. ความเป็นมาและความสำคัญของคู่มือ

งานด้านฝึกอบรม ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีคุณค่าและคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ ดังนั้นทุกองค์การจึงให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการต่อเนื่องและเป็นระบบ

หน้าที่ของศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 6 นครราชสีมา สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ คือ การศึกษา วิเคราะห์ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในขบวนการสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และบุคคลทั่วไป : ด้านบริหารองค์กรธุรกิจ : ด้านธุรกิจสหกรณ์ : ด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ในพื้นที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมถึงการศึกษาหาความจำเป็นในการสร้างหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ ประสานงานสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ในพื้นที่ความรับผิดชอบเพื่อศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม ของสมาชิกสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และนำมาจัดทำแผนการฝึกอบรมให้สอดคล้องตรงกับความต้องการของสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร จัดทำแผนการฝึกอบรม จัดทำชุดฝึกอบรม บริหารโครงการฝึกอบรม ดำเนินการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านบริหารองค์กร ด้านธุรกิจสหกรณ์ และด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ในเขตพื้นที่รับผิดชอบ และประเมินผลการฝึกอบรม อำนวยการและประสานงานโครงการฝึกอบรม เป็นวิทยากรในการฝึกอบรม

ดังนั้น องค์ประกอบส่วนหนึ่งอันจะช่วยให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมของนักทรัพยากรบุคคล (ด้านฝึกอบรม) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่อง คือ คู่มือการปฏิบัติงานประจำตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล (ด้านฝึกอบรม) ซึ่งคู่มือดังกล่าวถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้ที่มีความรับผิดชอบในตำแหน่งดังกล่าว สามารถศึกษาเบื้องต้น ก่อนลงมือปฏิบัติงานจริง และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ตามระเบียบขั้นตอนได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคล ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ใช้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานด้านการจัดการฝึกอบรม ทั้งในส่วนของการสร้างหลักสูตร การเขียนโครงการ และการประเมินผล เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง และทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่เกิดความเข้าใจภาพรวมของงานได้ในระยะเวลาอันสั้น

## 3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อให้พนักงานทรัพยากรบุคคล (ด้านฝึกอบรม) มีแนวทางเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากร และการดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เข้าใจในภาพรวมของงานที่จะต้องปฏิบัติ ตลอดจนสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

## 4. ขอบเขตหรือข้อจำกัดของคู่มือ

เน้นเฉพาะในส่วนของผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านฝึกอบรมทั้งระบบ ตั้งแต่การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม จนถึงการตรวจและปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรม และการพัฒนาการฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

## 5. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักทรัพยากรบุคคล

5.1 ศึกษา วิเคราะห์ สรุปรายงานและจัดทำข้อเสนอเพื่อกำหนดความต้องการ รวมถึงการเขียนโครงการฝึกอบรม และดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรม

5.2 มีส่วนร่วมในการวางแผน และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาแผนขององค์กร รวมถึงแผนการจัดฝึกอบรม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

5.3 ศึกษาวิเคราะห์ กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการจัดหลักสูตรฝึกอบรม

5.4 ดำเนินการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับข้าราชการ และสถาบันเกษตรกร

5.5 ติดต่อประสานงานกับภาคราชการ/เอกชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรฝึกอบรม รวมถึงประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของการจัดฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร ตลอดจนติดตามการดำเนินการและประเมินผลในแต่ละหลักสูตร

5.6 จัดกระบวนการฝึกอบรมภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีระบบ ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรและมีการดำเนินงานได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

## 6. คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

6.1 มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอน

6.2 มีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์ และ พฤติกรรมศาสตร์ แขนงต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเอื้อต่อการกำหนดหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น

6.3 มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการที่นอกเหนือไปจากการฝึกอบรม

6.4 มีความเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม

6.5 เข้าใจถึงหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นในการบริหารงานฝึกอบรม

6.6 มีความสามารถในการเขียนและการพูดในที่สาธารณะ ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เพื่อการติดต่อสื่อสารกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการประสานงานกับบุคลากรจากฝ่ายต่าง ๆ

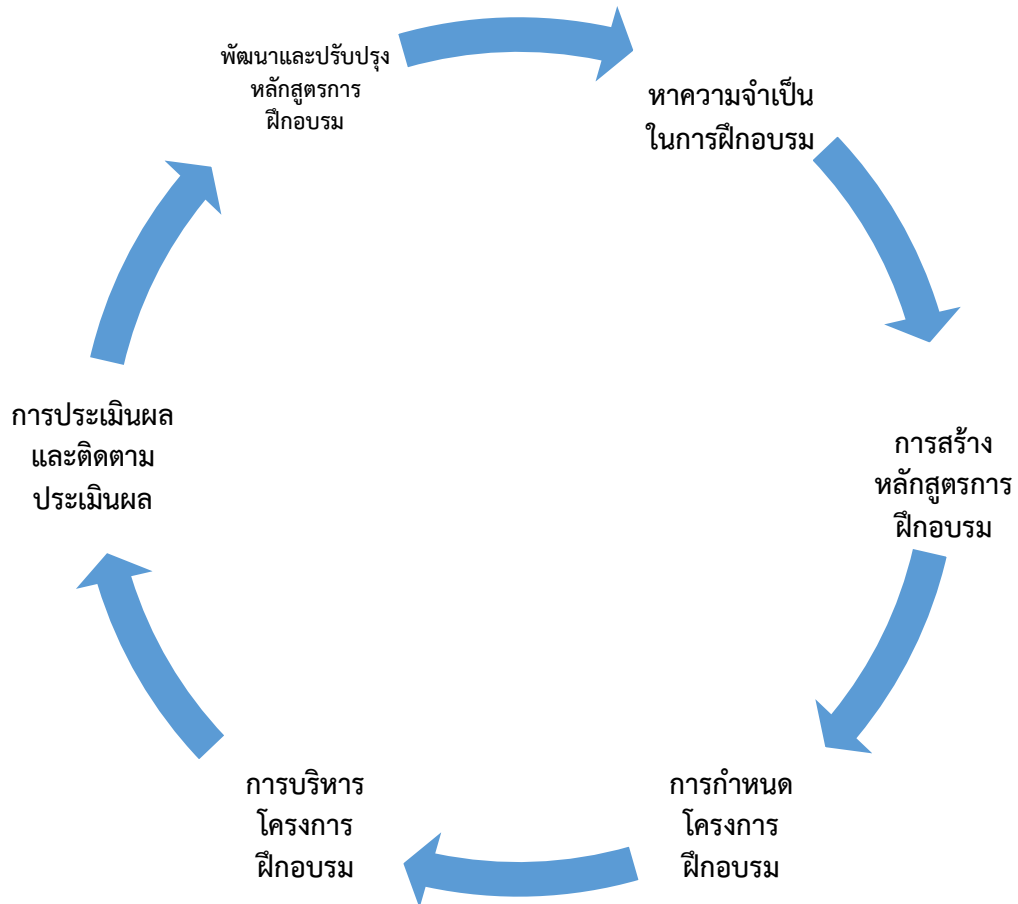
6.7 เป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม ที่มีต่อบุคลากรในองค์กร และมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากรและนำสู่การปรับปรุงด้านการบริหาร

6.8 มีจิตบริการ (Service Mind) เนื่องจากการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม คือการปฏิบัติหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลโดยตรง ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านนี้ควรเห็นความสำคัญของบุคคล รวมถึงต้องเข้าใจ และให้เกียรติผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน

## 7. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

7.1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือการกำหนดความต้องการฝึกอบรม

- 7.2 การสร้างหลักสูตร
- 7.3 การกำหนดโครงการฝึกอบรม
- 7.4 การบริหารโครงการฝึกอบรม
- 7.5 การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม
- 7.6 พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรม



### 7.1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือการกำหนดความต้องการฝึกอบรม

การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมจะอยู่บนพื้นฐานของความต้องการจากองค์กร ซึ่งจะพิจารณาจากนโยบายและแผนพัฒนาด้านต่าง ๆ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ รวมถึงการหาข้อมูลว่า กลุ่มเป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งใด มีจำนวนมากน้อยเพียงใด วิเคราะห์ถึงสภาพการณ์ที่เป็นปัญหา และสภาพการณ์ที่จำเป็นต่อการฝึกอบรม โดยสามารถการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมจากปัญหาในการทำงานปีที่ผ่านมา

### 7.2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

เป็นขั้นตอนของการกำหนดรายละเอียดของการฝึกอบรม โดยจะต้องจัดทำรายการต่างๆ ประกอบด้วย กฎระเบียบต่าง ๆ ทางราชการ และข้อบังคับทางกฎหมาย นโยบายของส่วนราชการ งบประมาณของหลักสูตร ระยะเวลาในการจัดหลักสูตร และ ความพร้อมของบุคลากร สำหรับเกณฑ์ในการเลือกวิธีการในการฝึกอบรม ประกอบด้วย วัน เวลา สถานที่ ค่าใช้จ่าย วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมกลุ่มเป้าหมายในการฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรม การประเมินและการรับรองผลการ

ฝึกอบรม จากนั้นจึงนำรายละเอียดของการฝึกอบรม มาพิจารณาคู่กับนโยบายและความต้องการขององค์กรในการฝึกอบรม และ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

### 7.3 การกำหนดโครงการฝึกอบรม

การกำหนดโครงการฝึกอบรม คือ การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอน โดยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร โดยระบุรายละเอียดและเหตุผลทั้งหมด ประกอบด้วย เหตุผลความจำเป็นในการจัดฝึกอบรม วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ วิทยากร กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการฝึกอบรม วัน เวลา สถานที่ในการฝึกอบรม งบประมาณค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียดด้านการบริหารและธุรการต่างๆ อาทิ กฎระเบียบทางราชการ ประกาศ ข้อบังคับต่างๆที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการจัดการด้านการเงินและพัสดุ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

### 7.4 การบริหารโครงการฝึกอบรม

ผู้ปฏิบัติงานควรมีความเข้าใจหลักการบริหารงานฝึกอบรม และมีบทบาทหลักในการอำนวยความสะดวกให้กับวิทยากรในการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากร ทั้งในด้านสถานที่ โสตทัศนอุปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ การเงิน ฯลฯ และต้องดำเนินงานในฐานะผู้จัดการโครงการทำหน้าที่ควบคุมการฝึกอบรมให้ดำเนินไปตามกำหนดการ และสามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ทันท่วงที

### 7.5 การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

การประเมินผลที่จัดทำขึ้น เพื่อตรวจสอบว่า การฝึกอบรมได้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ และผู้เข้ารับการฝึกอบรม ข้อมูลที่นำมาใช้ในการประเมินผลคือ รายละเอียดความต้องการและแผนการฝึกอบรม รวมทั้งบันทึกต่าง ๆ ที่ได้จากการจัดฝึกอบรม การประเมินผลต้องนำเกณฑ์ในรายละเอียดแผนฝึกอบรมมาพิจารณา มีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงาน รายละเอียดในรายงานควรประกอบด้วย รายละเอียดความต้องการฝึกอบรม หลักเกณฑ์ในการประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผล สรุปผล ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุง และแนวทางแก้ไขปัญหาต่างที่เกิดขึ้น

## 8. กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านฝึกอบรม

ผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลด้านฝึกอบรม จำเป็นจะต้องมีความรู้ในกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ของทางราชการ เนื่องจากการปฏิบัติงานด้านฝึกอบรม ระเบียบต่าง ๆ ที่จะต้องทราบ ประกอบด้วย

8.1 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมระหว่างประเทศ พ.ศ. 2549, (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2552, (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2555

8.2 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พ.ศ. 2560

8.3 หนังสือกรมบัญชีกลาง ด่วนที่สุด ที่ กค(กวจ) 0405.2/ว395 ลงวันที่ 10 ตุลาคม 2560