

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติงาน
ความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อม

จัดทำโดย นางสาวนวลพรรณ ภาวเวส

ตำแหน่ง นักวิชาการสุขาภิบาลชำนาญการ
สังกัด กองจัดการคุณภาพอากาศและเสียง สำนักสิ่งแวดล้อม

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๓
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

๑. ชื่อเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อม

๒. หลักการและเหตุผล

วิสัยทัศน์กรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๖๓ (Bangkok 2020) “กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางของภูมิภาค เจริญก้าวหน้าทัดเทียมเมืองชั้นนำ มีสิ่งแวดล้อมดี และเป็นมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน” และแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๕๖-๒๕๕๙) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๙. ส่งเสริมความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีต่อนานาชาติ เพื่อให้กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดีและมีบทบาทที่สำคัญในด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ขยายความร่วมมือกับนานาชาติในรูปแบบภาคสมาชิกและความสัมพันธ์ระหว่างเมือง กลยุทธ์หลัก ๓. แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่สนับสนุนภารกิจของกรุงเทพมหานคร และการเยี่ยมชมในประเทศเครือข่ายเมืองพี่เมืองน้อง และเครือข่ายอื่นๆ

กรุงเทพมหานคร เป็นเมืองหลวงของประเทศไทย เป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและสังคม มีพื้นที่ประมาณ ๑,๕๐๐ ตารางกิโลเมตร มีประชากรทั้งสิ้นประมาณ ๑๐ ล้านคน เป็นประชากรแฝงประมาณ ๔ ล้านคน เป็นเมืองที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วซึ่งทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมามากมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ทั้งในเรื่องของขยะมูลฝอย คุณภาพอากาศ น้ำเสีย และพื้นที่สีเขียวไม่เพียงพอ ที่ผ่านมกรุงเทพมหานครได้ดำเนินการป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างต่อเนื่องส่งผลให้คุณภาพสิ่งแวดล้อมของกรุงเทพมหานครอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันสถานการณ์สิ่งแวดล้อมโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของโลก (Climate Change) ซึ่งส่งผลกระทบต่อทุกภูมิภาคของโลก องค์กรระหว่างประเทศต่างๆ ได้ร่วมกันศึกษาและวิเคราะห์หาสาเหตุ แนวทางการป้องกันและแก้ไข รวมทั้งการปรับตัวเพื่อเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นดังกล่าว มีการจัดทำโครงการที่เกี่ยวข้อง มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านสิ่งแวดล้อมกับประเทศและเมืองต่างๆ มากมาย กรุงเทพมหานครก็เป็นหนึ่งในเมืองที่องค์กรระหว่างประเทศต่างๆ ให้ความสนใจและเชิญชวนให้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมด้วย

ปัจจุบันงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อมที่กรุงเทพมหานครดำเนินการอยู่ มีประมาณ ๑๗ เรื่อง มีการติดต่อประสานงานกับองค์กรต่างประเทศไม่น้อยกว่า ๒๐ องค์กร ลักษณะของงานที่ดำเนินการจะเป็นงานสิ่งแวดล้อมด้านต่างๆ ตามแนวโน้มของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น โครงการศึกษาการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของกรุงเทพมหานคร (Green Growth Project in Bangkok) ซึ่งเป็นความร่วมมือกับองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) โครงการเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในกรุงเทพฯ (Resilient Bangkok) ซึ่งเป็นความร่วมมือกับมูลนิธิร็อกกี้เฟลเลอร์ (The Rockefeller Foundation) โครงการความร่วมมือด้านเทคนิคในการจัดทำแผนแม่บทกรุงเทพมหานครว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๖ (Technical Cooperation Project for Bangkok master Plan on Climate Change 2013-2023) โดยได้รับการสนับสนุนจากองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น (Japan International Cooperation Agency: JICA) ข้อตกลงความร่วมมือด้านสิ่งแวดล้อมระหว่างสำนักสิ่งแวดล้อมของจังหวัดฟูกูโอกะและสำนักสิ่งแวดล้อมของกรุงเทพมหานคร (Environmental Cooperation Agreement between Department of Environmental Affairs of Fukuoka Prefectural Government and Environment Department of Bangkok Metropolitan Administration) เป็นต้น

โครงการเหล่านี้มีลักษณะการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง บางโครงการมีระยะเวลาดำเนินการ ๑-๒ ปี บางโครงการเป็นข้อตกลงความร่วมมือด้านสิ่งแวดล้อมที่ไม่กำหนดระยะเวลาสิ้นสุด บางโครงการแม้จะดำเนินการเสร็จสิ้นไปแล้วแต่ยังมีงานที่สืบเนื่องต้องดำเนินการต่อไป รวมทั้งมีโครงการใหม่ที่เป็นการทำงานต่อยอดจากโครงการเดิมที่จบไปแล้ว หรือมีองค์กรใหม่ประสานมายังสำนักสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดความร่วมมือใหม่ๆ ขึ้น

งานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยการนำเสนองานด้านสิ่งแวดล้อมของกรุงเทพมหานครในเวทีนานาชาติ ณ ต่างประเทศ การจัดเตรียมข้อมูลประกอบการเดินทางไปประชุมสัมมนาและการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร การจัดประชุมสัมมนานานาชาติในประเทศ การเดินทางไปประชุมสัมมนา ณ ต่างประเทศ ตามที่องค์กรเหล่านั้นมีหนังสือเชิญมา งานด้านการติดต่อประสานงานผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ สไกป์ การพูดคุยหารือ และงานด้านเอกสารต่างๆ

ปัจจุบันงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อมส่วนใหญ่จะอยู่ที่กองจัดการคุณภาพอากาศและเสียง สำนักสิ่งแวดล้อม ซึ่งตามมติ ก.ก. ครั้งที่ ๗/๒๕๕๘ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๕๘ ได้กำหนดให้กองจัดการคุณภาพอากาศและเสียง สำนักสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมในเรื่องอากาศและเสียงในบรรยากาศให้ได้มาตรฐานตามหลักวิชาการและกฎหมาย การควบคุมป้องกันและเฝ้าระวังมลพิษของอากาศและเสียงจากยานพาหนะหรือแหล่งก่อมลพิษอื่น งานศึกษาและประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ปัจจุบัน บุคลากรสังกัดกองจัดการคุณภาพอากาศและเสียงที่มีความสามารถด้านภาษาอังกฤษต้องรับผิดชอบงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อมด้วย นอกจากนี้ ยังมีบุคลากรสังกัดส่วนราชการอื่นๆ ของสำนักสิ่งแวดล้อม บางส่วนที่ต้องรับผิดชอบงานความร่วมมือจากต่างประเทศดังกล่าวด้วย

ดังที่กล่าวแล้วว่างานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อมเป็นงานสิ่งแวดล้อมด้านต่างๆ ตามแนวโน้มของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น เนื้อหาของงานมักจะเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่กรุงเทพมหานครยังไม่เคยมีการปฏิบัติงานมาก่อน หลายเรื่องเป็นการบูรณาการความรู้ในหลายๆ ด้านเข้าด้วยกัน เช่น เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ผังเมือง การวางโครงสร้างพื้นฐาน การฟื้นฟูเมือง กฎหมาย เป็นต้น ซึ่งเป็นข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ดังกล่าว

ด้วยสาเหตุดังกล่าวข้างต้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อมให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานให้เท่าทันกับสถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นที่มาของการศึกษาในครั้งนี้

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อม

๓.๒ เพื่อเพิ่มเครือข่ายการปฏิบัติงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อมกับ

องค์กรระหว่างประเทศ

๓.๓ เพื่อพัฒนางานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้น

๔. เป้าหมาย

๔.๑ จัดอบรมให้ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมต่างประเทศในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สังคมคาร์บอนต่ำ การจัดการมูลฝอย การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน แนวทางการพัฒนาสวนสาธารณะ และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อม ๔๐ คน จำนวน ๑ หลักสูตร ภายในปีงบประมาณ ๒๕๕๙

๔.๒ มีเครือข่ายงานด้านสิ่งแวดล้อมจากต่างประเทศเพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ ๒๕๕๘ อย่างน้อย ๑ เครือข่าย

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน

๕.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน คือ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร และปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) เพื่อค้นหาว่าองค์กรมีจุดแข็งในเรื่องใดที่จะส่งเสริมให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ สามารถแก้ไขจุดอ่อน หยิบโอกาสมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และแปลงอุปสรรคหรือวิกฤตให้เป็นโอกาสได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักสิ่งแวดล้อม สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยภายใน	
จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
๑. เป็นหน่วยงานหลักที่ดำเนินการในเรื่องการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และเรื่องสิ่งแวดล้อมที่ต้องประสานงานกับต่างประเทศ ๒. มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ ๓. มีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะภาษาอังกฤษดี เป็นผู้ได้รับการฝึกอบรมและศึกษาดูงานด้านสิ่งแวดล้อมในต่างประเทศ	๑. บุคลากรมีความรู้ที่จำกัด ขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในเรื่องขององค์ความรู้ใหม่ด้านสิ่งแวดล้อมต่างประเทศ ๒. บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมต่างประเทศ เนื่องจากเป็นงานที่เพิ่มขึ้นมา และส่งผลกระทบต่องานประจำที่ต้องปฏิบัติอยู่ ๓. งานด้านสิ่งแวดล้อมต่างประเทศเป็นภารกิจใหม่ที่ไม่ได้อยู่ใน Job Description
ปัจจัยภายนอก	
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
๑. เมืองกระระหว่างประเทศให้ความสนใจต้องการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านสิ่งแวดล้อมรวมทั้งให้การสนับสนุนด้านวิชาการและงบประมาณ แก่กรุงเทพมหานคร ๒. บุคลากรมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน ทั้งในและต่างประเทศ ตามที่องค์กรต่างๆ ได้จัดขึ้น ๓. กรุงเทพมหานครมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมที่นานาชาติจัดขึ้น	๑. สถานการณ์ทางการเมืองที่ไม่แน่นอน ส่งผลให้การติดต่อประสานงานและดำเนินงานต่างๆ ไม่ราบรื่น ๒. การรับความช่วยเหลือจากต่างประเทศในบางกรณีกำหนดให้ต้องผ่านความเห็นชอบจากกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งบางครั้งอาจมีความเห็นไม่ตรงกับกรุงเทพมหานคร ทำให้งานล่าช้า หรืออาจต้องล้มเลิกโครงการ

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร พบว่าสำนักสิ่งแวดล้อมมีศักยภาพสูงในด้านวิชาการสิ่งแวดล้อมและภาษาอังกฤษที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ สื่อสาร ทำความเข้าใจข้อมูลทางวิชาการจากแหล่งข้อมูลต่างๆ แต่มีข้อจำกัดในเรื่องประสบการณ์และเนื้อหาเชิงลึกที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันก็ยังมีโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุน

จากภายนอก ทั้งเรื่องการฝึกอบรม เครือข่ายความร่วมมือด้านสิ่งแวดล้อม ตาม TOWS Matrix จัดว่าเป็น “SO Strategy” หรือ “กลยุทธ์เชิงรุก” อย่างไรก็ตามยังมีจุดอ่อนที่เป็นเรื่องสำคัญต่อการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมต่างประเทศ คือ บุคลากรขาดความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในเรื่องขององค์ความรู้ใหม่ด้านสิ่งแวดล้อมต่างประเทศ ในการนี้ จึงเห็นควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าว

๕.๒ การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถปฏิบัติงานที่ยากขึ้นและมีความรับผิดชอบสูงขึ้นได้ ซึ่งหมายรวมถึงการให้การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงานหรือการนิเทศงาน (Job Instruction) การสอนแนะ (Coaching) การให้คำปรึกษาหารือ (Counseling) การมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว (Job Assignment) การให้รักษาการแทน (Acting) หรือการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเพื่อให้โอกาสศึกษางานใหม่ หรือ การศึกษาหาความรู้และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น (Job Rotation)

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร มี ๓ ประการ ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์โดยทั่วไป

- เพื่อเป็นการพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร

- เพื่อสร้างกำลังใจและทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร
- เพื่อรักษาบุคลากรและสามารถทดแทนการขาดแคลนบุคลากรได้
- เพื่อใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและคุ้มค่า

๒. วัตถุประสงค์ขององค์กร

- เพื่อเสริมสร้างขวัญ ทัศนคติ และความสนใจในการปฏิบัติงานของ
บุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

- เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสมหรือดีที่สุดแก่บุคลากร

- เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรให้ได้รับผลผลิตสูงสุด

- เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงานและการ
เพิ่มขยายองค์กรหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต

๓. วัตถุประสงค์ของบุคลากร

- เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตน ทำให้มี
โอกาสได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไปได้ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

- เพื่อพัฒนาทักษะหรือฝีมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

- เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น

- เพื่อให้เข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่
ได้ดียิ่งขึ้นจะสามารถปฏิบัติตนและทำงานได้อย่างถูกต้อง

- เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

แนวคิดของการพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบ ประกอบด้วย ๓ ส่วนหลัก คือ

๑. ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แนวคิด

พฤติกรรม เป็นต้น

๒. กระบวนการแปรสภาพ (Process) ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา เป็นต้น

๓. ปัจจัยนำออก (Output) ได้แก่ การพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ความคิด และพฤติกรรม

ประเภทของการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น ๗ ประเภท ดังนี้

๑. การพัฒนาบุคลากรโดยการปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการแนะนำบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ให้รู้จักโครงการ ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานและกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้

๒. การพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษา เป็นการพัฒนาบุคลากรสำหรับงานในอนาคต เพื่อการวางแผนกำลังคน (Work for Planning) และจัดเตรียมการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ให้กับบุคลากรเพื่อสับเปลี่ยนหน้าที่ในอนาคต เพื่อการเตรียมการทดแทน (Preparing Replacement) บุคลากรที่โยกย้ายไป

๓. การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร ใช้ได้กับการพัฒนาบุคลากรทั่วไปเพื่อยกระดับความสามารถของบุคลากรในเรื่องของความรู้ในเชิงการจัดการ ความสามารถในการแก้ปัญหา และความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญและหลากหลาย มีความพร้อมในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และก่อให้เกิดผลสำเร็จ บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นสิ่งเสริมสร้างทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ๓ ด้าน คือ

๓.๑ ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตรงตามที่ต้องการ และส่งผลต่อความเจริญเติบโตขององค์กร

๓.๒ ด้านขวัญกำลังใจ ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและต่อองค์กร

๓.๓ ด้านการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต และมีความรู้ มีความมั่นใจที่จะรับผิดชอบงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมอาจจำแนกได้ตามสถานที่ฝึกอบรม คือ

๓.๓.๑ การฝึกอบรมแบบการเรียนรู้จากการทำงาน (On The Job Training) เป็นการฝึกอบรมความรู้ ทักษะ และความสามารถในที่ทำงานจริง ประกอบด้วย การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training) การเสนอแนะ (Job Instruction Training: JIT) การฝึกงาน (Apprenticeship Training) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การสอนงาน และการทำหน้าที่ตักเตือน (Coaching and Monitoring)

๓.๓.๒ การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off The Job Training) เป็นการอบรมแบบการเรียนรู้ที่นอกสถานที่ เช่น การบรรยาย (Lectures) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Programmed Instruction) และกรณีศึกษา (Case Study and Incident Method) เป็นต้น

๔. การพัฒนาบุคลากรโดยการพัฒนาปัจเจกบุคคล เป็นการพัฒนาที่มุ่งให้ประสบการณ์การเรียนรู้เป็นรายบุคคล ให้มีความสามารถไปในทิศทางตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับองค์กร การพัฒนาประเภทนี้นิยมใช้กับการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้บริหาร

๕. การพัฒนาบุคลากรโดยการพัฒนาศายอาชีพ เป็นการเตรียมความพร้อมและสร้างโอกาสให้กับบุคลากรอาชีพ การพัฒนาอาชีพเป็นการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติของบุคลากรให้ดำเนินไปตามที่องค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพ ผลประโยชน์ตอบแทนที่พึงจะได้รับจากการปฏิบัติงาน โอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ได้รับประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงสภาพของบุคลากรในลักษณะของการสร้างความก้าวหน้าในงานอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ให้สูงขึ้น

๖. การพัฒนาบุคลากรโดยการพัฒนาองค์กร การพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งที่มีความต่อเนื่องมาจากการพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาปัจเจกบุคคล และการพัฒนาศายอาชีพ โดยมุ่งที่การพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยกระบวนการการเรียนรู้จากประสบการณ์ เน้นการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการที่มุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทศนคติ การปฏิบัติงานของบุคคลในกลุ่มต่างๆ ขององค์กร การพัฒนาองค์กรต้องมีการวางแผนระยะยาวและต่อเนื่อง เพื่อแก้ปัญหาบุคลากรและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ระบบ วิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการพัฒนาองค์กรคือ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กร

๗. การพัฒนาบุคลากรโดยการพัฒนาตนเอง บุคคลในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่มีที่สิ้นสุด และเป็นหน้าที่ขององค์กรที่ต้องสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองดังกล่าว

๕.๓ การฝึกอบรม

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ ดังนี้

๑. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเอง หมายถึง การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร

๒. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้

๓. เพื่อเพิ่มแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งๆ จะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานแล้ว บุคคลนั้นอาจมิได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่และได้ผลงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร เป็นเรื่องที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง เน้น

การเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่บุคคลนั้นปฏิบัติอยู่หรือจะปฏิบัติต่อไปในระยะยาว เนื้อหาของการฝึกอบรมจะเป็นเรื่องที่มีมุ่งเน้นให้ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่หรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ การฝึกอบรมจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดอย่างชัดเจน โดยมีจุดประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งสามารถประเมินผลได้จากการปฏิบัติงานหรือผลงาน (Performance) หลังจากที่ได้รับ การฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและผู้ดำเนินการฝึกอบรม การฝึกอบรมอาจใช้หลายวิธีร่วมกันก็ได้ วิธีที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่

๑. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีที่ใช้ในการถ่ายทอดความคิดเห็น ความรู้ ตลอดจนข้อมูล ข้อเท็จจริงให้แก่ผู้ฟัง เป็นวิธีที่แพร่หลายและสามารถใช้ประกอบกับวิธีอื่นๆ ได้ แต่การบรรยายเป็นระบบสื่อสารทางเดียว ความสำเร็จของการบรรยายจะขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของผู้บรรยาย ซึ่งการบรรยายจะมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วย ๒ ส่วน คือ การเตรียมตัวในการบรรยายกับการบรรยาย

ข้อดี

๑. การบรรยายเป็นเทคนิคที่ง่ายต่อการใช้ ผู้ที่มีประสบการณ์จะใช้เวลาในการเตรียมตัวน้อยลง
๒. เนื้อหาสาระที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับ การใช้เวลาในการอบรมด้วยวิธีอื่น
๓. สามารถให้การอบรมคนเป็นจำนวนมากๆ ในแต่ละครั้ง
๔. สะดวกและช่วยลดภาระงานด้านการจัดการของฝ่ายฝึกอบรม
๕. สามารถเน้นเนื้อหาสาระได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการอบรม
๖. การบรรยายนอกจากจะใช้เป็นเทคนิคเฉพาะแล้ว ยังสามารถนำไปเป็นเครื่องมือในการฝึกเทคนิคอื่นๆ เช่น การฝึกปฏิบัติงานจริงจำเป็นต้องใช้การบรรยายนำก่อน จึงอาจกล่าวได้ว่าการบรรยายเป็นเทคนิคพื้นฐานของเทคนิคพื้นฐานของเทคนิคอื่นๆ

ข้อจำกัด

๑. ประสิทธิภาพของการบรรยายขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของวิทยากร
๒. การบรรยายเป็นลักษณะการสื่อสารทางเดียว ถ้าไม่เปิดโอกาสให้มีการซักถาม จะไม่สามารถประเมินได้ว่าผู้ฟังมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่บรรยายเพียงใด
๓. การบรรยายไม่อาจใช้กับทุกเรื่องได้ เช่น เรื่องที่ต้องการข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติการ
๔. ช่วงความสนใจในการฟังของบุคคลแต่ละวัย แต่ระดับบุคคลในองค์กรก็มีขีดจำกัด หากใช้เวลาในการบรรยายมากเกินไป จะไม่เกิดผลตามความมุ่งหมายที่กำหนด

๒. การอภิปราย (Discussion)

การอภิปราย คือ การที่กลุ่มคนที่มีความสนใจในปัญหาหรือเรื่องเดียวกัน ต้องการที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันด้วยวิธีการวิเคราะห์และพิจารณาโดยอาศัยความคิดเห็นร่วมกัน แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) และการอภิปรายแบบชุมนุมปาฐกถา (Symposium Discussion)

๓. การสาธิต (Demonstration) เป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริงซึ่งจะมีลักษณะคล้ายการสอนงาน การสาธิตนิยมใช้กับหัวข้อวิชาที่มีการปฏิบัติ เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ นาฏศิลป์ และขับร้อง

๔. การสอน (Coaching) เป็นการแนะนำให้ผู้รู้วิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มเล็กๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีประสบการณ์และทักษะในเรื่องที่สอนจริงๆ

๕. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน ๑๕ คน เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ความคิดหรือข้อเสนอทุกอย่างจะถูกจดไว้แล้วนำไปกลั่นกรองอีกชั้นหนึ่ง

๖. การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz session) เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อยจากกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อยละ ๒-๖ คนเพื่อพิจารณาประเด็นปัญหา มีวิทยากรคอยช่วยเหลือทุกกลุ่ม แล้วนำความคิดเห็นของกลุ่มเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

๗. กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการนำเอากรณีที่เป็นปัญหาเกิดขึ้นจริงๆ เสนอในกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม สมาชิกของกลุ่มจะวิเคราะห์กรณีที่ยกมา โดยมีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำและแนวทาง กรณีศึกษาเหมาะสำหรับการฝึกอบรมทางด้านกฎหมาย ด้านการเงิน และการฝึกอบรมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของมนุษย์ ประเภทบุคคลที่เข้าฝึกอบรมที่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิควิธีนี้ คือ ผู้บริหาร ผู้จัดการและผู้ที่จะเข้าสู่ระดับมืออาชีพ

๘. การประชุมแบบฟอรัม (Forum) เป็นเทคนิคที่ใช้กับการประชุมกลุ่มใหญ่ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม โดยการซักถามแสดงข้อเท็จจริง ปรึกษาหารือแสดงความคิดเห็นกับวิทยากร

๙. การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติอย่างเดียวกันหรือคล้ายกันแล้วพบปัญหาเหมือนกัน เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา ทุกคนที่ไปร่วมการสัมมนาต้องช่วยกันพูดช่วยกันแสดงความคิดเห็น ปกติจะบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วแบ่งกลุ่มย่อย จากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่

ข้อดี เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสมีส่วนร่วมมาก ผลสรุปของการสัมมนานำไปเป็นแนวทางแก้ปัญหาได้ดี

ข้อจำกัด ที่ปรึกษากลุ่มหรือสมาชิกบางคนอาจครอบงำความคิดของผู้อื่นได้ เพราะวัยวุฒิหรือคุณวุฒิหรือตำแหน่งหน้าที่การงาน ถ้าเวลาจำกัดรีบสรุปผลอาจได้ข้อสรุปที่ไม่น่าพอใจ

๑๐. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field Trip) เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้พบเห็นของจริง

ข้อดี เพิ่มความรู้ความเข้าใจได้เห็นการปฏิบัติจริง สร้างความสนใจและความกระตือรือร้น สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ข้อจำกัด ต้องใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายมาก ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยเฉพาะเจ้าของสถานที่ที่จะไปศึกษา

๑๑. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงที่ผู้เข้าอบรมปฏิบัติอยู่ ลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการจะแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ

๑. เป็นการให้ความรู้ของวิทยากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการทำงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติและปรับปรุงงาน
๒. เป็นการปฏิบัติการของผู้เข้ารับการอบรมที่จะหาหรือ อภิปราย ให้ได้แนวทางแก้ปัญหาหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะดำเนินการทั้งกลุ่มใหญ่หรือแยกเป็นกลุ่มย่อย ซึ่งการดำเนินการของส่วนที่สอง จะอาศัยหลักวิชาการหรือหลักการที่วิทยากรได้บรรยายหรืออภิปรายมาใช้ประกอบเป็นแนวทาง

ข้อดี

๑. การประชุมปฏิบัติการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรมทุกคน
๒. ผู้เข้าอบรมมีอิสระในการคิดและปฏิบัติงานกลุ่ม
๓. ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำผลการประชุมปฏิบัติการไปใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน

ข้อจำกัด

๑. จะต้องใช้เจ้าหน้าที่จำนวนมากเพื่ออำนวยความสะดวกต่อผู้เข้ารับการอบรมในแต่ละกลุ่ม รวมทั้งการจัดวิทยากรประจำกลุ่ม
๒. ต้องใช้เวลามากโดยเฉพาะเวลาสำหรับการปฏิบัติงานกลุ่ม

กระบวนการของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ ๑: วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Needs assessment) เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่เป็นจำเป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรมเพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและเกิดประโยชน์สูงสุด การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมประกอบด้วยการวิเคราะห์ ๓ ประการคือ การวิเคราะห์องค์กร การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ และการวิเคราะห์บุคคล

ขั้นตอนที่ ๒: กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการในขั้นตอนแรกจะเป็นสิ่งที่จะนำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศสำหรับการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป และยังเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางการประเมินผลโครงการฝึกอบรมอีกด้วย วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดีนั้นควรจะเป็นแบบที่เรียกว่า วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral objectives)

ขั้นตอนที่ ๓: คัดเลือกและออกแบบการฝึกอบรม

เมื่อทราบแล้วว่าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคืออะไร ขั้นตอนที่สามารถจะเป็นการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการในขั้นตอนนี้มีความละเอียดอ่อนและต้องอาศัยการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเป็นอย่างมาก นักจัดการฝึกอบรมจะต้องมีความรู้ทั้งในด้านหลักการเรียนรู้ และการเลือกสรรสื่อการสอนที่เหมาะสมกับผู้รับการอบรม เพื่อให้พวกเขาสามารถเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นในด้านความรู้ ทักษะ หรือความสามารถตามที่ได้มุ่งหวังไว้ ดังนั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักจัดการการฝึกอบรมจะต้องรู้ว่าภารกิจและความรู้ ทักษะและความสามารถสำหรับภารกิจนั้นคืออะไร และการฝึกอบรมแบบใดที่จะช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ และพัฒนาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้อง

คำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นหัวข้อวิชา เนื้อหา รูปแบบและวิธีการอบรม สื่อการสอน วิทยากร และเวลาสำหรับการฝึกอบรม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ ๔: สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล

การสร้างเกณฑ์ (Criteria) สำหรับการประเมินผลควรที่จะได้กระทำควบคู่ไปกับการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะต้องอิงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้เนื่องจากเกณฑ์สำหรับการประเมินผลคือมาตรฐานที่ใช้วัดพฤติกรรม ดังนั้นเกณฑ์จึงควรระบุว่าจะวัดพฤติกรรมอะไรที่ผู้รับการอบรมจะต้องมีการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นความรู้ หรือทักษะ หรือความสามารถ ระดับต่ำสุดของพฤติกรรมที่จัดว่าผ่านเกณฑ์อยู่ที่ตรงไหน และพฤติกรรมนั้นแสดงออกมาภายใต้สภาวะการณ์อย่างไร

ขั้นตอนที่ ๕: จัดการฝึกอบรม

หลังจากการวางแผนและเตรียมการฝึกอบรมแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่ได้กำหนดไว้ โดยต้องดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่ของการฝึกอบรมให้เรียบร้อย ไม่ว่าจะเป็นโต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์และสื่อการสอนต่างๆ แสงสว่าง อุณหภูมิ อาหารหรือที่พักสำหรับผู้รับการอบรม และการดูแลและประสานงานกับวิทยากรของการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ ๖: ประเมินผลการฝึกอบรม

กระบวนการของการประเมินผลการฝึกอบรม ประกอบด้วยกระบวนการสองชนิดด้วยกันคือ การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล (ขั้นตอนที่ ๔) และการวัดผลโดยใช้วิธีการทดลอง (experimental) หรือวิธีการที่ไม่ใช่การทดลอง (non-experimental) เพื่อตรวจสอบว่ามีความเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นหรือไม่ภายหลังการฝึกอบรม

การประเมินจะบ่งชี้ว่าผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมนั้นมีความตรง (Validity) มากน้อยเพียงไร กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผลที่ได้รับนั้นตรงกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ การฝึกอบรมที่จัดว่าประสบความสำเร็จนั้นจะต้องให้ประโยชน์และคุณค่าตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หากผลที่ได้รับไม่ตรงและต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร นักจัดการฝึกอบรมจะต้องนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการประเมินผลไปใช้ประกอบการวิเคราะห์และการวางแผนการฝึกอบรมในอนาคตต่อไป ผลของการประเมินจึงเป็นเสมือนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งจะนำไปปรับเปลี่ยนการลงทุนเพื่อการฝึกอบรม (inputs) ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร ซึ่งพบว่าจุดอ่อนที่เป็นเรื่องสำคัญต่อการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมต่างประเทศ คือ บุคลากรขาดความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในเรื่องขององค์ความรู้ใหม่ด้านสิ่งแวดล้อมต่างประเทศ ดังนั้น เพื่อแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าว จึงเห็นควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อมโดยการฝึกอบรม เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

กรอบแนวทางการดำเนินการ มีดังนี้

๖.๑ วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

ดังที่กล่าวมาแล้วว่าผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรพบว่าจุดอ่อนที่เป็นเรื่องสำคัญต่อการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมต่างประเทศ คือ บุคลากรขาดความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในเรื่องขององค์ความรู้ใหม่ด้านสิ่งแวดล้อมต่างประเทศ จึงต้องมีการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าว

๖.๒ กำหนดวัตถุประสงค์ของการอบรม

การจัดการอบรมในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมต่างประเทศ ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ความรู้ใหม่ด้านสิ่งแวดล้อมต่างประเทศให้มากขึ้นและให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

๖.๓ คัดเลือกและออกแบบการฝึกอบรม

๖.๓.๑ หัวข้อหลักของการฝึกอบรม ประกอบด้วยหัวข้ออย่างน้อย ดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลก (Climate Change)
- ผลกระทบที่เกิดขึ้น การปรับตัวและลดผลกระทบ (Adaptation and Mitigation)
- การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Growth)
- การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)
- สังคมคาร์บอนต่ำ (Low-Carbon Society)
- เมืองที่มีศักยภาพในการรองรับปัญหา (Resilient City)
- การลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ (Disaster Risk Reduction)
- ระบบการตรวจวัด รายงาน และทวนสอบ (Measurement, Reporting, and Verification System: MRV System)
- Joint Crediting Mechanism (JCM) และการคำนวณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์
- การจัดการมูลฝอย (Solid Waste Management)
- การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation)
- การบริหารจัดการสวนสาธารณะ (Public Park Management)
- ความหลากหลายทางชีวภาพ (Biodiversity)
- ที่โล่งที่มีความยืดหยุ่น (Flexible Open Space)
- การวางแผนและการจัดการสิ่งแวดล้อม (Environmental Planning and Management)
- เทคโนโลยีต่างๆ
- รูปแบบและพิธีการในการประชุมระหว่างประเทศ
- เรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งไม่ได้มีการจัดอบรมเป็นหลักสูตรในการฝึกอบรมของกรุงเทพมหานคร

ฝึกอบรมของกรุงเทพมหานคร

๖.๓.๒ รูปแบบและวิธีการอบรม ใช้วิธีการบรรยาย การฝึกปฏิบัติ การอภิปรายกลุ่ม และการศึกษาดูงาน

๖.๓.๓ วิทยากร เป็นวิทยากรชาวไทยและชาวต่างชาติที่เป็นนักวิชาการหรือนักวิจัยที่อยู่ในแวดวงดังกล่าว ซึ่งมีชื่อเสียงและผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

๖.๓.๔ ระยะเวลาในการฝึกอบรม กำหนดให้มีการฝึกอบรมสัปดาห์ละ ๓ วัน ติดต่อกันไปจนจบหลักสูตร โดยระยะเวลาการอบรมแต่ละหัวข้อขึ้นอยู่กับวิทยากร ซึ่งจะต้องมีการ

ปรึกษาหารือและวางแผนการฝึกอบรมก่อนการดำเนินการ ทั้งนี้ ต้องมีเวลาให้ผู้เข้ารับการอบรมกลับไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานสัปดาห์ละ ๒ วัน เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่องานที่ปฏิบัติอยู่

๖.๔ สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล

เนื่องจากการฝึกอบรมนี้เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งการเพิ่มพูนความรู้เป็นสำคัญ ดังนั้น เกณฑ์สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรมจะทำการประเมินผลก่อนการฝึกอบรม (Pretest) และการประเมินผลหลังการฝึกอบรม (Posttest) โดยใช้แบบทดสอบชุดเดียวกันเพื่อวัดดูว่าผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้เพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ กำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมต้องทำคะแนนการประเมินผลหลังการฝึกอบรม (Posttest) ได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐ จึงจะถือว่าผ่านการประเมิน

๖.๕ จัดการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรมตามวัน เวลา สถานที่ ที่ได้กำหนดไว้

๖.๖ ประเมินผลการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น ๒ ช่วง คือ

๖.๖.๑ ประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อ โดยใช้เกณฑ์สำหรับการประเมินผลตามที่ระบุไว้ในข้อ ๖.๔

๖.๖.๒ ประเมินผลหลังจบหลักสูตรและผู้เข้ารับการอบรมกลับไปปฏิบัติงานตามปกติแล้ว โดยผู้อำนวยการสำนักงานและผู้อำนวยการกองเป็นผู้ประเมินผลในภาพรวม โดยดูจากการสร้างเครือข่ายงานด้านสิ่งแวดล้อมจากต่างประเทศที่เพิ่มขึ้นว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ปรากฏดังตาราง

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	บทบาท
๑. สำนักงานประมาณกรุงเทพมหานคร	พิจารณาอนุมัติงบประมาณ
๒. สถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร	พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรการฝึกอบรม
๓. ผู้บริหารสำนักสิ่งแวดล้อม ผู้อำนวยการสำนักงาน และผู้อำนวยการกองต่างๆ	พิจารณาให้ความเห็นชอบในการดำเนินการ
๔. บุคลากรจากทุกส่วนราชการของสำนักสิ่งแวดล้อมที่ปฏิบัติงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อม	เป็นผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

ปีงบประมาณ ๒๕๕๙ (ตุลาคม ๒๕๕๘ – กันยายน ๒๕๕๙)

๘. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๘.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๘.๑.๑ ระดับผลผลิต (Output)

๑) บุคลากรที่ปฏิบัติงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อมเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรที่กำหนด ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ และมีเวลาเข้ารับการอบรมตลอดหลักสูตร

๒) มีเครือข่ายงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อม กับองค์กรระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น อย่างน้อย ๑ เครือข่าย

๘.๑.๒ ระดับผลลัพธ์ (Outcome)

๑) บุคลากรที่ปฏิบัติงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อมที่เข้ารับการอบรม มีผลการทดสอบหลังการอบรม (Posttest) ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

๘.๒ วิธีการ/เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล (สำเร็จ)

๘.๒.๑ วิธีการ - ประเมินจากรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมเทียบกับรายชื่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อม สังกัดสำนักสิ่งแวดล้อม

เครื่องมือ - รายชื่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อม

- แบบลงลายมือชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละวัน

๘.๒.๒ วิธีการ - ประเมินผลจากจำนวนเครือข่ายงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อมกับองค์กรระหว่างประเทศในปี ๒๕๕๙ ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๘

เครื่องมือ - แบบบันทึกจำนวนเครือข่ายงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อมกับองค์กรระหว่างประเทศ ปี ๒๕๕๘ และ ๒๕๕๙

๘.๒.๓ วิธีการ - ประเมินผลจากแบบทดสอบ (Pretest, Posttest) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เครื่องมือ - แบบทดสอบ (Pretest, Posttest) ที่ออกโดยวิทยากรที่บรรยายหัวข้อนั้นๆ

๙. ข้อเสนอแนะ

๙.๑ ควรมีการปรับโครงสร้างสำนักสิ่งแวดล้อม เพื่อจัดตั้งส่วนราชการที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อมโดยตรง โดยการเกลี่ยอัตรากำลังที่มีอยู่

๙.๒ ควรมีการจัดฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานความร่วมมือจากต่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อมเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ความรู้ด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป