|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | **การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม** | | \*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\* | | **ความหมายของความจำเป็นในการฝึกอบรม และการค้นหาความจำเป็น ฯ** | | ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง สถานการณ์ที่เป็นปัญหาต่อผลสำเร็จของงานซึ่งอาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม นั่นคือ สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น เกิดจากการขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมนั่นเอง | | จากความหมายของความจำเป็นในการฝึกอบรมดังกล่าวแล้วข้างต้น แสดงอย่างชัดเจนว่า สภาพการณ์ที่เป็นปัญหา ซึ่งได้เกิดขึ้นในหน่วยงานนั้น อาจมีสาเหตุมาจากหลายสาเหตุด้วยกัน และมีเพียงบางสาเหตุเท่านั้นที่สามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม ส่วนสาเหตุอื่นๆ อาจจำเป็นต้องแก้ไขด้วยวิธีการอื่น ๆ และการฝึกอบรมอาจเป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่งในการแก้ปัญหาเท่านั้น | | ดังนั้น เป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบดำเนินการฝึกอบรม ที่จะทำการสำรวจและวิเคราะห์เพื่อแยกแยะค้นหาปัญหา ซึ่งมีสาเหตุที่แท้จริง มาจากการขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งก็คือการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม นั่นเอง และ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม จึงหมายถึง" การค้นหาสภาวะที่มีปัญหาเกี่ยวกับงานหรือบุคคลในองค์การ ซึ่งสามารถแก้ไข ได้ด้วยการฝึกอบรม เพื่อจะช่วยทำให้หน่วยงานหรือองค์การสามารถดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ดีเพิ่มขึ้น" [10] | | ในเมื่อการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมก็คือ การค้นหาปัญหา ผู้รับผิดชอบดำเนินการจึงควรจะต้องเข้าใจ ความหมายของคำว่า "ปัญหา" เสียก่อนว่า ปัญหาคือ สิ่งใดก็ตามที่เบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่พึงประสงค์ เนื่องจากโดยปกติแล้ว ในการดำเนินงานใดๆ ก็ตาม เราควรจะต้องมีการกำหนดจุดประสงค์หรือตั้งเป้าหมายไว้ก่อน แล้วจึงหาทางดำเนินการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ แต่การดำเนินงานอาจประสบกับอุปสรรคหรือมีข้อขัดข้องต่าง ๆ ทำให้ผลของการดำเนินงาน ไม่ตรงกับจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ นั่นหมายถึง มีปัญหาเกิดขึ้น ดังแผนภูมิข้างล่างนี้ | | http://www.tu.ac.th/org/ofrector/person/train/handbook/images/pic2.gif | |  | | **ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม** | | **ก. แบ่งโดยใช้วิธีการค้นหาเป็นหลัก** | | **1. ความจำเป็นที่ปรากฏชัดแจ้ง** คือ ความจำเป็นที่ไม่จำเป็นต้องค้นหา แต่ถ้าหากพบว่ามีสภาพการณ์เช่นนี้ เกิดขึ้นก็ควร จะพิจารณา ถึงการจัดฝึกอบรมได้เลย เช่น                    - เมื่อมีบุคลากรเข้ามาทำงานใหม่                    - เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน หรือปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ ซึ่งอาจเนื่องมาจากการปรับปรุงงาน หรือแผนพัฒนาอาชีพ (Career Planning)   - เมื่อมีความจำเป็นจะต้องใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงาน                    - เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เช่น จากการรื้อปรับกระบวนการทำงาน(Re-engineering) ในหน่วยงาน                    - เมื่อมีการขยายงานหรือเพิ่มผลผลิต | | อย่างไรก็ตาม ความจำเป็นที่ชัดแจ้งนี้ยังไม่แสดงให้เห็นชัดว่า มีความจำเป็นมากน้อยแค่ไหน มีลักษณะอย่างไร รีบด่วนหรือไม่ ฉะนั้น จึงยังคงต้องสำรวจเพื่อทราบปริมาณ และลักษณะความจำเป็นที่แท้จริงต่อไปอีก |  |  | | --- | | **2. ความจำเป็นที่ต้องค้นหา** คือ ความจำเป็นที่ปรากฏผลออกมาในรูปลักษณะต่างๆ เราจึงจำเป็นต้องมีการ วิเคราะห์จากผล เหล่านั้น เพื่อนำไปสู่สาเหตุว่าสามารถจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ สิ่งบอกเหตุ หรือ ลักษณะอาการของความ จำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา อาจมีดังนี้ | | - ผลผลิตของงานตกต่ำ หรือผลงานไม่ได้มาตรฐาน                    - งานเสร็จไม่ทันกำหนดเวลาบ่อย ๆ                    - มีอัตราการร้องทุกข์หรือความไม่พอใจในผลผลิต หรือผลงานสูง                    - งานบริการล่าช้า เสียเวลา และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย                    - ต้นทุนในการผลิตหรือค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานสูงกว่าปกติ                    - ขาดความร่วมมือและประสานงานระหว่างหน่วยงาน                    - มีการลา หรือขาดงานมาก                    - อัตราการเข้า-ออกงานของบุคลากรสูง | | **ข. แบ่งโดยพิจารณาช่วงเวลาเป็นหลัก ได้แก่** | | **1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ปรากฏชัดแจ้งในปัจจุบัน** หมายถึง สภาพการณ์ที่เป็นปัญหาข้อขัดข้อง และก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานได้อย่างชัดเจน จำเป็นจะต้องฝึกอบรมบุคคลที่เกี่ยวข้องเสียก่อน จึงจะสามารถแก้ปัญหานั้นได้ เช่น พนักงานไม่สามารถใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ ทำให้ผลผลิตของหน่วยงานตกต่ำ จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมการใช้เครื่องมืออุปกรณ์นั้นๆ เสียก่อน ความจำเป็นเช่นนี้เรียกสั้นๆได้ว่า เป็นความจำเป็นประเภท "ขัดข้อง" | | **2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่จะปรากฏในอนาคต** เกิดจากปัญหาที่มีเครื่องชี้หรือส่อว่าจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ในอนาคต ดังนั้น เพื่อป้องกันไม่ให้ปัญหานั้นเกิดขึ้นในอนาคตรวมทั้งเพื่อเป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลง จึงทำการฝึกอบรมเสีย ในปัจจุบัน เช่น เมื่อบุคลากรได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากระดับผู้ปฏิบัติการเป็นระดับบริหารซึ่งต้องมีการบังคับบัญชาคนและควบคุมงาน บุคลากร เหล่านั้นจึงควรจะต้องรับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานเสียก่อนเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น | | **3. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มุ่งปรับระดับความสามารถของบุคคลและขององค์การ** ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต หมายถึง เมื่อไม่มีปัญหาหรือสภาพการณ์ใด ๆ ที่จำเป็นต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม แต่เป็นความประสงค์ขององค์การที่จะยก ระดับเป้าหมาย ขององค์การ และความพึงพอใจของบุคลากรให้สูงขึ้น อันเป็นการพัฒนาศักยภาพ ขององค์การและบุคคล ในระยะยาวอีกด้วย เช่น การจัดให้มีการบรรยายพิเศษในเรื่องต่าง โครงการฝึกอบรมเพื่อยกระดับ ความรู้ความสามารถ ของบุคลากรในบางเรื่อง และโครงการ ฝึกอบรมภาษาอังกฤษ เป็นต้น | | การแบ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวข้างต้นอาจเรียกได้ว่า แบ่งเป็นประเภท "ขัดข้อง ป้องกัน และพัฒนา " | | **ค. แบ่งโดยพิจารณาถึงผู้มีความจำเป็น ได้แก่** | | **1. ความจำเป็นของแต่ละบุคคล** เป็นสภาพการณ์หรือปัญหาของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลซึ่งอาจแก้ไขได้ด้วยการ ไปเข้ารับการฝึกอบรม ความจำเป็นระดับนี้อาจค้นหาได้ไม่ยากนัก | | **2. ความจำเป็นของกลุ่มงาน หรือหน่วยงานแห่งใดแห่งหนึ่งโดยเฉพาะ** หมายถึงสภาพการณ์หรือปัญหา ของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งมักจะมีสภาพการณ์หรือปัญหาคล้าย ๆ กัน เช่น ผู้ปฎิบัติงานด้านการจัดฝึกอบรม อาจมีปัญหาไม่สามารถทำหน้าที่จัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ได้ ซึ่งอาจแกัไขปัญหาด้วยการไปเข้ารับการฝึกอบรม ด้านการจัด กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และทดลองปฏิบัติเป็นต้น ความจำเป็นในระดับนี้ก็อาจค้นหาได้ไม่ยากนักเช่นเดียวกัน | | 3. ความจำเป็นขององค์การ เป็นสภาพการณ์หรือปัญหาของบุคคลในองค์การ ซึ่งอาจจะต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้องค์การสำเร็จจุดมุ่งหมาย ส่วนใหญ่ความจำเป็นในระดับนี้มักไม่ค่อยเห็นเด่นชัด จำเป็นต้องค้นหา | | **แหล่งข้อมูลในการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม** | | จากข้อเขียนของนักวิชาการด้านการบริหารงานฝึกอบรม ร่วมกับ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้เขียนเอง แหล่งข้อมูลในการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจมีดังนี้ |  |  | | --- | | ก. ตัวบุคคล ได้แก่ | | - ผู้บริหารระดับสูงในองค์การ                        - ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ขององค์กร หรือหน่วยงาน                        - ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง หมายถึง เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ                        - ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้ใช้ผลิตผลของงาน และรวมไปถึงผู้ปฏิบัติงานต่อเนื่องกระบวนการทำงานเดียวกัน | | ข. เอกสารหลักฐานต่าง ๆ ในองค์กร ได้แก่ | | - นโยบายของผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งได้เขียนเอาไว้เป็นลายลักษณ์อักษร                        - รายงานการประชุมขององค์กรบริหารที่สำคัญ เช่น การประชุมสภามหาวิทยาลัย การประชุมคณบดี การประชุม อ.ก.ม. การประชุมคณะกรรมการเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง หรืองบประมาณ คณะกรรมการประจำคณะ เป็นต้น                        - ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และแผนงานขององค์การหรือหน่วยงาน                        - ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) รายละเอียดการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และรายละเอียดแสดงลักษณะงาน (Job Description)                        - รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ซึ่งเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานงาน                         - รายงานผลการดำเนินงานซึ่งสามารถนำไปเปรียบเทียบกับแผนการดำเนินงานได้                         - บันทึกข้อมูลสถิติต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน เช่น อัตราการลาออก โอนย้าย อัตราการลางาน การมาทำงานสาย อัตราการเกิดอุบัติเหตุ                      - บันทึกข้อมูลสถิติเกี่ยวกับการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน    - ข้อมูลจากการประเมินผลการฝึกอบรมในครั้งก่อน ๆ ในเรื่องลักษณะเดียวกัน | | **วิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม** | | **1. การสังเกต** ซึ่งต้องเป็นการสังเกตอย่างมีระบบ คือมีการวางแผนไว้ล่างหน้า มีการสังเกตหลายครั้ง เพื่อให้ได้ข้อมูล ครบ และอาจต้องมีการตั้งสมมติฐาน แล้วสังเกตในเวลาและสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยองค์ประกอบต่างๆ กัน เพื่อทดสอบสมมติฐาน ว่าสภาพการณ์ที่สังเกตเห็นนั้นว่าเกิดจากสาเหตุใด | | **2. การสำรวจ** ส่วนใหญ่จะเป็นการสำรวจข้อคิดเห็น โดยอาจทำการสำรวจได้ 2 วิธี คือ | | **2.1 การออกแบบสอบถาม** เป็นวิธีที่สะดวก และนิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่มักจะมีปัญหาในการที่จะได้รับ แบบสอบถามคืน จำเป็นต้องวางแผนหาวิธีการติดตามเพื่อให้ได้แบบสอบถามคืนให้ได้จำนวนตามที่ต้องการ มิฉะนั้น จะประสบความล้มเหลว คือ จะไม่ได้รับข้อมูลตามที่ต้องการ | | **2.2 การสัมภาษณ์**เป็นวิธีที่แน่ใจมากกว่าว่าจะได้รับข้อมูลตามที่ต้องการ ส่วนใหญ่ถึงแม้ว่าข้อมูลที่ได้อาจเป็น ข้อคิดเห็น มากกว่าข้อเท็จจริงก็ตาม แต่จำเป็นใช้เวลาในการดำเนินการมาก และควรจะต้องจัดเตรียมการอย่างมีประสิทธิภาพ และข้อมูลที่ได้ อาจเป็นข้อคิดเห็นมากกว่าข้อเท็จจริง การสัมภาษณ์อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) การสัมภาษณ์แบบไม่ได้ควบคุมการตอบ 2) การสัมภาษณ์แบบกึ่งควบคุมการตอบ และ 3) การสัมภาษณ์แบบควบคุมการตอบเต็มที่ แต่ละแบบมีลักษณะและข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน ผู้ใช้จะต้องพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมตามจุดประสงค์ของการสัมภาษณ์ และลักษณะของผู้ตอบ | |  | | **ตารางแสดงลักษณะและข้อดีข้อเสียของการสัมภาษณ์แบบต่างๆ [11]** |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | **หัวข้อ** | **1. การสัมภาษณ์แบบไม่ได้ ควบคุมการตอบ** | **2. การสัมภาษณ์แบบกึ่ง ควบคุมการตอบ** | **3. การสัมภาษณ์แบบควบ คุมการตอบเต็มที่** | | บทบาทของผู้สัมภาษณ์ | ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์นำทาง เพียงแต่ให้เข้าเข้าเรื่องเอง ผู้สัมภาษณ์ถามคำถามกว้าง ๆ  และเปิดโอกาสให้ตอบได้โดยอิสระ | เตรียมเค้าโครงของคำถาม และช่วยถามนำเพื่อให้ได้ ประเด็นสำคัญ ๆ | เตรียมคำถามโดยละเอียด และครบถ้วน | | การจดบันทึก | จดตามที่พูดทันที | จดย่อ ๆ ขณะสัมภาษณ์ | ใช้แบบฟอร์มช่วยในการ จดได้ | | ผลดี | เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแสดง ความรู้สึกและความคิดเห็น อย่างเต็มที่ | ได้ทั้งการแสดงความรู้สึก และปัญหาที่สำคัญ ๆ | ง่ายที่จะแยกเรื่องและจัด กลุ่มข้อมูลที่ได้ | | ผลเสีย | อาจได้ข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือ อาจไม่ตรงตามที่ต้องการ ยาก ในการแยกประเภทข้อมูลที่ได้ | ต้องแยกประเภทข้อมูลที่ได ้อย่างระมัดระวัง | ได้รับข้อมูลเฉพาะที่ตั้งคำ ถาม จะไม่ได้รับข้อมูลที่  เกี่ยวข้องและข้อคิดเห็น อื่นที่เป็นประโยชน์ |  |  | | --- | |  | | ในการสำรวจเพื่อรวบรวมหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ทั้งโดยการสอบถามและสัมภาษณ์นั้น อาจมีแนวทางในการตั้งคำถาม แก่บุคคลซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในการสำรวจได้ดังนี้ | | ก. เมื่อถามตัวผู้ปฏิบัติงาน | | - ท่านมีความเห็นอย่างไรเกี่ยวกับงานของท่าน                        - ท่านชอบอะไรเกี่ยวกับงานของท่านมากที่สุด และอะไรน้อยที่สุด                       - งานส่วนไหนที่ท่านเห็นว่าลำบากหรือยากที่สุด                       - งานที่ส่วนที่ว่านี้มีผลกระทบต่อตัวท่านและการปฏิบัติงานของทั้งหน่วยงานเพียงใด                        - ท่านคิดว่าอะไรเป็นสาเหตุของปัญหาดังกล่าว                        - ท่านคิดว่ามีงานใด เรื่องใดบ้างที่ควรปรับปรุง                        - ท่านเองได้พยายามแก้ไขปรับปรุงไปแล้วบ้างหรือยัง                        - ท่านต้องการความช่วยเหลือบ้างไหม ถ้าต้องการ ต้องการลักษณะใด จากใคร | | ข. ประเด็นในการสำรวจความเห็นของผู้บังคับบัญชา | | - ท่านเห็นว่า ควรปรับปรุงผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านในด้านใดบ้าง                        - การทำงานในด้านใดบ้างที่มีปัญหา                        - ลักษณะของปัญหาเป็นอย่างไร                        - ปัญหาเหล่านี้มีผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างไร                        - มีความรู้หรือความสามารถในการทำงานด้านใดบ้าง ที่ท่านประสงค์จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมี หรือทำได้ แต่เขายังไม่มี หรือยังไม่ได้ทำ                        - ท่านช่วยปรับปรุงความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านหรือไม่ ด้วยวิธีใด และท่านคิดว่าเขายังต้องการ ความช่วยเหลืออีกบ้างหรือไม่ ถ้าต้องการ ต้องการ ลักษณะใด จากใคร | | ค. ประเด็นในการสำรวจความเห็นของผู้บริหารระดับสูง | | - นโยบายขององค์การในขณะนี้มุ่งเน้นในด้านใด                        - ท่านต้องการให้กำลังคนหรือบุคลากรในหน่วยงาน/ฝ่าย………..มีลักษณะเป็นอย่างไร จึงจะสามารถรองรับ แผนงานขององค์การได้ดี                        - งานตรงไหนบ้างที่คิดว่าควรจะได้รับการปรับปรุง                        - ท่านคิดว่าบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน จะสามารถรองรับได้หรือไม่ และควรจะได้รับการพัฒนาไปในทิศทางใด | | .                       **3. การทดสอบ** - เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมเฉพาะเพื่อใช้กับงานทางเทคนิคหรืองานที่ต้องใช้ทักษะ มีการลงมือปฏิบัติให้เป็นผลงานได้ชัดเจน ถ้าเป็นงานในลักษณะอื่น ๆ เช่น งานบริหารทั่วไป หรืองานที่ต้องอาศัยการติดต่อประสานงาน หรืองานบริการทั่วไป อาจใช้วิธีการนี้ไม่ได้ผล นอกจากนั้น การทดสอบจะใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อมีมาตรฐานสำหรับใช้เปรียบเทียบ ว่าผลการทดสอบที่ได้แสดงว่า ระดับการปฏิบัติที่ทดสอบได้ แสดงถึงความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงหรือไม่ | | **4. การประชุมในลักษณะการระดมสมอง** - เป็นการขอให้ทุกคนในที่ประชุมเสนอความคิดเห็นให้มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงความถูกผิด เพื่อให้ได้แนวคิดอย่างกว้างขวางที่สุด และรวบรวมนำมาวิเคราะห์โดยละเอียด แบ่งแยกประเภท และควรจะนำมาพิจารณาร่วมกับข้อมูลที่รวบรวมได้จากวิธีการอื่น ๆ ด้วย | | **5. การประชุมสัมมนา** เพื่อขอความคิดเห็นจากผู้บริหารหรือผู้แทน จากหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร โดยต้องมีการแจ้ง จุดประสงค์ของการประชุมให้เข้าใจถึงความสำคัญในการหาความจำเป็นของการฝึกอบรม ว่าเพื่อให้การฝึกอบรม สามารถแก้ปัญหา ขององค์การได้ตรงจุด โดยอาจมีการแบ่งกลุ่มอภิปรายแสดงความคิดเห็น แล้วเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ และมีการสรุปผลการประชุมด้วย | | **6. การตั้งคณะกรรมการศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม** หรืออาจเป็นคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นมา เพื่อพิจารณาในด้านการพัฒนาบุคลากรโดยรวม และทำหน้าที่วิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมรวมอยู่ด้วย โดยอาจมีกรรมการ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาร่วมด้วย เพื่อที่จะได้มีมุมมองที่แตกต่างออกไป และอาจมีข้อมูลเปรียบเทียบ ทำให้เห็นปัญหาได้ชัดเจน ขึ้นก็ได้ |  |  | | --- | | **แนวทางในการวิเคราะห์หาความจำเป็น อาจทำได้เป็น 2 แนวทาง คือ** | | **แนวทางที่ 1** : เริ่มต้นจากตัวผู้ปฏิบัติงานขึ้นไปถึงองค์การ โดยมีขั้นตอน คือ | | 1. ศึกษางานในแต่ละลักษณะหรือตำแหน่งว่า มีหน้าที่ความรับผิดชอบเพียงใด มีมาตรฐานแค่ไหน ผู้ปฏิบัติงาน ควรจะต้องมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างใด (โดยอาจใช้แผนภูมิการปฏิบัติงาน ดังตัวอย่างในภาคผนวก หมายเลข 4) | | 2. ศึกษาว่าผู้ปฏิบัติงานจริงนั้น ทำงานได้ผลเท่าใด มีความรู้ ทักษะ และทักษะ และทัศนคติเกี่ยวกับงานเป็นอย่างไร | | 3. วิเคราะห์ว่าสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทำได้จริงในข้อ 2 นั้น ครบถ้วนตามมาตรฐาน หรือตามที่ควรจะเป็นหรือไม่ ถ้าหากไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือไม่เป็นตามที่ควรจะเป็น (นั่นคือสภาพปัญหา)ให้พยายามหาสาเหตุว่าเป็นเพราะ อะไรบ้าง (โดยอาจใช้ตารางแสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหาในภาคผนวก หมายเลข 4) | | 4. ประเมินและคัดเลือกว่า มีปัญหาใดบ้างที่มีสาเหตุอันสามารถจะแก้ได้ด้วยการฝึกอบรมซึ่งหมายถึง การประเมินว่า มีพฤติกรรมใดบ้างของผู้ปฏิบัติงาน ที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม ซึ่งแสดงถึงการมีความจำเป็น ในการฝึกอบรมนั่นเอง | | 5. รวบรวมความจำเป็นในการฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน โดย พิจารณาตามระดับของผู้ปฏิบัติงาน หรือลำดับขั้นขององค์การ | | 6. พิจารณาว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมที่รวบรวมได้ มีความสัมพันธ์กับ ภาระหน้าที่ วัตถุประสงค์ขององค์การเพียงใด และพิจารณาจัดความสำคัญเพื่อดำเนินการฝึกอบรมต่อไป | | **แนวทางที่ 2**: เริ่มต้นการวิเคราะห์ที่ตัวองค์การหรือหน่วยงานเป้าหมายที่ต้องศึกษา โดยรวมแล้วศึกษาลงไป ถึงตัวผู้ปฏิบัติงาน โดยอาจมีขั้นตอนโดยย่อดังนี้ | | 1. ศึกษาจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมไปถึงภาระหน้าที่ แผนงาน แนวนโยบาย การปฏิบัติ เป้าหมาย ตลอดจน แผนงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ | | 2. ศึกษาสภาพการทำงานที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน และผลงานที่ได้รับทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ | | 3. วิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ในข้อ 2 ว่ามีปัญหาและอุปสรรคใดบ้างที่ทำให้หรือจะทำให้การดำเนินงาน ไม่บรรลุ เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ | | 4. ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่พบว่า ปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้างจำเป็นต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม แก่ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มใด ระดับใด จำนวนมากน้อยเพียงใด ซึ่งในชั้นนี้จะได้ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพียงกว้าง | | 5. ศึกษาและวิเคราะห์ต่อไปอีกว่า บุคคลที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมดังกล่าวจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมใด เป็นความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติด้านใดเกี่ยวกับอะไร อันจะเป็นแนวทางในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม หรือจัดส่งให้ ไปเข้ารับการอบรมที่สถาบันอื่นต่อไป | | การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งสองแนวทางนี้ เป็นการค้นหาสิ่งเดียวกัน แต่ทิศทางในการค้นหาสวนทางกัน และมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน แนวทางที่ 1 มีวิธีดำเนินการที่ไม่ค่อยสลับซับซ้อนมากนักและสามารถเข้าถึงตัวผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน แต่มีข้อเสียคือ มักจะเกิดความบกพร่องในการผสมผสานความจำเป็นของผู้ปฏิบัติงานเข้ากับภาระกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การ โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่และมีหน่วยงานย่อยจำนวนมาก การจัดลำดับความสำคัญและคัดเลือก ความจำเป็น ในการฝึกอบรม เพื่อนำไปดำเนินการก็อาจจะผิดพลาดได้ง่าย ความจำเป็นในการฝึกอบรมของหน่วยงานย่อย ๆ ซึ่งอาจ ไม่ใคร่ตรง กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ จำเป็นต้องถูกตัดทอนหรือลดลำดับความสำคัญลงไป และต้องการให้ความสำคัญ กับความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งตรงกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักขององค์การไว้เป็นลำดับแรก | | ส่วนแนวทางที่ 2 มีข้อดี คือ ผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้ มักจะแก้ปัญหาในการบริหารงาน ขององค์การ ได้ตรงจุดมากกว่า แต่ข้อเสียคือ อาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานบางคน ที่มีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม แต่ไปอยู่ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เป็นปัญหา จะถูกกันออกไป ไม่ได้อยู่ในกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องได้รับการฝึกอบรม |  |  | | --- | | **ขั้นตอนและวิธีการเขียนรายงานการสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม** | | เราอาจเขียนได้หลายแนวทาง แต่ขอเสนอแนะแนวทางที่สอดคล้องกับแนวทางการสำรวจ และวิเคราะห์หาความจำเป็น ในการฝึกอบรมดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น คือ | | ก. การเขียนรายงานการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ตามแนวทางที่ 1 | | 1. เขียนถึง ตำแหน่งงานที่ทำการสำรวจทีละตำแหน่ง ดังนี้ | | 1.1 หลักการและเหตุผล - โดยระบุว่าโดยหลักการหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความคาดหวัง จะให้ผู้ซึ่งดำรง ตำแหน่งนั้น ๆ ปฏิบัติงานอะไรบ้าง และมีมาตรฐานงานอย่างไร                         1.2 ผลการปฏิบัติงานจริง - ตามที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือลักษณะงานที่สำรวจได้ปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยแล้ว ได้ผลงานเป็นอย่างไรบ้างทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ตรงหรือขัดแย้งกับหลักการและเหตุผลในข้อ 1.1 อย่างไรบ้าง                         1.3 ผลเสียหายที่เกิดขึ้น - ให้ระบุถึงผลต่างระหว่างข้อ 1.1 และ 1.2 ทำให้เกิดผลเป็นอย่างไร เป็นหน่วยของเงิน เวลา หรือความเสียหายอย่างไร                         1.4 ความจำเป็นในการฝึกอบรม - ปัญหาที่เกิดขึ้นตาม 1.2 และผลเสียใน 1.3 เกิดขึ้นเพราะการขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติในเรื่องใด  1.5 สรุปว่าต้องแก้ด้วยการฝึกอบรมในเรื่องใดบ้าง | | 2. จัดลำดับความสำคัญในการจัดฝึกอบรม สำหรับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานหรือลักษณะงานต่าง ๆ เมื่อเทียบกับภาระกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ | | **ข. การเขียนรายงานการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ตามแนวทางที่ 2** | | 1. ระบุถึงขอบข่ายภาระหน้าที่ขององค์กรหรือหน่วยงานและหน่วยงานย่อยที่ทำการสำรวจ (อาจเป็นหน่วยงานระดับคณะ สำนัก สถาบัน หรือกองก็ได้) – ซึ่งอาจได้จากเอกสารของหน่วยงานหรือการสัมภาษณ์ผู้บริหารของหน่วยงาน 2. เป้าหมายในปัจจุบันและอนาคต 3. ผลงานที่ผ่านมา – ควรเปรียบเทียบด้วยว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่หน่วยงานตั้งไว้มากหรือน้อยเพียงใด 4. ข้อจำกัด หรือปัญหา (ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย) รวมทั้งการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและ วิธีการแก้ไข 5. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม - เลือกเฉพาะสาเหตุของปัญหาที่แก้ไขด้วยการฝึกอบรม   ระบุด้วยว่า | | - ผู้ปฏิบัติงานระดับใด กลุ่มใด ควรจะได้รับการฝึกอบรมประเภทใด                        - กำหนดลำดับความสำคัญของความจำเป็น                        - โดยอาจแยกความจำเป็นที่ชัดแจ้งออกมาก่อน                        - ควรระบุด้วยว่าเป้นความจำเป็นสำหรับปัจจุบันหรืออนาคต | | 6. วิธีการรวบรวมข้อมูล                     7. ภาคผนวก (ถ้ามี) | | **สรุปการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม : แนวคิดของผู้เขียน** | | .                  หลังจากที่ได้กล่าวถึงหลักการและแนวทางในการสำรวจและวิเคราะห์ เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของนักวิชาการ ด้านการบริหารงานฝึกอบรมมาแล้ว อย่างกว้างขวาง มีประเด็นในเรื่องดังกล่าวซึ่งผู้เขียนได้มาจากประสบการณ์ และขอเพิ่มเติมไว้ดังนี้ | | 1. ผู้รับผิดชอบดำเนินงานฝึกอบรม ควรจะตระหนักว่าความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งสำรวจและวิเคราะห์ได้นั้น ไม่จำเป็นต้องเกิดจากสภาพปัญหา ซึ่งเป็นเชิงลบเสมอไป ทั้งนี้ เพราะปัญหาที่เกิดจากความพยายาม ที่จะสนองตอบนโยบายและแผน ของหน่วยงานหรือองค์กร อาจเป็นปัญหาในเชิงพัฒนา และเป้าหมายในการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กร มักจะส่งผลกระทบถึงลักษณะ และคุณสมบัติของบุคลากรที่หน่วยงานพึงประสงค์ ตลอดจน ความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานที่บุคลากรควรจะมีนั้น ทำให้ลักษณะและคุณสมบัติดังกล่าวนั้น ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วยเสมอ ดังนั้น นโยบายและแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กรจึงเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญที่สุดสำหรับการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเชิงพัฒนา | | 2. ในทางปฏิบัติ การสำรวจหาเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจกระทำไม่บ่อยนักนั้นคือ อาจกระทำ เมื่อต้องการ วางแผนการฝึกอบรมระยะกลาง หรือระยะยาว เช่น 1 - 3 ปี หรือ 3 - 5 ปี และเมื่อสำรวจจนสามารถกำหนดความจำเป็น ในการฝึกอบรม ได้แล้ว อาจกำหนดการฝึกอบรมไว้เป็นลำดับต่าง ๆ และโครงการฝึกอบรมประเภทต่าง ๆ แล้วนั้น เราอาจจำเป็นต้องสำรวจคร่าว ๆ อีกครั้งหนึ่ง เพื่อเป็นการตรวจสอบยืนยันว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นยังคงมีอยู่ และอาจเป็นการหารายละเอียดข้อมูล ตามความ เป็นจริงเพิ่มเติมอีก ทั้งนี้ เพราะความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นย่อมสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์ และปัจจัยด้านต่าง ๆ ขององค์การและหน่วยงาน สิ่งที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม เมื่อ 2 ปีที่แล้ว อาจหมดความจำเป็นในปัจจุบัน หรือสภาพปัญหา อาจเปลี่ยนแปลงไปในรายละเอียดก็ได้ |  |  | | --- | | [10] "การประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมเบื้องต้น" ,เอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง การฝึกอบรม , ฝ่ายวิชาการ, สำนักงาน ก.พ., หน้า 68 | | [11] "การประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมเบื้องต้น " ,อ้างแล้ว , หน้า 81 | |  | |

\

**กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์**

**แบบสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร**

แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ ทั้งนี้ กลุ่มวิจัยและพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี จะได้นำผลจากการสำรวจไปจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของท่านและหน่วยงานมากที่สุด

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

1. เพศ 🖵 ชาย🖵 หญิง

2. อายุ 🖵 21 – 30 ปี 🖵 31 - 40 ปี 🖵 41 – 50 ปี 🖵 51 ปีขึ้นไป

3. การศึกษา 🖵 ต่ำกว่ามัธยมศึกษา 🖵 มัธยมศึกษา /ปวช. / ปวส.

🖵 ปริญญาตรี 🖵 ปริญญาโท 🖵 ปริญญาเอก

4. สถานภาพ🖵 ข้าราชการ 🖵 พนักงานราชการ

**ส่วนที่ 2 ความต้องการในการฝึกอบรม**

**โปรดเรียงลำดับหลักสูตรที่ท่านคิดว่ามีความสำคัญต่อท่านและหน่วยงานจากมากไปหาน้อย**

1. หลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรม (เลือกได้มากกว่า 1 หลักสูตร)

🖵 เทคนิคการสื่อสารภาษาอังกฤษ 🖵 สร้างและพัฒนาบุคลากรในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง.

🖵 กฎ ระเบียบการขับรถยนต์ 🖵 ระเบียบงานสารบรรณ

🖵 การเขียนหนังสือราชการ 🖵 การทำงานเป็นทีมและกระบวนการการทำงานร่วมกัน

🖵 อื่นๆ (ระบุ) .....................................……………………………........

2. ท่านสะดวกที่จะเข้ารับการอบรมในช่วงเดือนใด (หากมีความประสงค์ระบุเดือน โปรดระบุ)

2.1หลักสูตร…..…………………………………………… เดือน……………………………………………..

2.2หลักสูตร..........................................................เดือน................................................................

2.3หลักสูตร…..……………………………………………. เดือน...............................................................

กรุณาส่งแบบสอบถาม ได้ที่คุณพรรณี ทะนันชัย กลุ่มวิจัยและพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี

ภายในวันที่ 18 มีนาคม 2560

ขอขอบคุณในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

**แบบสรุปข้อมูลความต้องการในการฝึกอบรม**

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1.เพศ ชาย จำนวน 92 คน หญิง จำนวน 73 คน รวม 165 คน

2.อายุ 21 - 30 ปี จำนวน 30 คน

31 - 40 ปี จำนวน 30 คน

41 - 50 ปี จำนวน 60 คน

51 ปีขึ้นไป จำนวน 45 คน

3.การศึกษา มัธยมศึกษา/ประกาศนียบัตรวิชาชีพ/ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

ประกาศนียบัตรวิชาชีพ จำนวน 20 คน

ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง จำนวน 25 คน

ปริญญาตรี จำนวน 108 คน

ปริญญาโท จำนวน 10 คน

ปริญญาเอก จำนวน 2 คน

4. สถานภาพ ข้าราชการ จำนวน 94 คน พนักงานราชการ จำนวน 71 คน

ส่วนที่ 2 ความต้องการในการฝึกอบรม

1.หลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรม

1.1 เทคนิคการสื่อสารภาษาอังกฤษ จำนวน 35 คน

1.2 การเขียนหนังสือราชการ จำนวน 28 คน

1.3 กฎ ระเบียบการขับรถยนต์ จำนวน 3 คน

1.4 สร้างและพัฒนาบุคลากรในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 83 คน

1.5 ระเบียบงานสารบรรณ จำนวน 11 คน

1.6 การทำงานเป็นทีมและกระบวนการทำงานร่วมกัน จำนวน 5 คน

2.ท่านสะดวกที่จะเข้ารับการอบรมในช่วงเดือนใด

2.1 เทคนิคการสื่อสารภาษาอังกฤษ เดือนพฤษภาคม

2.2 การเขียนหนังสือราชการ เดือนมิถุนายน

2.3 กฎ ระเบียบการขับรถยนต์ เดือนเมษายน

2.4 สร้างและพัฒนาบุคลากรในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เดือนมกราคม

2.5 ระเบียบงานสารบรรณ เดือนกรกฎาคม

2.6 การทำงานเป็นทีมและกระบวนการทำงานร่วมกัน เดือนพฤษภาคม

**แนวทางการพัฒนาบุคลากร**

**หน่วยงาน กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ รอบ 1/2560**

1.โครงการ “ สร้างและพัฒนาบุคลากรในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ )

2.ปัญหาอุปสรรค

2.1 การทำงานยังขาดความรู้ที่ถูกต้อง แก้ไขได้ด้วยการพัฒนา

2.2 ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง แก้ไขได้ด้วยการพัฒนา

2.3 ไม่เข้าใจขั้นตอน การปฏิบัติงาน แก้ไขได้ด้วยการพัฒนา

2.4 ยังขาดความรู้ ในเรื่องบทบาท หน้าที่ ภาระกิจของกอง แก้ไขได้ด้วยการพัฒนา

3.แนวทางการพัฒนาบุคลากร จัดฝึกอบรมโครงการ “สร้างและพัฒนาบุคลากรในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ )

4.กลุ่มเป้าหมาย ข้าราชการและพนักงานราชการ ของกองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์

5.วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ตามลำดับความจำเป็นเร่งด่วน

สรุปกลุ่มบุคคลที่ต้องพัฒนา

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ลำดับความจำเป็น | กลุ่มเป้าหมาย | ระดับความรู้ | |  |  | ระดับความสำคัญในการพัฒนา | |  |  | เหตุผลความจำเป็น |
|  |  | มาก | ปานกลาง | น้อย | | ไม่จำเป็น | จำเป็น | เร่งด่วน | |  |
| 1. | หัวหน้ากลุ่มงาน |  |  |  | |  |  |  | | ต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาระบบ |
| 2. | ข้าราชการ |  |  |  | |  |  |  | | ต้องเรียนรู้และพัฒนางานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง |
| 3. | พนักงานราชการ |  |  |  | |  |  |  | | ต้องเรียนรู้งานทั้งระบบเนื่องจากยังขาดประสบการณ์ |

**แผนปฏิบัติการพัฒนารายบุคคล (Action Plan) รอบ 1/2560**

**หน่วยงาน กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์**

แผนที่ 1 รอบที่1/2560

1.ชื่อแผนงาน/โครงการ/ภารกิจ ที่ต้องการพัฒนา โครงการ “ สร้างและพัฒนาบุคลากรในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ )

2.เรื่อง/หัวข้อการพัฒนา :ดำเนินการจัดฝึกอบรม โครงการ “สร้างและพัฒนาบุคลากรในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.ช่วงระยะเวลาการพัฒนา : วันที่ 19 มกราคม 2560

4.จำนวนกลุ่มเป้าหมาย

4.1 ข้าราชการ จำนวน 94 คน

4.2 พนักงานราชการ จำนวน 71 คน

5.ตำแหน่งผู้รับการพัฒนา

5.1 ข้าราชการ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ลำดับที่ | ตำแหน่ง/ข้าราชการ | จำนวน/คน |
| 1 | ผู้เชี่ยวชาญ | 6 |
| 2 | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ | 1 |
| 3. | เศรษฐกรชำนาญการพิเศษ | 2 |
| 4. | นักวิชาการสัตวบาลชำนาญการพิเศษ | 9 |
| 5. | นักวิทยาศาสตร์ชำนาญการ | 2 |
| 6.. | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ | 1 |
| 7. | เศรษฐ์กรชำนาญการ | 2 |
| 8. | เจ้าพนักงานสัตวบาลชำนาญงาน | 9 |
| 9. | เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน | 11 |
| 10. | นักวิทยาศาสตร์ปฏิบัติการ | 4 |
| 11. | นักวิชาการสัตวบาลปฏิบัติการ | 10 |
| 12 | นักวิชาการสัตวบาลชำนาญการ | 6 |
| 13. | เจ้าพนักงานสัตวบาลปฏิบัติงาน | 3 |
| 14 | นายช่างเครื่องกลชำนาญงาน | 1 |
| 15 | นักวิทยาศาสตร์ | 6 |
| 16. | เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ | 1 |
| 17. | เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล | 1 |
| 18. | นายช่างเครื่องกลปฏิบัติการ | 1 |
| 19. | นักจัดการงานทั่วไป | 1 |
| 20. | นายช่างเครื่องกลชำนาญงาน | 2 |
| 21. | เจ้าหน้าที่ธุรการปฏิบัติงาน | 4 |
| 22. | เจ้าพนักงานสัตวบาลอาวุโส | 1 |
| 23 | เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีปฏิบัติการ | 1 |
| 24. | นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ | 1 |
| 25. | เจ้าหน้าที่ธุรการ | 1 |
| 26. | นักวิชาการสัตวบาล | 1 |
| 27. | เศรษฐกร | 2 |
| 28. | เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด | 1 |
| 29. | พนักงานขับรถยนต์ | 3 |

5.2 พนักงานราชการ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ลำดับที่ | ตำแหน่ง/ข้าราชการ | จำนวน/คน |
| 1. | นักวิชาการสัตวบาล | 16 |
| 2. | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน | 5 |
| 3. | พนักงานผู้ช่วยสัตวบาล | 35 |
| 4. | เจ้าพนักงานธุรการ | 5 |
| 5 | นักวิทยาศาสตร์ | 5 |
| 6. | นายช่างเทคนิค | 1 |
| 7. | พนักงานขับรถยนต์ | 3 |
| 8. | พนักงานพิมพ์ดีด ชั้น 3 | 1 |

6. เทคนิควิธีการ ฟังการบรรยายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

7. วัตถุประสงค์ของการพัฒนา

7.1 เพื่อให้เจ้าหน้าที่ ได้เรียนรู้ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ

7.2 เพื่อให้เจ้าหน้าที่ ได้เกิดการพัฒนางานของตนเอง และได้เรียนรู้งานในหน่วยงานให้มากขึ้น

7.3 เพื่อให้เจ้าหน้าที่ ได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่องานที่รับผิดชอบได้มากขึ้น

------------------------