

บทที่ 3

การบริหารงานฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ

ในบทนี้จะกล่าวถึงการบริหารงานฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจทั้ง 9 แห่ง ซึ่งเป็นตัวอย่างศึกษาในด้านต่าง ๆ คือ กิจการขององค์การ วัตถุประสงค์ ประวัติการบริหารงานฝึกอบรม หน่วยงานฝึกอบรมขององค์การ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การสำรวจวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับของการฝึกอบรม การจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม ขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรม อุปกรณ์และสถานที่ที่ใช้รวมทั้งงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การประเมินผล การฝึกอบรมซึ่งจะกล่าวถึงประเภทและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินผล ตลอดจนการติดตามผลการฝึกอบรม

สำหรับตัวอย่างของรัฐวิสาหกิจทั้ง 9 แห่ง มีดังต่อไปนี้

1. การท่าเรือแห่งประเทศไทย
2. องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
3. การประปานครหลวง
4. การไฟฟ้านครหลวง
5. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
6. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
7. โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง
8. การรถไฟแห่งประเทศไทย
9. การสื่อสารแห่งประเทศไทย

การบริหารงานฝึกอบรมของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

กิจการท่าเรือ¹ ได้เริ่มต้นมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2481 โดยในระยะแรกใช้ชื่อว่าสำนักงานท่าเรือ ดำเนินกิจการมาจนถึงปี พ.ศ.2494 รัฐบาลได้กู้เงินจากธนาคารโลกมาเพื่อพัฒนาท่าเรือกรุงเทพฯ และได้พิจารณาขยายฐานะสำนักงานท่าเรือกรุงเทพฯขึ้นเป็นการท่าเรือแห่งประเทศไทย ณ วันที่ 16 พฤษภาคม พ.ศ.2494 ปัจจุบันมีอัตรากำลังรวมทั้งสิ้น 5,582 คน²

วัตถุประสงค์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

การท่าเรือแห่งประเทศไทยมีวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งขึ้นเพื่อวางด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการรับเรือและสินค้าตลอดจนควบคุมบำรุงรักษาร่องน้ำทางเดินของเรือและบริเวณแอ่งเทียบเรือ
2. ดำเนินการขนถ่ายและบรรทุกลินค้า
3. ดำเนินการยกขนและเคลื่อนย้ายสินค้า
4. เก็บรักษาสินค้า
5. ส่งมอบสินค้าให้แก่เจ้าของเรือ
6. ให้ความร่วมมือและประสานงานกับส่วนราชการอื่น ๆ และติดต่อสัมพันธ์กับการท่าเรือต่างประเทศ และ องค์การระหว่างประเทศ

¹เอกสารโรเนียว ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการท่าเรือแห่งประเทศไทย.

²สำรวจเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ. 2523.

ประวัติการบริหารงานฝึกอบรม¹

การทำเรื่องแห่งประเทศไทย มีฝ่ายการบุคคลรับผิดชอบงานการบริหารบุคคล และรับนโยบายหลักขององค์การมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง และย้ายหน้าที่ มักมีปัญหาเกิดขึ้นเนื่องจากพื้นฐานทางการศึกษาของพนักงานไม่เท่ากัน พนักงานซึ่งทำงานกับองค์การมานานก็ไม่สามารถปฏิบัติงานตรงตามมาตรฐานใหม่ แม้ว่าพนักงานเหล่านั้นจะมีประสบการณ์สูงก็ตาม แต่ก็ยังขาดคุณสมบัติที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งต่อไป

ปัญหาที่เกิดขึ้นอีกก็คือ การว่าจ้างพนักงานใหม่ซึ่งขาดประสบการณ์ในงานทำเรื่องซึ่งงานค้านี้ต้องอาศัยความรู้เฉพาะด้าน และจะหาศึกษาจากวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยไม่ได้ ดังนั้นพนักงานเหล่านั้นจึงต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริง และเรียนรู้จากหลักสูตรการฝึกอบรม ดังนั้นในแผนกต่าง ๆ จึงได้มีการวางโครงการและหลักสูตรฝึกอบรม

ในปี พ.ศ. 2520 ทุกโครงการฝึกอบรมในองค์การถูกนำมารวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือ ศูนย์พัฒนาบุคคลซึ่งจะมีหน้าที่รับผิดชอบทุกโครงการฝึกอบรมขององค์การ ศูนย์พัฒนาบุคคลจะให้การฝึกอบรมทั้งภาคปฏิบัติการและภาคทฤษฎี ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ คือ การปรับปรุงความรู้ทั่วไปของงานและเทคนิคในการปฏิบัติงานรวมทั้งความรู้ลึกต่อความรับผิดชอบและขวัญของพนักงานในองค์การ

การจัดองค์การของศูนย์พัฒนาบุคคล

ศูนย์พัฒนาบุคคลมีอัตรากำลังทั้งสิ้น 22 คน และจัดแบ่งหน่วยงานออกได้เป็น

¹ สัมภาษณ์ หัวหน้าส่วนวิทยาการ ศูนย์พัฒนาบุคคล วันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2523.

2 ส่วนใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. ส่วนฝึกอบรม ในหน่วยนี้มีหัวหน้าส่วนฝึกอบรมซึ่งมีตำแหน่งเทียบเท่าผู้ช่วยหัวหน้ากอง เป็นหัวหน้าอยู่ในส่วนฝึกอบรมนี้ยังแบ่งเป็น 2 หน่วย หรือ แผนก คือ

1.1 หน่วยการฝึก มีอัตรากำลัง 5 คน คือ หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก และเจ้าหน้าที่ 3 คน ทำหน้าที่ทางด้านการฝึกอบรม จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม ติดต่อวิทยากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ

1.2 หน่วยโสตทัศนูปกรณ์ มีอัตรากำลัง 3 คนคือ หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก และเจ้าหน้าที่ในแผนกนี้มีหน้าที่อำนวยความสะดวกทางด้านโสตทัศนูปกรณ์ ด้านการฝึกอบรม ควบคุมดูแลและจัดสถานที่อบรม

2. ส่วนวิทยากร ในหน่วยนี้มีหัวหน้าส่วนวิทยากรซึ่งมีตำแหน่งเทียบเท่าผู้ช่วยหัวหน้ากองเป็นหัวหน้าอยู่ในส่วนวิทยากรนี้แบ่งเป็น 3 หน่วย คือ แผนก คือ

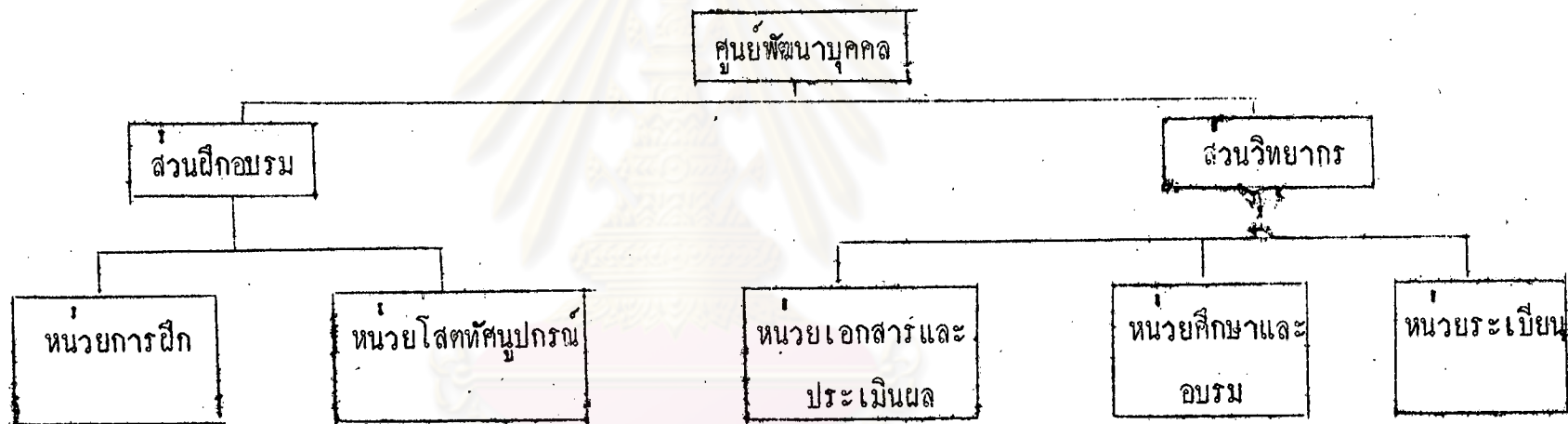
2.1 หน่วยศึกษาและอบรม มีอัตรากำลัง 3 คน คือ หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก และเจ้าหน้าที่ 3 คน มีหน้าที่รับผิดชอบ ทวนการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกประเทศ จัดการอบรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่

2.2 หน่วยเอกสารและประเมินผล มีอัตรากำลัง 5 คน คือ หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก เจ้าหน้าที่ 3 คน หน่วยงานมีหน้าที่ประเมินผลการฝึกอบรม และทำคู่มืออบรมให้แก่ผู้สำเร็จการฝึกอบรม ทำเอกสารประกอบการฝึกอบรม หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ควบคุมเวลาฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.3 หน่วยระเบียบ มีอัตรากำลัง 3 คน คือ หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก และเจ้าหน้าที่ 2 คน หน่วยงานนี้มีหน้าที่รับสมัครผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าแต่ละหน่วยงานสามารถจะส่งผู้เข้ารับการอบรมหน่วยละกี่คน

คู่มือแผนผังการแบ่งส่วนงานของศูนย์พัฒนาบุคคล

แผนภูมิที่ 1 : ผังของศูนย์พัฒนามุคคด การท่าเรือแห่งประเทศไทย



ศูนย์วิทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์หลักขององค์การในการจัดให้มีการฝึกอบรม

ศูนย์พัฒนาบุคคลได้กำหนดวัตถุประสงค์หลักในการจัดฝึกอบรมขึ้น เพื่อ

1. เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติให้สูงขึ้น
2. ช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น
3. สำหรับพนักงานที่ทำงานในองค์การมานานจะได้มีโอกาสทบทวนความรู้เดิมที่ได้เรียนมา

การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ศูนย์พัฒนาบุคคลมีวิธีการหาความจำเป็น คือ

1. การใช้แบบสอบถาม โดยส่งไปยังแผนก หรือ กองต่าง ๆ จัดทำประมาณ 2 ปี/ครั้ง
2. การปรึกษาร่วมกันภายในแผนกหาควรมีการปรับปรุงหลักสูตรหรือยัง และอย่างไร เป็นต้น
3. องค์การภายนอกจัดฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ส่วนพัฒนาบุคคลจะหาหน้าที่คึกและจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกอบรมตามความจำเป็น

ระดับของการฝึกอบรม

ศูนย์พัฒนาบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทยจัดแบ่งระดับของการฝึกอบรมได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งคือพนักงานที่มีตำแหน่งถึงแม้จะระดับหัวหน้ากองขึ้นไป
2. ผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งคือผู้อำยวหน้าแผนกขึ้นไปถึงระดับผู้ช่วยผู้จัดการกอง

3. ผู้บริหารระดับต่ำ คือ ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่เฉพาะต่าง ๆ เช่น เสมียน นักบัญชี
4. ระดับคนงานทั่ว ๆ ไป
5. การประชุมพิเศษ สำหรับพนักงานที่เข้าองค์กรใหม่ ๆ

การจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

ศูนย์พัฒนาบุคคลจะจัดทำโครงการฝึกอบรมตลอดทั้งปี และจัดแบ่งหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรม ออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. หลักสูตรการจัดการหรือการบริหารงาน
2. หลักสูตรการปฏิบัติการ
3. การประชุมพิเศษ
4. หลักสูตรเฉพาะ ซึ่งไม่ได้จัดทำแน่นอน เช่น หลักสูตรอื่น ๆ จะจัดแทรกในโครงการฝึกอบรมกรณีที่ได้รับการเรียกร้องเป็นพิเศษ

สำหรับโครงการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานของฝ่ายการบุคคลในปีงบประมาณ 2525 ทั้งหมด 20 หลักสูตร และจำแนกรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรม/สัมมนาพัฒนาพนักงาน
 - 1.1 การสัมมนาพัฒนาการบริหาร (ระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป)
จำนวน 1 รุ่น
 - 1.2 การวิเคราะห์โครงการ (ระดับหัวหน้าหน่วยงาน)
จำนวน 1 รุ่น
 - 1.3 พัฒนาพนักงาน (ระดับเจ้าหน้าที่) จำนวน 2 รุ่น
 - 1.4 พัฒนาพนักงานเบื้องต้น(ระดับพนักงานธุรการ) จำนวน 2 รุ่น

2. การฝึกอบรมเฉพาะงาน

2.1	งานสารบรรณ	จำนวน 1	รุ่น
2.2	งานระบบตู้สินค้า	จำนวน 1	รุ่น
2.3	การสำรวจตรวจสอบสินค้า	จำนวน 1	รุ่น
2.4	การจัดเรียงสินค้า	จำนวน 2	รุ่น
2.5	พนักงานธุรการโรงพักสินค้า	จำนวน 2	รุ่น
2.6	งานพัสดุ	จำนวน 1	รุ่น
2.7	งานช่าง (โยธา)	จำนวน 1	รุ่น
2.8	เจ้าหน้าที่ต้อนรับนักกีฬาท่าเรืออาเซียน	จำนวน 1	รุ่น
2.9	พนักงานขับเครื่องทุ่นแรง	จำนวน 1	รุ่น
2.10	พนักงานประจำเรือลากจูง (สำหรับพนักงานท่าเรือ พาณิชย์สัตหีบ)	จำนวน 1	รุ่น
2.11	พนักงานรักษาความปลอดภัย	จำนวน 3	รุ่น
2.12	ศิลปะการจับกุมและการต่อสู้ป้องกันตัว	จำนวน 2	รุ่น
2.13	พนักงานรักษาความสะอาด	จำนวน 1	รุ่น

3. ความมั่นคงของชาติ คัดส่งพนักงานเข้ารับการอบรมที่กระทรวง
คมนาคม และกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน (กอ.รมน.) รวม 21 รุ่น

4. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ พนักงานใหม่การทำเรือแห่งประเทศไทย
และท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ 5 รุ่น

5. การบรรยายพิเศษ การแสดงดนตรีของกองทัพภาค 1 1 ครั้ง

ขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม มีดังต่อไปนี้

1. จัดทำโครงการฝึกอบรม เสนอต่อผู้บริหารเพื่อการอนุมัติ ในแต่ละ

โครงการฝึกอบรมจะกำหนดรายละเอียด ซึ่งประกอบด้วย ชื่อหลักสูตร วัตถุประสงค์
แนวทางการฝึกอบรม วิทยากร สถานที่ฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรม วัน เวลา

2. เมื่อได้รับการอนุมัติแล้ว ศูนย์พัฒนาบุคคล ก็จะดำเนินการตามโครงการ
นั้น ๆ เช่น การติดต่อวิทยากร การเตรียมสถานที่ และ อุปกรณ์ การจัดทำเอกสาร
ประกอบการฝึกอบรม ระบุคุณสมบัติและจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม

3. การแจกคู่มือผู้ผ่านการฝึกอบรม

4. การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรมเมื่อเสร็จสิ้นการอบรมใน
แต่ละหลักสูตร

หลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

ศูนย์พัฒนาบุคคลจัดแบ่งหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมเป็นหมวดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. หมวดความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
 - 1.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงานโรงพักสินค้าและงานคลังสินค้า
 - 1.2 ระเบียบและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดเรียงสินค้า
 - 1.3 การทุ่มแรงที่ใช้ในการจัดเรียงสินค้า
 - 1.4 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงานระบบตู้สินค้า
 - 1.5 ความปลอดภัยในการทำงาน
 - 1.6 สิ่งควรรู้เกี่ยวกับสินค้าและเรือสินค้า
2. หมวดการบริหารงาน
 - 2.1 หลักการบริหารและมนุษยพฤติกรรม

3. หมวดการศึกษาคุณภาพและสัมมนา
 - 3.1 ทักษะศึกษาและคุณภาพ
 - 3.2 สัมมนาปัญหา
4. หมวดเบ็ดเตล็ด
 - 4.1 แนะนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมและหัวข้อวิชา
 - 4.2 การประเมินผล

เทคนิคในการฝึกอบรม

ใช้วิธีการบรรยาย การอภิปราย โดยมีสไลด์หรือภาพยนตร์ประกอบ และฝึกจัดเรียงหีบห่อสินค้าจำลอง ปฏิบัติจริงในขณะที่เรือเทียบท่าขนถ่ายสินค้า ทักษะศึกษาและคุณภาพภายนอกสถานที่ และดูการปฏิบัติงานจริงในโรงพักสินค้าใช้เวลาครึ่งวันบ่าย 1 ครั้ง

อุปกรณ์การฝึกอบรมและสถานที่

ในปัจจุบันศูนย์พัฒนาบุคคล มีห้องอบรมทั้งสิ้น 4 ห้อง และยังมีอีก 4 ห้อง กำลังอยู่ในการดำเนินการขยาย คัดแปลง เพื่อใช้เป็นห้องบรรยาย

สำหรับอุปกรณ์การฝึกอบรม มีอยู่หลายอย่างเป็นต้นว่า เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องขยายเสียง รูปภาพต่าง ๆ Overhead Projector

งบประมาณและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

สำหรับค่าใช้จ่ายในการตอบแทนวิทยากรนั้น ศูนย์พัฒนาบุคคลมีหลักเกณฑ์ คือ ถ้าเป็นวิทยากรภายในองค์กรเอง จะไม่ได้รับค่าตอบแทนเพราะถือว่าการปฏิบัติงานในหน้าที่ แต่ถ้าเป็นวิทยากรภายนอก จะได้รับค่าตอบแทนชั่วโมงละ 100 บาท

งบประมาณในการฝึกอบรมภายในปี พ.ศ. 2523 โดยประมาณ คือ
150,000 บาท

การประเมินผลการฝึกอบรม สิ่งที่น่าสนใจพัฒนาบุคคลประเมินคือ

1. ประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่มีต่อเนื้อหาของหลักสูตร
วิทยากร เป็นต้น

2. ประเมินการเรียนรู้ หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว จะมีการแจก
แบบสอบถามเพื่อประเมินว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่

สำหรับเทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลการฝึกอบรม คือ

1. การใช้แบบสอบถาม
2. การสังเกต
3. การทดสอบ ซึ่งจะมีผลต่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ด้วย

การติดตามผลการฝึกอบรม

สำหรับการติดตามผลการฝึกอบรมนั้น ยังไม่ได้มีการจัดทำอย่างจริงจังมักจะ
เป็นไปในลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม คอยสังเกตผลการปฏิบัติงาน
ความชำนาญในงาน หรือพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น ซึ่งจัดทำไม่ทั่วถึงและไม่ได้ทุก
หลักสูตรที่จัด

การบริหารงานฝึกอบรมขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

กิจการโทรศัพท์ในระยะแรก ๆ นั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานมีฐานะเป็นเพียงกองช่างโทรศัพท์ในสังกัดกรมไปรษณีย์โทรเลข การดำเนินงานไม่คล่องตัวเท่าที่ควร ต้องประสบอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องเงินที่จะนำมาลงทุนซื้อเครื่องอุปกรณ์เพื่อการขยายงานอันเป็นผลเนื่องมาจากระเบียบแบบแผนของวิธีการดำเนินงานแบบราชการ ทำให้กิจการโทรศัพท์ไม่อาจขยายงานรุดหน้าเท่าที่ควรจะเป็น

ดังนั้น จึงได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติตั้งองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ขึ้นเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2497 โดยแยกกองช่างโทรศัพท์จากกรมไปรษณีย์โทรเลขมาตั้งเป็นองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ สังกัดกระทรวงคมนาคม¹ ในปัจจุบันมีพนักงานทั้งสิ้น 10,952 คน²

วัตถุประสงค์ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยขึ้นก็เพื่อให้บริการสาธารณชนด้านต่าง ๆ คือ

1. การบริการ โทรศัพท์ภายในเขตนครหลวง และ เขตภูมิภาคในประเทศไทย
2. การบริการ โทรศัพท์ทางไกลภายในประเทศ

¹ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย, กำเนิดองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรสัมพันธ์, 2522) : 3.

² สืบค้นเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ. 2523..

ประวัติการบริหารงานฝึกอบรม

ในปี พ.ศ. 2502 รัฐบาลได้ดำเนินการก่อสร้างข่ายสายคมนาคมสายหลัก โดยจัดตั้งระบบโทรคมนาคม หรือระบบโทรศัพท์ทางไกลอันทันสมัย และในการจัดตั้ง คังกลาว จำเป็นต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ขั้นสูง ซึ่งจะต้องใช้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถด้านนี้โดยเฉพาะในขณะนั้น วิชาการด้านนี้ยังเป็นวิชาใหม่ สำหรับประเทศไทย รัฐบาลจึงได้ทำสัญญากับบริษัท Television Associated of Indiana ประเทศสหรัฐอเมริกาให้เป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรม เมื่อจบสัญญาประมาณ ต้นปี พ.ศ. 2506 บริษัทฯ สามารถผลิตช่างออกมาปฏิบัติงานในเขต 1, 2 และ 3 รวม 125 คน แต่ก็ยังไม่เพียงพอกับงาน และเนื่องด้วยบริษัทโทรคมนาคมของแต่ละ ประเทศแตกต่างกัน รวมทั้งความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยี จึงมีความ จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพคน ดังนั้นรัฐบาลจึงดำริที่จะจัดตั้ง "ศูนย์ฝึกอบรมโทรคมนาคม" ขึ้น โดยเป็นโครงการที่ได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือ ของกองทุนพิเศษสหประชาชาติ โดยมีสหภาพโทรคมนาคมระหว่างประเทศเป็นสำนักงาน ตัวแทนบริหาร โครงการนี้มีวัตถุประสงค์ คือ จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมและศูนย์ทดลอง และปรับปรุงโทรคมนาคม เพื่อดำเนินการฝึกอบรมโทรคมนาคมให้กับวิศวกร ผู้ช่วยทาง เทคนิคช่างดำเนินงาน ช่างเทคนิคและเจ้าหน้าที่โทรคมนาคมอื่น ๆ ที่ต้องการการฝึกอบรมขั้นสูง ในระหว่างที่รัฐบาลดำเนินการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมโทรคมนาคมขึ้นนั้น องค์การโทรศัพท์ก็ได้รับโอนกิจการ โทรศัพท์ทางไกลเขต 1, 2 และ 3 จากสำนักงานดำเนินการตามโครงการโทรคมนาคม กระทรวงคมนาคม มาดำเนินการเอง สำหรับทางด้าน ศูนย์ฝึกอบรมโทรคมนาคมนั้น องค์การโทรศัพท์ก็ได้เข้าไปมีส่วนร่วมด้วยเป็นอย่างมาก ทั้งด้านกำลังเงิน และการส่งเจ้าหน้าที่เข้าฝึกอบรม ต่อมาองค์การโทรศัพท์ก็ได้รับโอน กิจการโทรศัพท์ทางไกลเขต 4 และ 5 รวมทั้งได้รับโอนกิจการของสำนักงานดำเนินงาน ตามโครงการโทรคมนาคมมาทั้งหมดด้วย ซึ่งรวมถึงศูนย์ฝึกอบรมโทรคมนาคมองค์การ

โทรศัพท์จึงจัดเข้าเป็นหน่วยงานหนึ่งขึ้นตรงกับฝ่ายธุรการและเปลี่ยนชื่อใหม่ว่า "ศูนย์การศึกษาและอบรม" ดำเนินกิจการฝึกอบรมมาเรื่อยจนกระทั่งในปี 2516 องค์การโทรศัพท์เปลี่ยนแปลงการจัดองค์การใหม่และได้เปลี่ยนชื่อ "ศูนย์การศึกษาและอบรม" เป็น "ศูนย์ฝึกโทรคมนาคม" และดำเนินกิจการเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน¹

ศูนย์ฝึกโทรคมนาคมและหน่วยงานในสังกัด

ศูนย์ฝึกโทรคมนาคม มีหน้าที่วางแผนและดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษาและฝึกอบรมพนักงานทุกด้าน โดยมีหัวหน้าศูนย์ฝึกโทรคมนาคมเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ปัจจุบันมีกำลังเจ้าหน้าที่รวมทั้งสิ้น 180 คน โดยแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้²

- ครูฝึกอบรม จำนวน 50 คน
- เจ้าหน้าที่ธุรการ ช่าง คนงาน ซึ่งเป็นฝ่ายสนับสนุน จำนวน 130 คน

1. หน่วยธุรการ มีหน้าที่ดำเนินการในเรื่องธุรการ สารบรรณ พัสดุ และสถิติ โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

2. หน่วยบริการการสอน มีหน้าที่ดำเนินการในด้านบริการสนับสนุนการศึกษาและอบรมตามหลักสูตร ในเรื่องเกี่ยวกับหลักฐาน สถิติ ตลอดจนเอกสาร สิ่งพิมพ์ ทั้งสิ้นที่ใช้ในการศึกษาและอบรม โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

3. หน่วยบริการทางเทคนิค มีหน้าที่บริการทางเทคนิคในหน้าที่อำนาจการโครงการเกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องช่วยฝึก ได้แก่การจัดหาเก็บรักษา ซ่อมบำรุง ให้คำแนะนำในการใช้เครื่องมือตลอดจนการติดตั้งอุปกรณ์ทางเทคนิคทั้งปวงในศูนย์การศึกษาและอบรม

¹ เอกสารโรเนียว ประวัติศูนย์ฝึกโทรคมนาคม. องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย.

² เอกสารโรเนียว ศูนย์ฝึกโทรคมนาคม และ หน่วยงานในสังกัด.

โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

4. หน่วยห้องสมุด มีหน้าที่อำนวยความสะดวกในหน้าที่บรรณารักษ์ การเก็บรักษา การให้ยืม การบันทึกหลักฐาน ตลอดจนการแจกจ่าย เอกสารสิ่งพิมพ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมทั้งสิ้น โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5. กองการฝึกอบรม มีหน้าที่อำนวยความสะดวก การฝึกอบรมพนักงาน ทั้งหลักสูตรปกติ และหลักสูตร เฉพาะวิชาให้เป็นไปตามแผนและโครงการฝึกอบรม โดยมีหัวหน้ากองเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ กองการฝึกอบรม ยังแบ่งออกเป็น 8 แผนก ดังต่อไปนี้

5.1 สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มีหน้าที่ดำเนินการ เรื่องการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับวิธีบริหารและควบคุมงาน ตามขอบเขตและนโยบายที่ได้กำหนดไว้ โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5.2 สาขาวิชาการบัญชีและพัสดุ มีหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรมพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับด้านการบัญชี และเกี่ยวข้องกับคลังพัสดุของหน่วย โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5.3 สาขาวิชาโทรศัพท์และโทรเลข มีหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรมพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ช่างระดับต่าง ๆ ทั้งทางทฤษฎีและทางปฏิบัติได้แก่ การติดตั้ง การซ่อมบำรุง อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับโทรศัพท์ และส่วนประกอบที่ติดตั้งอยู่ในภาคภายในอาคารทั้งสิ้น โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5.4 สาขาวิชากราฟฟิค มีหน้าที่ดำเนินการ เรื่องการฝึกอบรมพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับเรื่องกราฟฟิค ทาง การติดต่อสื่อสารด้วยเครื่องมือไฟฟ้า โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5.5 สาขาวิชาวิทยุ มีหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรมพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ช่างระดับต่าง ๆ ทั้งทางทฤษฎีและหน้าที่ปฏิบัติ ได้แก่ การติดตั้ง ซ่อมบำรุงรักษาอุปกรณ์

ที่เกี่ยวกับเครื่องไมโครเวฟ การทำบันทึกรายงานทางค่านเทคนิคต่าง ๆ โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

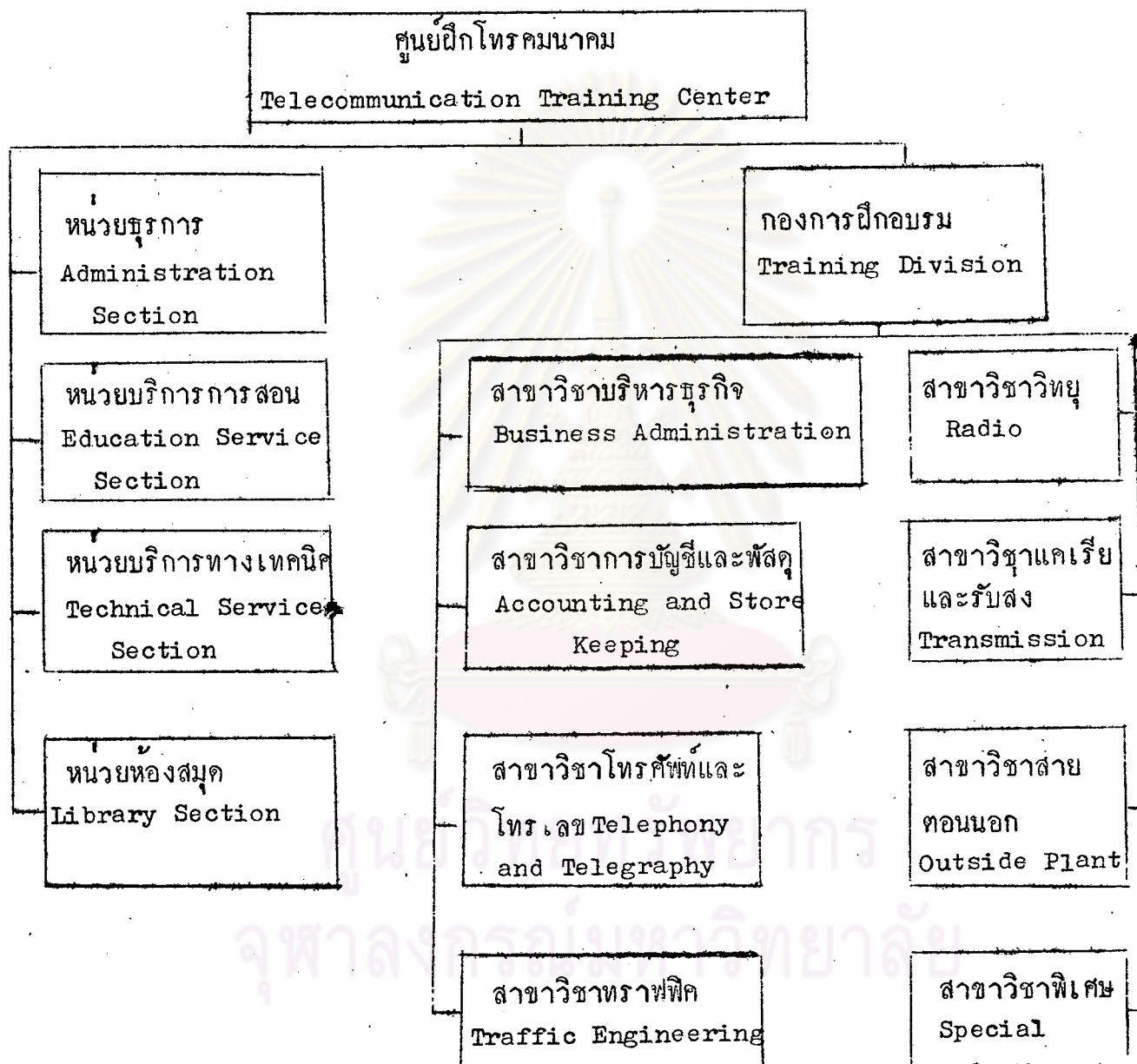
5.6 สาขาวิชาพิเศษ มีหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรมพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ช่างระดับต่าง ๆ ในสาขาวิชาความถี่สูง (H.F.) และวิชาความถี่สูงมาก (V.H.F.) ให้สามารถติดตั้ง ตรวจสอบ ซ่อมบำรุง อุปกรณ์เกี่ยวกับ เอช เอฟ และ วี.เอช.เอฟ. ได้ โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5.7 สาขาวิชาแคเรียและรับส่ง มีหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรมพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ช่างระดับต่าง ๆ ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติได้แก่การติดตั้ง ซ่อมบำรุงรักษาอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับเครื่องแคเรียและระบบเครื่องรับส่งต่าง ๆ และการทำบันทึกรายงานค่านเทคนิคต่าง ๆ โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5.8 สาขาวิชาสายตอนนอก มีหน้าที่ฝึกอบรมพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ช่างระดับและประเภทต่าง ๆ ในส่วนปฏิบัติการภายนอกให้สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งในด้านปฏิบัติ ควบคุมและวางแผนงานได้ โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 2 : ผังของศูนย์ฝึกโทรคมนาคม องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย



วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Training Objectives)

ศูนย์ฝึกฯ กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อกำเนินการฝึกอบรมโทรคมนาคมให้กับวิศวกร ผู้ช่วยช่างเทคนิค ช่างดำเนินงาน ช่างเทคนิค และเจ้าหน้าที่โทรคมนาคมอื่น ๆ ที่ต้องการการฝึกอบรมขั้นสูง
2. เพื่อทดลองปรับปรุง และดัดแปลงอุปกรณ์และแบบแผนต่าง ๆ ให้เหมาะสมตามที่ประเทศไทยต้องการ

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ศูนย์ฝึกฯ มีวิธีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. เจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกฯ จะปรึกษาร่วมกับหน่วยงานหลักต่าง ๆ ว่ามีอุปสรรคหรือปัญหาในการปฏิบัติงานอะไรบ้าง พนักงานในสายงานต่าง ๆ มีความรู้เพียงพอหรือไม่ เป็นต้น แล้วนำข้อมูลมาพิจารณาวางโครงการฝึกอบรมต่อไป
2. เจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกฯ จะวิเคราะห์งาน (Job analysis) และออกแบบสอบถาม (Questionnaire) กับพนักงานในสายงานหลัก ถึง ทักษะ การปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อได้ข้อมูลมาพิจารณาวางโครงการฝึกอบรม แต่ไม่คอยได้ผลเท่าที่ควร เนื่องจากพนักงานปิดบัง หรือปิดเป็นความจริง วิธีนี้ในระยะหลังจึงไม่นิยมทำ
3. ศูนย์ฝึกฯ จัดทำโครงการฝึกอบรมที่คิดว่าจำเป็นสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ

¹ สัมภาษณ์ หัวหน้ากองการฝึกอบรม ศูนย์ฝึกโทรคมนาคม วันที่ 13 พฤษภาคม

โดยกำหนดรายละเอียดของโครงการ เช่น ชื่อโครงการ วัตถุประสงค์ หลักสูตร เวลา จำนวนผู้ที่จะเข้ารับการอบรม เป็นต้น แล้วส่งไปให้หน่วยงานต่าง ๆ พิจารณาความจำเป็นหรือไม่ต่อโครงการนั้น ๆ

4. สายงานหลัก เป็นผู้ขอให้ทางศูนย์ฝึกฯ จัดหลักสูตรพิเศษในการฝึกอบรม
ชั้น

ระดับการฝึกอบรม

ศูนย์ฝึกฯ จัดแบ่งระดับการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง คือ ระดับผู้อำนวยการฝ่าย ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย
2. ผู้บริหารระดับกลาง คือ ระดับหัวหน้ากอง ผู้ช่วยหัวหน้ากอง หัวหน้าศูนย์ ผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์
3. ผู้บริหารระดับต้น คือ ระดับหัวหน้าหน่วย ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย
4. พนักงานวิชาชีพ คือ พวกรวิศวกร นิติกร นักบัญชี เป็นต้น
5. พนักงานช่างฝีมือ คือ ช่างวิทยุ ช่างซ่อมบำรุง เป็นต้น

การจัดทำหลักสูตร และ โครงการฝึกอบรม

การจัดทำโครงการฝึกอบรมประจำปี จัดขึ้นตามความต้องการของหน่วยปฏิบัติ และตามความสามารถที่สาขาวิชาต่าง ๆ จะดำเนินการได้เท่าที่เห็นว่าจำเป็นสำหรับหน่วยปฏิบัติ และนอกจากนี้ยังจัดขึ้นตามความผูกพันที่ศูนย์ฝึกฯ มีอยู่กับหน่วยงานอื่น สำหรับโครงการฝึกอบรมจะยึดหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. ระยะเวลาการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมประจำปี จะครอบคลุมตลอดระยะเวลาตั้งแต่ 1

ตุลาคม ถึง 30 กันยายน ของปีถัดไป ซึ่งตรงกับปีงบประมาณใหม่

2. หลักสูตร

รายการฝึกอบรมประจำปีจะประกอบด้วยหลักสูตรต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 หลักสูตรประจำปีที่ผูกพันอยู่กับโครงการหรือหน่วยงาน
- 2.2 หลักสูตรพิเศษที่ได้รับการร้องขอจากหน่วยปฏิบัติ
- 2.3 หลักสูตรทบทวนที่สาขาวิชาต่าง ๆ จัดขึ้นตามความเหมาะสม

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว จึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการไว้ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม

1. กองการฝึกอบรมจะจัดทำแบบฟอร์มแผนภูมิการฝึกอบรมประจำปี ซึ่งในแผนภูมิ จะมีหลักสูตรประจำปี หรือหลักสูตรที่ผูกพันที่มีอยู่ทั้งหมดในปีนั้นแจ้งให้สาขาวิชาต่าง ๆ ประมาณกลางเดือน มิถุนายน
2. สาขาวิชาต่าง ๆ จัดโปรแกรมหลักสูตรที่เหมาะสมและหลักสูตรที่ได้รับการขอร้องจากหน่วยปฏิบัติ ซึ่งทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถและจำนวนครูและอุปกรณ์ช่วยฝึกที่มีอยู่ โปรแกรมหลักสูตรนี้ ให้ส่งถึง หน่วยธุรการ ภายใน 30 มิถุนายน หลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดขึ้นจะต้องระบุจำนวนรุ่นที่จะเปิด ระยะเวลาของแต่ละหลักสูตร จำนวนผู้เข้าอบรมที่จะรับได้ในแต่ละรุ่น รวมถึงวันที่จะเปิดการอบรมของแต่ละรุ่นด้วย
3. หน่วยธุรการ จะพิจารณารายละเอียดหลักสูตรของแต่ละสาขาวิชาที่ส่งมาแล้วรวบรวมเป็นร่างหลักสูตรประจำปีของศูนย์ฯ ส่งให้หน่วยบริการการสอน ภายใน 5 กรกฎาคม เพื่อดำเนินการจัดทำเพื่อแจกจ่ายไปยังหน่วยที่เกี่ยวข้อง
4. หน่วยบริการการสอน จัดทำร่างหลักสูตรประจำปี รายละเอียดคำแนะนำ

และใบส่งรายชื่อผู้เข้ารับการอบรมส่งให้หน่วยปฏิบัติและหน่วยที่เกี่ยวข้องภายใน 20 กรกฎาคม

5. หน่วยปฏิบัติและหน่วยเกี่ยวข้องจะส่งรายชื่อผู้ที่จะเข้ารับการอบรมมาให้หน่วยบริการการสอนภายใน 31 สิงหาคม

6. หน่วยบริการการสอนรวบรวมรายชื่อผู้ที่จะเข้ารับการอบรมและร่วมพิจารณาความเหมาะสมของผู้ที่จะเข้ารับการอบรมร่วมกับหัวหน้าสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอหัวหน้ากองการฝึกพิจารณาเสร็จแล้วเสนอให้หัวหน้าศูนย์ฝึกฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบจากนั้น หน่วยบริการการสอนจัดทำเป็นรายการอบรมประจำปีถาวร แจกจ่ายให้กับหน่วยปฏิบัติและหน่วยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งสาขาวิชาต่าง ๆ ด้วย ภายใน 20 กันยายน

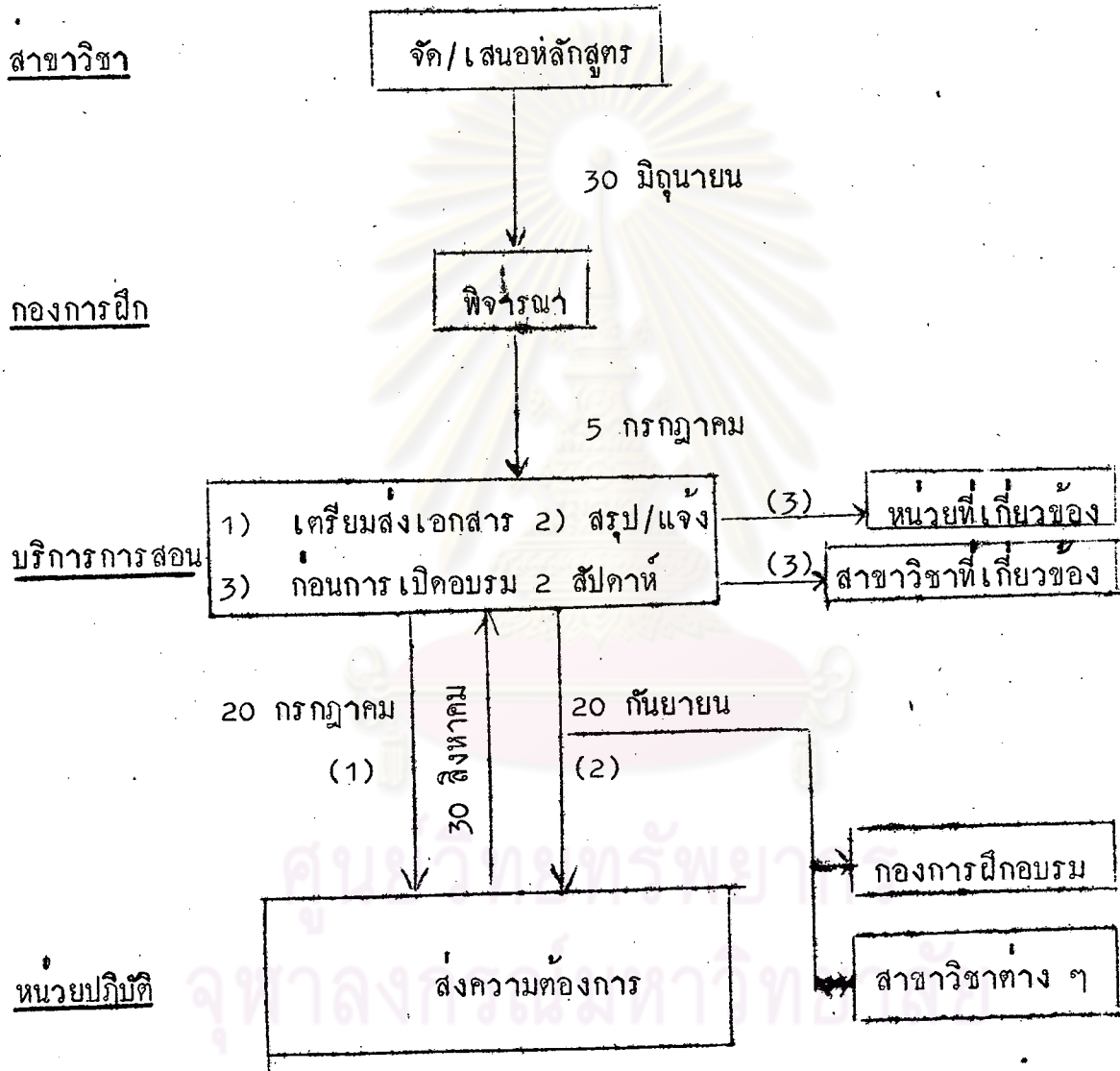
การแจ้งการเปิดอบรม

ก่อนกำหนดการเปิดอบรมแต่ละหลักสูตร หน่วยบริการการสอนจะแจ้งให้หน่วยที่ส่งคนเข้ามารับการอบรมและสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องทราบก่อนกำหนดการเปิด 2 สัปดาห์

การเปลี่ยนแปลงแก้ไขรายการฝึกอบรมประจำปี

การเปลี่ยนแปลงแก้ไขรายการฝึกอบรมประจำปีพยายามให้น้อยที่สุด ถ้าไม่มีเหตุจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้แล้ว ก็ไม่ควรกระทำ เพราะจะทำให้เกิดผลกระทบกระเทือนกับหน่วยปฏิบัติหรือหน่วยที่เกี่ยวข้องและยังอาจจะกระทบกระเทือนถึงครูและความสะดวกอื่น ๆ ที่ศูนย์ฝึกอบรมฯ จะจัดให้ด้วย แต่หากหากจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขแล้ว ก็ขอให้แจ้งล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 6 สัปดาห์

แผนภูมิที่ 3 : แผนผังจัดหลักสูตรประจำปีของศูนย์ฝึกโทรคมนาคม องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย¹



¹ศูนย์ฝึกโทรคมนาคม, "การฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษ" (นนทบุรี: ศูนย์ฝึกโทรคมนาคม, 2523) : 2.

งบประมาณค่าใช้จ่าย

ศูนย์ฝึกฯ มีหลักเกณฑ์การของบค่าใช้จ่ายดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนวิทยากร ถ้าศูนย์ฝึกฯ มีการเชิญวิทยากรภายนอกมาบรรยาย วิทยากรจะได้รับค่าตอบแทนชั่วโมงละ 75 บาท แต่ถ้าเป็นวิทยากรของศูนย์ฝึกฯ เองจะไม่ได้รับค่าตอบแทน เพราะถือว่าเป็นการปฏิบัติงานในหน้าที่

2. ค่าน้ำชากาแฟ สำหรับวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมคิดเป็น 8-12 บาท ต่อคน

3. ค่าโทรศัพท์ศูนย์ปรกรมและค่าซ่อมบำรุงสถานที่ ถ้าศูนย์ฝึกฯ พิจารณาเห็นว่า โทรศัพท์ศูนย์ปรกรมโคจรารุดและยากต่อการซ่อมแซม และมีไม่เพียงพอ ศูนย์ฝึกฯ ก็จะตั้งงบขอซื้อโทรศัพท์ศูนย์ปรกรมนั้น ๆ เพิ่มเติม

เนื่องจากศูนย์ฝึกฯ มีอาณาเขตเนื้อที่ 50 ไร่ และมีอาคารต่าง ๆ ซึ่งก่อสร้างไว้หลายปีแล้ว จึงจำเป็นที่จะต้องมีงบประมาณเพื่อซ่อมแซมบำรุงสถานที่เหล่านั้นด้วย ดังนั้นในแต่ละปีงบประมาณ ศูนย์ฝึกฯ จะพิจารณาของบประมาณด้านนี้ตามความจำเป็น

4. ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พักของผู้เข้ารับการอบรม ในกรณีที่มีการเรียกพนักงานต่างจังหวัดเข้ามารับการอบรมในศูนย์ฝึกฯ พนักงานเหล่านั้นสามารถทำการเบิกค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พัก ได้ตามระดับเงินเดือนของตน โดยค่าใช้จ่ายส่วนนี้จะไม่เกี่ยวข้องกับงบประมาณของศูนย์ฝึกฯ

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ.2523 ศูนย์ฝึกฯ ใ้คงงบประมาณรวม 12 ล้านบาท

หลักสูตรที่เปิดอบรมประจำปีงบประมาณ 2523

ในปีงบประมาณ 2523 ศูนย์ฝึกฯ จัดฝึกอบรม 7 สาขาวิชา รวมเป็น 48

หลักสูตร ซึ่งแบ่งแยกได้ดังต่อไปนี้

1. สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

- 1.1 เทคนิคการควบคุมงาน
- 1.2 การบริหารงานบุคคล
- 1.3 การบริหารงานสารบรรณ

2. สาขาวิชาโทรศัพท์และโทรเลข

- 2.1 เครื่องชุมสาย Crossbar แบบ ARF 102 Part I
- 2.2 เครื่องชุมสาย Crossbar แบบ ARF 102 Part II
- 2.3 เครื่องชุมสาย Crossbar แบบ ART 102 Part III
- 2.4 เครื่องชุมสาย Crossbar แบบ NEC C-400 Part I
- 2.5 เครื่องชุมสาย Crossbar แบบ NEC C-400 Part II
และ Power Plant
- 2.6 เครื่องชุมสาย Crossbar แบบ BTM P-1000 C Part I
- 2.7 เครื่องชุมสาย Crossbar แบบ BTM P-1000 C Part II
- 2.8 เครื่องชุมสาย Crossbar แบบ BTM P-1000 Part III
- 2.9 เครื่องชุมสาย Crossbar แบบ ARM 201 Part I
- 2.10 เครื่องชุมสาย Crossbar แบบ ARM 201 Part II
- 2.11 เครื่องชุมสาย Crossbar แบบ ARM 503 Part I
- 2.12 เครื่องชุมสาย Crossbar แบบ ARM 503 Part II
- 2.13 PMBX ADE 12 & ADF 14
- 2.14 PABX ARD 526
- 2.15 การเชื่อมโยงชุมสายกับระบบทางไกล
- 2.16 C-400 ANI

3. สาขาวิชาโทรฟิศ

- 3.1 Basic Traffic
- 3.2 Traffic Measurement Crossbar ARF 102
- 3.3 Switch Calculation Crossbar ARF
- 3.4 Traffic Measurement Crossbar C-400
- 3.5 Refresher Training for Operator
- 3.6 Traffic Measurement and Calculation Crossbar
ARM 503

4. สาขาวิทยุ

- 4.1 SEL Microwave Equipment
- 4.2 BTM Microwave Equipment
- 4.3 Fujitsu/Toshiba Microwave Equipment

5. สาขาวิชาแคร์เรียร์และรับส่ง

- 5.1 Fujitsu FDM Equipment
- 5.2 Fujitsu PCM Equipment
- 5.3 Transmission Measurement Techniques (On Lines)
- 5.4 Transmission Measurement Techniques (On Equipment)
- 5.5 Transmission and Signalling Aspects in Local
Area Line Planning
- 5.6 Digital Computer Fundamentals

6. สาขาวิชาสายทอนนอก

- 6.1 การสร้างขายสายโทรศัพท์ (Line Construction)

- 6.2 การติดตั้งโทรศัพท์ตามบ้านผู้เช่า (Station Installation)
 - 6.3 การตัดต่อเคเบิล (Cable Splicing)
 - 6.4 การตรวจแก้อุปกรณ์รักษาเคเบิล (Cable Maintenance)
 - 6.5 การอัดแก๊สในเคเบิลและการบำรุงรักษา (Cable Gas Pressurization)
 - 6.6 การออกแบบขายสายผู้เช่า (Local Line Planning)
7. สาขาวิชาพิเศษ
- 7.1 ทบทวนทฤษฎีไฟฟ้าเบื้องต้น (ไฟฟ้ากระแสตรง-กระแสสลับ)
 - 7.2 ทบทวนอิเล็กทรอนิกส์เซมิคอนดักเตอร์เบื้องต้น (ทรานซิสเตอร์)
 - 7.3 การบำรุงรักษาระบบการกำลังเครื่องชุมสายโทรศัพท์
BTM (P-1000 C)
 - 7.4 การบำรุงรักษาระบบการกำลังเครื่องชุมสายโทรศัพท์ อีริคสัน
(ARF/ARM)
 - 7.5 การบำรุงรักษาเครื่องปรับอากาศ
 - 7.6 การบำรุงรักษาเครื่องยนต์กำเนิดไฟฟ้าสำรอง
 - 7.7 การบำรุงรักษาเครื่องวิทยุ VHF แบบ Multi - Access
NEC-RSS
 - 7.8 การบำรุงรักษายานพาหนะขั้นต้น

เทคนิคของการฝึกอบรม

ศูนย์ฝึกโทรคมนาคมเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมหลายวิธี สามารถแบ่งตามประเภทการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมด้านช่างเทคนิค ศูนย์ฝึกฯ จะใช้เทคนิคต่าง ๆ เป็นต้นว่า

การบรรยายภาคทฤษฎี การฝึกปฏิบัติในห้องปฏิบัติการ การทำทดลองตามภาคทฤษฎีที่เรียนมา การเรียนงานที่ปฏิบัติจริงจากหน่วยงานต่าง ๆ การศึกษาดูงาน .

2. การฝึกอบรมด้านการบริหารงาน การฝึกอบรมหรือสัมมนาผู้บริหารงาน ระดับต่าง ๆ นั้นทางศูนย์ฝึกฯ เลือกลงใช้เทคนิคต่าง ๆ หลายวิธีทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหลักสูตรนั้นๆ เป็นต้นว่า การใช้กรณีตัวอย่าง การแบ่งกลุ่มอภิปราย การใช้เกมส์การบริหาร การบรรยาย

อุปกรณ์การฝึกอบรมและสถานที่

สิ่งอำนวยความสะดวกของการฝึกอบรมเท่าที่มีอยู่ในศูนย์ฝึกฯ แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ¹

1. อุปกรณ์การฝึกอบรม ศูนย์ฝึกฯ มีอุปกรณ์ช่วยการฝึกอบรมต่าง ๆ มากมาย เป็นต้นว่า ภาพยนตร์ สไลด์ แผ่นโปร่งใส แผ่นเสียง เทปบันทึกเสียง บทเรียนสำเร็จรูป เครื่องเขียนครบชุด กระดานชอล์ค กระดานดำสี่เหลี่ยม แผ่นภูมิต่าง ๆ กล้องถ่ายรูป กล้องถ่ายภาพยนตร์

2. ห้องฝึกอบรม ศูนย์ฝึกฯ มีจำนวนห้องทั้งหมด 32 ห้อง โดยแบ่งเป็น

2.1 ห้องปฏิบัติการ 16 ห้อง

2.2 ห้องบรรยาย 16 ห้อง

การประเมินผลการฝึกอบรมและเทคนิคที่ใช้

ศูนย์ฝึกฯ มีการประเมินผลการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ คือ

¹ สัมภาษณ์หัวหน้า หน่วยบริการทางเทคนิค วันที่ 12 พฤษภาคม 2523.

1. การประเมินปฏิกิริยาผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Reaction Evaluation) โดยใช้วิธีการออกแบบสอบถาม (Questionnaires) การสัมภาษณ์ (Interview) เพื่อทราบปฏิกิริยาตอบสนองต่อการฝึกอบรม เช่น ความตั้งใจ ความคิดเห็นต่าง ๆ ที่มีต่อวิทยากร สถานที่และอุปกรณ์ช่วยฝึกอบรม หลักสูตร เป็นต้น
2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) โดยใช้วิธีการออกแบบสอบถาม หลังจากจบแต่ละหลักสูตร
3. การประเมินพฤติกรรม (Behavior Evaluation) เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เนื่องจากผู้บังคับบัญชาฝ่ายปฏิบัติการต่าง ๆ ไม่มีเวลาศึกษาพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการอบรมไปแล้วว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปทางใด
4. การประเมินผลได้ (Result Evaluation) โดยใช้วิธีทางวิทยากรไปดูงานฝ่ายปฏิบัติการต่าง ๆ และสัมภาษณ์ เพื่อดูผลการปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลดีขึ้นหรือไม่ แต่การประเมินประเภทนี้ยังทำน้อยมาก

การติดตามผลการฝึกอบรม

โดยส่วนใหญ่ไม่ได้มีการจัดทำกันอย่างจริงจัง และที่เป็นอยู่มักจะเป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาสายงานต่าง ๆ ที่ผ่านการฝึกอบรม สังเกตและพิจารณาทักษะของผู้ผ่านการฝึกอบรมเป็นไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ ลดปัญหาการสูญเสียได้หรือไม่ เป็นต้น

การบริหารงานฝึกอบรมของการประปานครหลวง

การประปาสำหรับกรุงเทพมหานคร¹ ได้มีการขยายงานด้านการให้บริการ และปรับปรุงการบริหารงานมาเป็นลำดับ นับตั้งแต่เริ่มการก่อตั้งในปี พ.ศ. 2452 จนกระทั่งถึงปี พ.ศ. 2510 รัฐบาลเห็นสมควรออกพระราชบัญญัติการประปานครหลวง เพื่อรวบรวมกิจการประปากรุงเทพของกองประปากรุงเทพ กรมโยธาธิการ กิจการประปาชนบท กิจการประปานครบุรี และกิจการประปาสมุทรปราการ ของกองประปาภูมิภาค กรมโยธาธิการ เข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินการและการบริหารงานเป็นอิสระในรูปของรัฐวิสาหกิจโดยใช้ชื่อว่า "การประปานครหลวง" ในปัจจุบันการประปานครหลวงมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 6,032 คน²

วัตถุประสงค์ของการประปานครหลวง

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งการประปานครหลวง คือ การจัดหาและให้บริการน้ำประปาแก่ประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ โดยมีพื้นที่รับผิดชอบทั้งสิ้นประมาณ 3,100 ตารางกิโลเมตร และมีประชากรซึ่งอาศัยอยู่ในพื้นที่ทั้งสิ้นโดยประมาณ 5.6 ล้านคน แต่ในทางปฏิบัติการประปานครหลวงสามารถกำหนดเป็นพื้นที่จ่ายน้ำเพียง 242 ตารางกิโลเมตร มีขีดความสามารถในการผลิตน้ำเพื่อให้บริการแก่ประชาชนได้ประมาณ 2.8 ล้านคน หรือประมาณร้อยละ 50 ของประชากรทั้งหมดในเขตรับผิดชอบ คิดเป็นจำนวนผู้ใช้น้ำทั้งสิ้น 341,084 ราย (สถิติตามทะเบียน

¹การประปานครหลวง, "ประวัติความเป็นมา" (กรุงเทพมหานคร: การประปานครหลวง, 2521) : 3.

²สำรวจวันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ. 2523.

ผู้ใช้น้ำ ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2521) โดยให้บริการทั่วไปผ่านทางเขตรักษาพันธุ์
 ใช้น้ำ ทั้งสิ้น 15 เขต และทำการผลิตน้ำจากโรงกรองน้ำ 2 แห่ง สมทบด้วยน้ำจาก
 ขอบาคาล 143 บ่อ รวมเป็นปริมาณสูงสุดเฉลี่ยในปัจจุบัน 1.2 ล้านลูกบาศก์เมตร/วัน

ประวัติการบริหารงานฝักอบรม

การบริหารงานฝักอบรมของการประปานครหลวง แบ่งกล่าวได้เป็น 3 ระยะ
 ดังนี้

ระยะที่ 1 งานฝักอบรมเริ่มในปี พ.ศ. 2515 เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดย
 ตรงของแผนกฝักอบรม สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายธุรการ สายงานรองบริหาร และ
 ขณะนี้มีอัตรากำลัง 7 คน คือ

หัวหน้าแผนก	1 อัตรา
วิทยากรอันดับ 1	2 อัตรา
เสมียน	1 อัตรา
ธุรการ	1 อัตรา
พนักงานโสตทัศนอุปกรณ์	1 อัตรา
พิมพ์ดีด	1 อัตรา

ระยะที่ 2 เนื่องจากความจำเป็นในการฝักอบรมด้านช่างมีมากขึ้น คณะ
 กรรมการการประปานครหลวง จึงได้ให้จัดตั้งงานฝักอบรมด้านช่าง เป็นกองฝักอบรม
 เทคนิคขึ้นมา และในระยะต่อมาก็รวมแผนกฝักอบรม กองการเจ้าหน้าที่ มาเป็นสำนักงาน
 เดียวกันใช้ชื่อว่า กองฝักอบรม โดยสายการบริหารงานขึ้นตรงต่อรองผู้อำนวยการวิชาการ

¹ สัมภาษณ์ รองผู้อำนวยการศูนย์ฝักอบรม วันที่ 12 มิถุนายน 2523.

ระยะที่ 3 เพื่อให้สอดคล้องกับการปรับปรุงงานและการขยายงานของการ
 ประสานรหวง ในโครงการแผนหลักจึงได้ขยายงานฝึกอบรม เป็นศูนย์ฝึกอบรมการ
 ประสานรหวงขึ้น โดยสายการบริหารงานขึ้นตรงต่อ กองการเจ้าหน้าที่

การจัดองค์การของศูนย์ฝึกอบรม

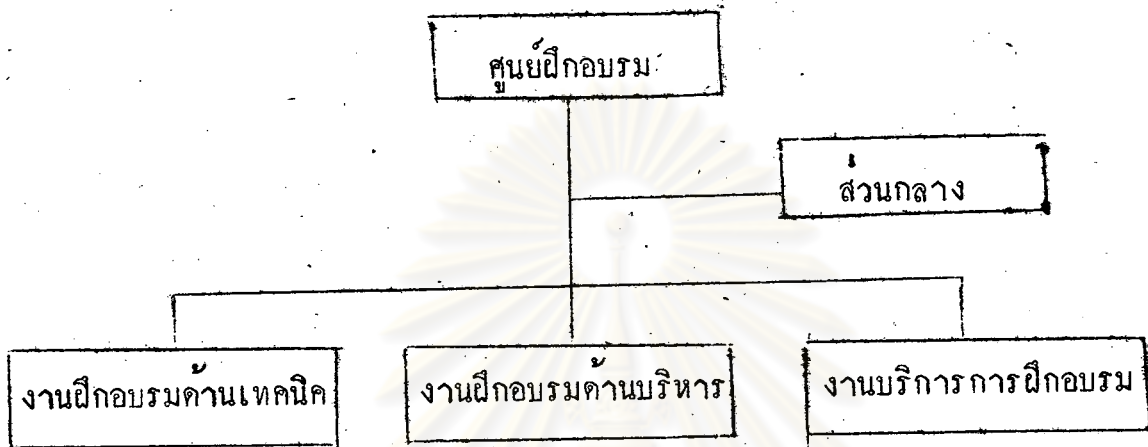
คณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงกิจการการประสานรหวง อนุมัติในการ
 ประชุมครั้งที่ 6/2523 มีจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมด 43 คน โดยจำแนกตำแหน่งและหน้าที่
 ดังต่อไปนี้

- | | |
|------------------------------------|---------|
| 1. ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกอบรม | 1 อัตรา |
| 2. รองผู้อำนวยการศูนย์ฝึกอบรม | 1 อัตรา |
| 3. ส่วนกลาง รวมทั้งหมด | 4 อัตรา |
| - วิทยากร 1 | 1 อัตรา |
| - เสมียน | 1 อัตรา |
| - พนักงานยานยนต์ | 1 อัตรา |
| - นักการ-ภารโรง | 1 อัตรา |
| 4. งานฝึกอบรมด้านเทคนิค รวมทั้งหมด | 8 อัตรา |
| - นายช่าง 4/วิทยากร 4 | 1 อัตรา |
| - นายช่าง 3/วิทยากร 3 | 2 อัตรา |
| - นายช่าง 2/วิทยากร 2 | 3 อัตรา |
| - นายช่าง 1/วิทยากร 1 | 2 อัตรา |

¹ เอกสารโรเนียว ผังบริหารและอัตรากำลังของศูนย์ฝึกอบรม.

5. งานฝึกอบรมด้านบริหาร รวมทั้งหมด 7 อัตรา
- วิทยากร 4 1 อัตรา
 - วิทยากร 3 1 อัตรา
 - วิทยากร 2 2 อัตรา
 - วิทยากร 1 3 อัตรา
6. งานบริการการฝึกอบรม 22 อัตรา
- วิทยากร 3 1 อัตรา
 - วิทยากร 2 1 อัตรา
 - วิทยากร 1/ พนักงานธุรการ 2 1 อัตรา
 - บรรณารักษ์ 1 1 อัตรา
 - พนักงานบัญชี 2 1 อัตรา
 - ช่าง 2 2 อัตรา
 - ช่าง 1 1 อัตรา
 - พนักงานธุรการ 1 1 อัตรา
 - เสมียน 2 อัตรา
 - พนักงานพิมพ์ดีด 1 3 อัตรา
 - ช่างฝีมือ 1 2 อัตรา
 - พนักงานยานยนต์ 3 อัตรา
 - นักการ-ภารโรง 3 อัตรา

แผนภูมิที่ 4 : ผังของศูนย์ฝึกอบรมการประสานกรหัสว่าง



วัตถุประสงค์หลักในการจัดฝึกอบรม

ศูนย์ฝึกอบรม ได้กำหนดวัตถุประสงค์หลักในการจัดการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ หรือเพิ่มพูนประสบการณ์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับรู้วิทยาการแผนใหม่ แนวความคิด ตลอดจนหลักการและเทคนิคใหม่ ๆ ที่เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์และความก้าวหน้าของสังคม
2. การฝึกอบรมเพื่อยกระดับความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ หรือความรู้ที่จำเป็นในตำแหน่งหน้าที่เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อเป็นการเตรียมกำลังสำรองหรือกำลังทดแทน ไว้ให้พร้อมตามความจำเป็นของหน่วยงาน
3. การฝึกอบรมเพื่อการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือการเลื่อนหรือโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ หรือ ลักษณะงาน เพื่อเป็นการเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับและปฏิบัติงานได้ทันที อย่างมีประสิทธิภาพ

การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ศูนย์ฝึกอบรม มีวิธีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม คือ

1. ส่งแบบสอบถามเป็นครั้งคราว โดยมีลักษณะการปฏิบัติ คือ
 - 1.1 ส่งหน่วยงานต่าง ๆ ให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตอบ
 - 1.2 ส่งให้ผู้เข้ารับการอบรมตอบ ภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแต่ละครั้งในทันที
2. สัมภาษณ์ อย่างไม่เป็นทางการกับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ
3. ศึกษา วิเคราะห์ เหตุการณ์ สถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงขององค์การ เช่น การปรับปรุงงาน
4. ศึกษาจากแหล่งเอกสารของหน่วยงานต่าง ๆ

ระดับของการฝึกอบรม

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2523 ศูนย์ฝึกอบรมได้กำหนดแผนการฝึกอบรม สัมมนา พนักงานทุกระดับ ทุกสาขางาน ดังนี้

1. พนักงานระดับปฏิบัติการ ศูนย์ฝึกอบรมได้จัดหลักสูตร การฝึกอบรมโดยมุ่งเน้นและให้การสนับสนุนหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาพนักงานปฏิบัติการ ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อรับงานตามโครงการดังกล่าว และพร้อมที่จะแก้ปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้นภายหลังการเพิ่มปริมาณน้ำและแรงดัน ตามโครงการแผนหลัก ระยะที่ 1 ช่วงที่ 1 อาทิ ปัญหาเกิดจากท่อแตกรั่ว จำนวนเพิ่มมากขึ้น การเพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการขอติดตั้งประปาใหม่ การจัดเก็บรายได้ รวมทั้งการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีแก่

พนักงานในฐานะผู้ให้บริการที่ดีด้วย

2. พนักงานระดับบริหาร ศูนย์ฝึกอบรมได้จัดหลักสูตรและสัมมนาเพื่อที่จะเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหารงาน เช่น วิทยาการปกครองบังคับบัญชา การวางแผนงาน การควบคุมงาน การประสานงาน การสั่งงาน ตลอดจนการทำงานร่วมกัน โดยการแสวงหาความคิดทางวิชาการใหม่ ๆ ทางการปฏิบัติงานและการบริหารงาน และหาวิทยากรที่ทรงคุณวุฒิ และผู้มีประสบการณ์จากสถาบันการศึกษา หน่วยงานราชการ และองค์การธุรกิจ มาเป็นผู้ให้ความรู้ในการฝึกอบรมและสัมมนา

3. การประชุมพิเศษ สำหรับพนักงานใหม่ทุกคน

หลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

สำหรับปีงบประมาณ 2523 ศูนย์ฝึกอบรม มีโครงการดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมด้านเทคนิค มีทั้งหมด 5 หลักสูตร ได้แก่
 - 1.1 ช่างประปา
 - 1.2 การวางท่อและซ่อมท่อประปา
 - 1.3 พนักงานประปาสาขา
 - 1.4 พนักงานอ่านมาตร
 - 1.5 การควบคุมงานโครงการ
2. การฝึกอบรมด้านบริหาร/ธุรการ มีทั้งหมด 7 หลักสูตร ได้แก่
 - 2.1 ประชุมพิเศษพนักงาน
 - 2.2 หลักการบริหาร (เพื่อเตรียมตัวผู้บริหาร)
 - 2.3 การสัมมนาความรู้เกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์ กับการปฏิบัติงาน
 - 2.4 ความรู้เกี่ยวกับการพัสดุ
 - 2.5 พนักงานจัดเก็บรายได้

2.6 การสัมมนาปฏิบัติการ (Executive Workshop)

2.7 การสัมมนาปฏิบัติการ (Management Workshop)

3. การฝึกอบรมทั่วไป มีทั้งหมด 1 หลักสูตร ได้แก่ โครงการศึกษาเพื่อความมั่นคงของชาติ

จากโครงการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรม จะมีเป้าหมายดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมด้านเทคนิค 5 หลักสูตร รวม 18 รุ่น จะมีจำนวนผู้เข้ารับการอบรม 540 คน
2. การฝึกอบรมด้านบริหาร/ธุรการ 7 หลักสูตร รวม 21 รุ่น จะมีจำนวนผู้เข้ารับการอบรม 620 คน
3. การฝึกอบรมทั่วไป 1 หลักสูตร รวม 9 รุ่น จะมีจำนวนผู้เข้ารับการอบรม 3,120 คน

โครงการฝึกอบรมทั่วไปนี้จัดตามนโยบายของกระทรวงมหาดไทยให้การประสานครหลวงดำเนินการฝึกอบรมพนักงานการประสานครหลวงทั้งหมดให้แล้วเสร็จในปีงบประมาณ พ.ศ. 2523

นอกจากนี้ศูนย์ฝึกอบรมจะพิจารณาหลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนา ฝึกงาน คุงาน ซึ่งจัดโดยสถาบันภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่เห็นว่าเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อกิจการประปาโดยตรง เพื่อนำเสนอขออนุมัติส่งพนักงานไปรับการอบรม สัมมนา ฝึกงาน หรือคุงาน เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรของการประสานครหลวงตามโอกาสเหมาะสมต่อไปด้วย

ขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรม มีขั้นตอนของการปฏิบัติการดังต่อไปนี้

1. หาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. ร่างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม
3. เสนอศูนย์ฝึกอบรมพิจารณา
4. ร่างหลักสูตรที่สมบูรณ์
5. สั่งการพิมพ์โครงการและหลักสูตร จากนั้นก็ทำเรื่องขออนุมัติการประสาน
นครหลวงจัดการทางค่านค่าใช้จ่าย
6. เมื่อได้รับการอนุมัติเรียบร้อยแล้วก็นำเงินงานต่อไปโดย
 - 6.1 จัดทำตารางสอน คัดเลือกและติดต่อกับวิทยากรจนกระทั่งการเตือน
วิทยากร
 - 6.2 จองสถานที่ และจัดเตรียมอุปกรณ์การฝึกอบรมจนกระทั่งการจัด
สถานที่ฝึกอบรม
 - 6.3 จัดทำกำหนดการเปิด ร่างค่ากล่าวเปิดของประธาน จัดเตรียม
เอกสารต่าง ๆ ในการอบรม
 - 6.4 ขออนุมัติเงินทรองจ่าย จัดเตรียมเครื่องคัมและอื่น ๆ
 - 6.5 แจงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เตรียมการเชิญผู้ว่าการประสาน
นครหลวงเชิญผู้มีเกียรติ การทำข่าว เป็นต้น
7. จากนั้นก็เปิดอบรม และดำเนินการฝึกอบรม รวมทั้งการแจกแบบฟอร์ม
กรอกประวัติไปประเมินผลจนกระทั่งการฝึกอบรมเสร็จสิ้น
8. เมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นก็จะดำเนินการทางค่าน
 - 8.1 ประเมินผลและวิเคราะห์ผลการฝึกอบรม รายงานผลการฝึกอบรม
และปรับปรุงหลักสูตร
 - 8.2 ติดตามผลการฝึกอบรม รายงานผลการฝึกอบรม และการปรับปรุง
หลักสูตร

9. จากขั้นตอนที่ 8 จะทำให้ศูนย์ฝึกอบรมได้แนวทางการวางโครงการและหลักสูตรการฝึกอบรมในครั้งต่อไปนี้

เทคนิคของการฝึกอบรม

ศูนย์ฝึกอบรม เลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมต่าง ๆ เป็นต้นว่า การอภิปราย ภาระงาน การบรรยายโดยวิทยากร การศึกษาค้นคว้าตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต และการร่วมกันพิจารณาปัญหาต่าง ๆ

อุปกรณ์การฝึกอบรมและสถานที่

ศูนย์ฝึกอบรม เลือกใช้สถานที่ฝึกอบรมดังต่อไปนี้คือ

1. ภายในการประสานครหลวงเอง มีห้องฝึกอบรม 2 ห้อง ๆ หนึ่งจุดคนโตประมาณ 30-40 คน
2. การขอใช้สถานที่ เช่น ห้องประชุมของหน่วยงานราชการต่าง ๆ

สำหรับอุปกรณ์การฝึกอบรมซึ่งทางศูนย์ฝึกอบรมของการประสานครหลวงมี เป็นต้นว่า กระดานดำ เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องขยายเสียง Overhead Projector, Slide Projector

งบประมาณค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมตลอดปีงบประมาณ 2523

1. งบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมตามแผนปกติ	699,800 บาท
2. งบประมาณค่าใช้จ่ายในการส่งพนักงานไปอบรมรวม กับสถาบันภายนอก	127,200 บาท
3. งบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมพิเศษหรือ เร่งด่วน	200,000 บาท
รวม	<u>1,027,000 บาท</u>

การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

1. จัดทำการประเมินผลการฝึกอบรม สัมมนา แต่ละหลักสูตร หลังจากดำเนินการในหลักสูตรนั้นแล้วเสร็จ เพื่อจัดทำรายงานเสนอการประสานครหลวงเพื่อทราบ และปรับปรุงการฝึกอบรมต่อไป
2. การติดตามผลจะกระทำภายหลังจากผู้เข้าอบรม สัมมนา กลับไปปฏิบัติงานแล้วประมาณ 3-6 เดือน นำข้อมูลมาวิเคราะห์ และรายงานเสนอผลและขอเสนอแนะการปรับปรุงการบริหารงานต่อไป.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานฝึกอบรมของการไฟฟ้านครหลวง

ประเทศไทยเริ่มมีกระแสไฟฟ้าใช้ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว¹ โดยเริ่มผลิตกระแสไฟฟ้าเป็นแห่งแรกในพระราชวัง ต่อมาในปี พ.ศ. 2437 ประชาชนในกรุงเทพฯ ซึ่งมีบ้านเรือนอาศัยอยู่บริเวณตอนใต้ของคลองบางกอกน้อยและคลองบางลำพู ได้อาศัยกระแสไฟฟ้าจากสถานที่ทำการและโรงจักรเดินเครื่องกำเนิดไฟฟ้าที่วัดเสียบ และในปี พ.ศ. 2457 ประชาชนที่อาศัยอยู่บริเวณตอนเหนือคลองบางกอกน้อย และคลองบางลำพู ได้อาศัยกระแสไฟฟ้าจากการไฟฟ้าหลวงสามเสนกิจการไฟฟ้าเจริญขึ้นตามลำดับ และความต้องการใช้กระแสไฟฟ้าของประชาชนในเขตกรุงเทพฯ ได้เพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ รัฐบาลได้เล็งเห็นความจำเป็นและความสำคัญในการที่จะต้องให้บริการด้านกระแสไฟฟ้า ดังนั้นในปี พ.ศ. 2501² จึงออกพระราชบัญญัติจัดตั้งการไฟฟ้านครหลวงขึ้นโดยรวมการไฟฟ้ากรุงเทพฯ ที่วัดเสียบกับกองไฟฟ้าสามเสนเข้าด้วยกัน และอาศัยสถานที่ข้างวัดเสียบเป็นที่ตั้งของสำนักงานใหญ่ของการไฟฟ้านครหลวง ในปัจจุบันมีพนักงานในองค์การทั้งสิ้น 9,406 คน

วัตถุประสงค์ของการไฟฟ้านครหลวง

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งการไฟฟ้านครหลวงขึ้นเพื่อ

1. ผลิตพลังงานไฟฟ้าไปพลาางก่อนในระหว่างที่ยังไม่ได้มีการโอนตามมาตรา

¹ อำนวย อุดมศิลป์, "วิวัฒนาการของการไฟฟ้าในประเทศไทยตั้งแต่สมัย ร.5 จนถึงปัจจุบัน" วารสารข่าวไฟฟ้า ฉบับพิเศษ (2511) : 7.

² "พระราชบัญญัติการไฟฟ้านครหลวง พ.ศ. 2501" ราชกิจจานุเบกษา 75 (31 กรกฎาคม 2501) : 2.

14 พรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติการไฟฟ้าอันดี พ.ศ. 2500¹

2. จัดให้ไค้มาและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า

3. ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์แก่การไฟฟ้านครหลวง

จากวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น ทำให้การไฟฟ้านครหลวงมีหน้าที่หลักสำคัญในการให้บริการด้านกระแสไฟฟ้าแก่ประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ-นนทบุรี โดยมีฐานะทางกฎหมายเป็นนิติบุคคลและมีลักษณะของการดำเนินงานเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

ประวัติการบริหารงานฝึกอบรม

แต่เดิมนั้นหน่วยงานฝึกอบรมของการไฟฟ้านครหลวง มีฐานะเป็นแผนกฝึกอบรม สังกัดกองปกครอง ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ต่อมาได้รับการยกฐานะเป็นกองฝึกอบรมและพัฒนาเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2518 และได้มีการปรับปรุงโครงสร้างตามคำสั่งอป. 14/2519 ลงวันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2519 อีกครั้งหนึ่ง เป็นโครงสร้างซึ่งใช้ในปัจจุบันคงจะได้กล่าวรายละเอียดต่อไป

กองฝึกอบรมและพัฒนา

กองฝึกอบรมและพัฒนาเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของการไฟฟ้านครหลวง ปัจจุบันจัดแบ่งส่วนงานออกเป็น 3 แผนก และ 2 แผนก

¹ในปัจจุบันการไฟฟ้านครหลวงไม่ได้ผลิตกระแสไฟฟ้าเอง แต่รับซื้อกระแสไฟฟ้าจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.

คือ

1. แผนกพัฒนาองค์กร มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1.1 ศึกษาและวิจัยปัญหาในค่านพหุติกรรการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนา
องค์กร
- 1.2 กำหนดแผน แนวทาง นโยบาย จุดมุ่งหมายโครงการฝึกอบรม
และพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาที่นั้น ๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 1.3 ให้คำเสนอแนะฝ่ายบริหารในทางวิชาการด้านบริหารและในค่าน
การพัฒนานักบริหาร
- 1.4 จัดสัมมนาสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับนักบริหาร
- 1.5 รวบรวม และประสานงานกับสถาบันการฝึกอบรมภายนอกเพื่อฝึก
อบรมและพัฒนานักบริหาร

2. แผนกฝึกอบรมการบังคับบัญชา มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 2.1 จัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา
- 2.2 ช่วยเหลือแนะนำและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงาน
ระดับผู้บังคับบัญชา
- 2.3 ประสานงานและร่วมมือกับสถาบันการฝึกอบรม สถาบันการศึกษา
ต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมการฝึกอบรมพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา
- 2.4 ช่วยเหลือแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทดสอบความสามารถ
และความเหมาะสมกับหน้าที่ของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา
- 2.5 จัดฝึกอบรมทางวิชาการหรือเทคนิคเฉพาะแบ่งตามความต้องการ
ของหน่วยงานต่าง ๆ

3. แผนกฝึกอบรมงานวิชาชีพ มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 3.1 จัดฝึกอบรมและพัฒนาช่างฝีมือให้มีความรู้ ความชำนาญตรงกับ

งานในหน้าที่

- 3.2 จัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อความเหมาะสมและโอกาสก้าวหน้า
- 3.3 จัดฝึกอบรมและพัฒนาการปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวกับการจัดการ
- 3.4 ส่งเสริมและพัฒนาพนักงานระดับวิชาชีพให้มีความรู้ความชำนาญในทางวิชาชีพยิ่งขึ้น
- 3.5 ประสานงานเพื่อให้มีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาอาชีพในหน่วยงานของการไฟฟ้านครหลวงหรือกับสถาบันภายนอก

4. หมวดบริการงานฝึกอบรม มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 4.1 รับผิดชอบการดูแลรักษาความสะอาดเรียบร้อยและการบำรุงรักษาห้องฝึกอบรม
- 4.2 รับผิดชอบการจัดหาและจัดเตรียมห้องสำหรับฝึกอบรม ประชุม หรือสัมมนา
- 4.3 รับผิดชอบการจัดทำป้ายชื่อ โปสเตอร์ แผ่นใสหรืออุปกรณ์อื่น ๆ สำหรับการฝึกอบรม ประชุม หรือ สัมมนา ฯลฯ

5. หมวดธุรการกอง มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 5.1 รับส่ง แยกและรักษาเอกสารของกอง
- 5.2 ร่างและพิมพ์หนังสือโต้ตอบ บันทึกโต้ตอบของกอง
- 5.3 รวบรวมและจัดทำรายงานผลงาน และงบประมาณประจำปี
- 5.4 จัดทำ เปลี่ยนแปลง และเก็บรักษาทะเบียนประวัติการฝึกอบรมและการศึกษาของพนักงาน
- 5.5 รับผิดชอบงานธุรการอื่น ๆ

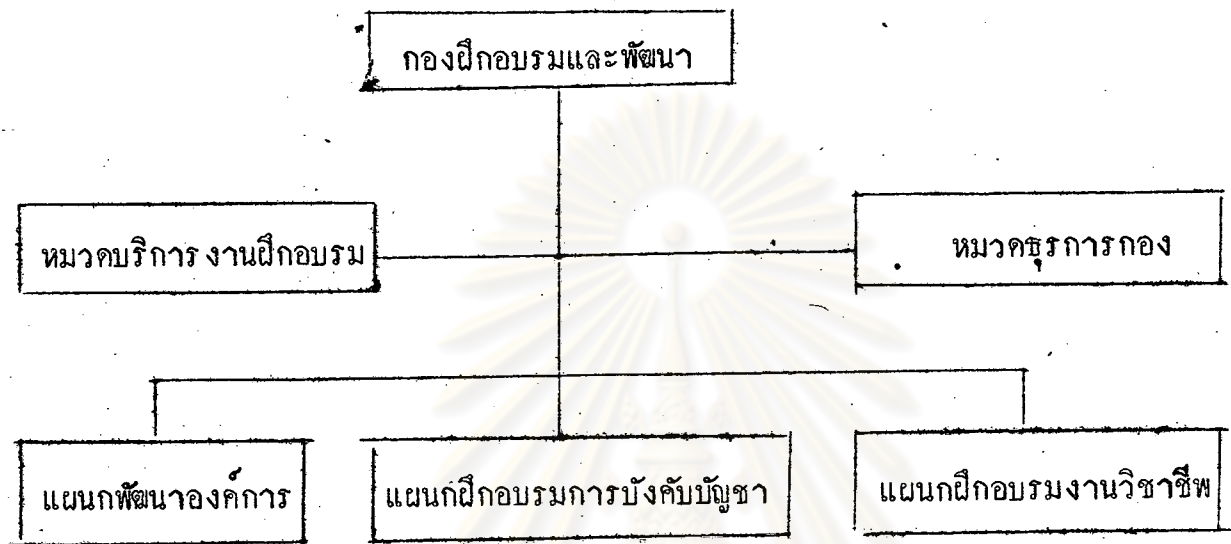
อัตรากำลังพนักงานของกองฝึกอบรมและพัฒนา

ในปัจจุบันกองฝึกอบรมมีอัตรากำลังทั้งหมด 22 คน จำแนกตามตำแหน่ง และจำนวนอัตรากำลังดังต่อไปนี้

1. หัวหน้ากอง	1 อัตรากำลัง
2. รองหัวหน้ากอง	1 อัตรากำลัง
3. วิทยากร 3 ทำหน้าที่ช่วยหัวหน้ากอง	1 อัตรากำลัง
4. หัวหน้าแผนกฝึกอบรมงานวิชาชีพ	1 อัตรากำลัง
5. หัวหน้าแผนกการบังคับบัญชา	1 อัตรากำลัง
6. หัวหน้าแผนกพัฒนาองค์กร	1 อัตรากำลัง
7. วิทยากร	5 อัตรากำลัง
8. ประจำแผนกฝึกอบรมงานวิชาชีพ	1 อัตรากำลัง
9. หัวหน้าหมวดธุรการกอง	1 อัตรากำลัง
10. ช่างเขียน	1 อัตรากำลัง
11. เสมียน	4 อัตรากำลัง
12. พนักงานพิมพ์ดีด	1 อัตรากำลัง
13. นักการ	2 อัตรากำลัง
14. คนงาน	2 อัตรากำลัง

ศูนย์วิทยุตำรวจภูธร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 5 : ผังของกองฝึกอบรมและพัฒนา การไฟฟ้านครหลวง



วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

การจัดตั้งกองฝึกอบรมฯ ก็เพื่อวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการคือ¹

1. เพื่อฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีเป็นประโยชน์ต่อองค์กร
2. เพื่อพัฒนาให้พนักงานขององค์กรทุกคนมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

การสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

กองฝึกอบรมฯ มีวิธีการสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

¹สัมภาษณ์ หัวหน้ากองฝึกอบรมและพัฒนา วันที่ 5 สิงหาคม 2523

1. จากการประชุมกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเห็นอุปสรรคและปัญหาในการปฏิบัติงาน เช่น ปัญหาการติดตอสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ล่าชามาก ปัญหาการนำประชุม เป็นต้น ดังนั้น กลุ่มจะเป็นตัวบอกความจำเป็นในการฝึกอบรมวิธีหนึ่ง

2. จากการบอกกล่าวเป็นราย ๆ ของผู้บริหารระดับสูง ถึงอุปสรรคและปัญหาในการปฏิบัติ

3. สบายการปฏิบัติงานต่าง ๆ แจ้งความต้องการการฝึกอบรมมาเอง เช่น มีเครื่องมือ เครื่องจักร วิทยาการใหม่ ๆ มา ต้องการเข้ารับการฝึกอบรม มีปัญหาการสูญเสียในการปฏิบัติงานมาก ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมให้มีฝีมือสูงขึ้น

4. ดูจากรายงานและข้อมูลในการปฏิบัติงานประกอบกับข้อมูลซึ่งได้รับจาก 3 วิธี ดังกล่าวข้างต้น เพื่อตรวจสอบให้เกิดความมั่นใจว่า ปัญหาหรืออุปสรรคดังกล่าวจะแก้ไขด้วยการฝึกอบรมหรือการพัฒนา

ระดับของการฝึกอบรมและพัฒนา

กองฝึกอบรมฯ ได้จัดแบ่งประเภทของผู้เข้ารับการอบรมและพัฒนาได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ ผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ
2. ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้ากอง รองหัวหน้ากอง
3. ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าแผนก รองหัวหน้าแผนก หัวหน้าหมวด
4. การฝึกอบรมงานวิชาชีพ เช่น วิศวกร แพทย์ นิติกร นักบัญชี
5. การฝึกอบรมงานช่างฝีมือ ได้แก่ งานช่างฝีมือ กิ่งฝีมือ ช่างกล ช่างเทคนิค งานแรงงานต่าง ๆ เป็นต้น

การจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

การจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมของกองฝึกอบรมฯ จะประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์หรือความสำคัญของโครงการฝึกอบรม
2. ชื่อของโครงการฝึกอบรม
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนา กำหนดรายชื่อผู้จะเข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนา
4. หลักสูตรในการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยวิชาที่จะทำการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา แนวการอบรมของแต่ละวิชา เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรมแต่ละวิชา กำหนดการฝึกอบรม
5. วิทยากรในการฝึกอบรม ถ้าเป็นวิทยากรภายนอกจะได้ค่าตอบแทน 150 บาท/ชั่วโมง ถ้าเป็นวิทยากรภายในจะไม่ได้รับค่าตอบแทน
6. สถานที่ฝึกอบรม ใช้ทั้งสถานที่ภายในองค์การ และการเช่ายืมสถานที่ภายนอกด้วย
7. คณะผู้ดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมหรือสัมมนานั้น ๆ
8. แนวในการปฏิบัติงาน
9. งบประมาณในการฝึกอบรม ไม่ต้องตั้งงบประมาณเองเพราะอยู่ในงบการบริหารงานสามารถของบในแต่ละโครงการที่จัด
10. การแจกประกาศนียบัตร ภายหลังจากการสำเร็จหลักสูตรการฝึกอบรมหรือสัมมนา

โครงการฝึกอบรมและพัฒนา ประจำปี พ.ศ.2523

กองฝึกอบรมฯ จัดแบ่งโครงการฝึกอบรมประจำปี พ.ศ.2523 แยกตามแผนก
ได้ดังต่อไปนี้

1. แผนกพัฒนาองค์การ มีโครงการพัฒนาองค์การ ซึ่งจัด 4 ครั้ง/เดือน
2. แผนกฝึกอบรมการบังคับบัญชา มีโครงการฝึกอบรมดังต่อไปนี้
 - 2.1 How to conduct effective meeting
 - 2.2 Liforiented
3. แผนกฝึกอบรมงานวิชาชีพ มีโครงการฝึกอบรมดังต่อไปนี้
 - 3.1 คอมพิวเตอร์ยิบอินชอย
 - 3.2 การเขียนบันทึกและรายงาน
 - 3.3 Instructor course ฝ่ายก่อสร้าง
 - 3.4 On-site training cummins
 - 3.5 โมและเครน ฝ่ายก่อสร้าง
 - 3.6 Training officer
 - 3.7 เรื่อง Relay ของฝ่ายจำหน่าย
 - 3.8 การบรรยายทางวิชาการ
 - 3.9 การบรรยายของฝ่ายจำหน่าย 2 เรื่อง
 - 3.10 ภารโรง กองบริการภายใน
 - 3.11 พนักงานจดหน่วย ฝ่ายการบัญชีและการเงิน
 - 3.12 การแข่งขันพนักงานพิมพ์ดีดประจำปี
 - 3.13 พนักงานใช้เครื่องมือกล รุ่น 4-8
 - 3.14 พิธีมอบรางวัลและวุฒิปัตร์ พนักงานขับรถยนต์
 - 3.15 พิธีมอบของที่ระลึกแก่พนักงานผู้ครบเกษียณอายุประจำปี

- 3.16 พิธีมอบเกียรติบัตรแก่วิทยากรประจำปี
- 3.17 การจัดเก็บเอกสาร
- 3.18 พนักงานขับรถจักรยานยนต์
- 3.19 การพัฒนาเลขานุการ/รองเลขานุการฝ่ายกองต่าง ๆ

ขั้นตอนการดำเนินงานฝึกอบรม

เป็นขั้นของการปฏิบัติจริง ซึ่งจะดำเนินไปตามโครงการฝึกอบรมหรือสัมมนา ซึ่งกำหนดไว้ และขั้นนี้เป็นหน้าที่ทางธุรการซึ่งเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของหมวดบริการงานฝึกอบรมและหมวดธุรการกอง การดำเนินงานฝึกอบรมจะมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การจัดทำหนังสือถึงผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนา รวมทั้งวิทยากร เพื่อเป็นการเน้นกำหนดการได้แก่ วัน เวลา สถานที่ โครงการฝึกอบรมหรือสัมมนานั้น ๆ **ล่วงหน้าก่อนที่จะมีการฝึกอบรมหรือสัมมนา 1-2 สัปดาห์**
2. จัดเตรียมสถานที่ เอกสารทางวิชาการและอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในงานฝึกอบรมหรือสัมมนา ป้ายชื่อต่าง ๆ รวมทั้งประกาศนียบัตร ให้พร้อม
3. ในวันที่มีการฝึกอบรมหรือสัมมนา ก็จัดเตรียมเครื่องดื่ม ซึ่งการไฟฟ้านครหลวงอนุมัติให้พนักงานทุกระดับได้เท่ากับคือ 2 บาท/คน ในกรณีที่มีการเชิญวิทยากรภายนอกมาก็จะจัดรถรับส่งให้เรียบร้อย
4. เตรียมการประเมินผลภายหลังเสร็จสิ้นรายวิชาหรือหลักสูตร ซึ่งอาจใช้แบบสอบถามกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนา.

เทคนิคของการฝึกอบรม

การเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับ การสร้างหลักสูตรซึ่งประกอบด้วยหมวดวิชาต่าง ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกัน และยังขึ้นอยู่กับตัววิทยากรซึ่งมีส่วนกำหนด

เทคนิคที่ใช้ควย

จากการปฏิบัติงานจริงของกองฝึกอบรมฯ ได้เลือกใช้เทคนิคหลายวิธี เป็นต้นว่า การบรรยาย การสาธิต การอภิปราย เกมการบริหาร การศึกษกรณีตัวอย่าง

สถานที่และอุปกรณ์การฝึกอบรม

1. สถานที่ฝึกอบรม กองฝึกอบรมฯ เลือกใช้สถานที่ในการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1.1 สถานที่ภายในองค์การ ได้แก่ห้องประชุมชั้น 7 ตึกฝ่ายการบัญชี และการเงิน (ต่อเติม) ซึ่งมีอยู่ 2 ห้อง ห้องหนึ่งจุคนได้ประมาณ 200 คน อีกห้องหนึ่งจุคนได้ประมาณ 20 คน ห้องประชุมฝ่ายจำหน่าย ซึ่งจุคนได้ 20 คน 1 ห้อง นอกจากนี้ยังมีห้องประชุมสโมสร จุคนได้ 60 คน 1 ห้อง

1.2 สถานที่ภายนอก ถ้ามีการจัดฝึกอบรมโดยใช้สถานที่ภายนอกการไฟฟ้านครหลวง ก็อาจติดต่อขอเช่ายืมสถานที่ เช่น ขอยืมสถานที่ของ กรป.กลาง โดยจ่ายค่าไฟฟ้าเอง

ทั้ง 2 กรณีดังกล่าวเป็นการดำเนินการโดยกองฝึกอบรมฯ ซึ่งจัดการฝึกอบรมหรือสัมมนา นอกจากนี้ถ้ามีสถาบันภายนอกจัดฝึกอบรมหรือสัมมนาขึ้น กองฝึกอบรมฯ ก็จะพิจารณาคุณลักษณะที่จัดว่าตรงกับความต้องการของการไฟฟ้านครหลวงหรือไม่ ถ้าตรงกับความต้องการจริงก็จะพิจารณาส่ง พนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนา สถาบันภายนอกซึ่งกองฝึกอบรมฯ เคยจัดส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมและสัมมนาได้แก่ สมาคมการจัดการทางธุรกิจแห่งประเทศไทย ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน มหาวิทยาลัยต่าง ๆ เป็นต้น

2. อุปกรณ์การฝึกอบรม

สำหรับอุปกรณ์การฝึกอบรม กองฝึกอบรมฯ ต้องตั้งงบประมาณเพื่อขออนุมัติ

เมื่อต้องการทุกครั้ง และในปัจจุบันโสตทัศนูปกรณ์ที่มีอยู่ได้แก่ จอภาพยนตร์ เครื่องฉาย
 ภาพยนตร์ 16 มม. फिल्मภาพยนตร์ กระดานคำ สไลด์ เครื่องขยายเสียง แผนภูมิต่าง ๆ
 Overhead Projector เป็นต้น

การประเมินผลการฝึกอบรม

กองฝึกอบรมฯ ได้จัดการประเมินผลการฝึกอบรมหรือสัมมนา ภายหลังเสร็จสิ้น
 โครงการนั้น ๆ สิ่งต่างกองฝึกอบรมฯ ทำการประเมินได้แก่

1. การประเมินปฏิกิริยา เพื่อต้องการทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือ
 สัมมนา มีความคิดเห็นต่อหัวข้อวิชา หลักสูตร วิทยากร อุปกรณ์และสถานที่เป็นอย่าง
 ไรบ้าง สำหรับการประเมินปฏิกิริยาผู้เข้ารับการอบรมนั้น ได้เลือกใช้เทคนิคของการ
 ประเมินผลวิธีต่าง ๆ ประกอบกัน ได้แก่ การออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการ
 สังเกตปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรมหรือสัมมนา
2. การประเมินการเรียนรู้ เพื่อต้องการทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือ
 สัมมนา มีการเรียนรู้ในหัวข้อวิชาหรือหลักสูตรมากน้อยเพียงใด กองฝึกอบรมและพัฒนามีวิธี
 การประเมินการเรียนรู้โดยการใช้การทดสอบ (Testing) คือมีการทำ Pre-test
 และ Post-test เพื่อเปรียบเทียบคะแนนการเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ การทดสอบ
 (Testing) อาจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทำข้อสอบ ปฏิบัติจริง การเขียน
 รายงานหรือการทำโครงการ วิธีใดวิธีหนึ่งก็ได้
3. การประเมินการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม เป็นผลสืบเนื่องจากการ
 เรียนรู้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ มี
 เทคนิคของการประเมินโดยการใช้วิธีการสังเกต การออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์
 ประกอบกัน

4. การประเมินผลที่ได้ เป็นผลสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมที่ดีขึ้น เช่น โครงการฝึกอบรมพนักงานชนบท หลังจากการฝึกอบรม พนักงานฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น เช่น ขับรถด้วยความสุภาพไม่เสพสุราเวลาขับรถ ทำให้ผลที่ได้คือลดการสูญเสียดัง มีเทคนิคของการประเมินผลที่ได้โดยการดูจากรายงานปฏิบัติงาน พูดยุขหรือสอบถามจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การสังเกตประกอบกัน

การติดตามผลการฝึกอบรม

เป็นการร่วมมือกันระหว่าง กองฝึกอบรมฯ กับสายงานต่าง ๆ คือ กองฝึกอบรมจะศึกษาจากรายงานการปฏิบัติงานของสายงานต่าง ๆ ที่ผ่านการฝึกอบรมว่ามีผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ อีกทางหนึ่งคือ ผู้บังคับบัญชาของสายงานที่ผ่านการฝึกอบรมจะสังเกตผู้ใต้บังคับบัญชาของตนว่ามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการหรือไม่ ผลการปฏิบัติงานและทักษะเป็นไปอย่างไรบ้าง

จากการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม กองฝึกอบรมฯ จะใช้เป็นแนวทางอันหนึ่งในการปรับปรุงโครงการฝึกอบรมในครั้งต่อ ๆ ไป.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานฝึกอบรมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งมีชื่อย่อว่า กฟผ. เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคด้านพลังงาน ถือกำเนิดขึ้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2512 โดยการรวมเอากิจการการไฟฟ้าอันฮี การลิกไนท์ และการไฟฟ้าตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบในการผลิตพลังงานไฟฟ้าของประเทศในขณะนั้นเข้าด้วยกัน

ก่อนนั้น การไฟฟ้าแต่ละองค์การต่างเป็นองค์การอิสระมีความรับผิดชอบในการผลิตพลังงานไฟฟ้าในเขตของตามพระราชบัญญัติคือ การไฟฟ้าอันฮี รับผิดชอบในภาคกลางและภาคเหนือ การลิกไนท์ รับผิดชอบในส่วนหนึ่งของภาคเหนือและภาคใต้ การไฟฟ้าตะวันออกเฉียงเหนือรับผิดชอบในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

อย่างไรก็ตามแม้จะมีเขตความรับผิดชอบในการผลิตไฟฟ้าแตกต่างกันตามภูมิศาสตร์แต่มีหน้าที่และลักษณะงานเหมือนกัน รัฐบาลจึงเห็นควรรวมเป็นหน่วยงานเดียวกันเพื่อให้สามารถนำกำลังผลิต กำลังส่งไฟฟ้า กำลังคน กำลังความรู้ และกำลังเครื่องมือมารวมกัน เพื่อให้การดำเนินการผลิตกระแสไฟฟ้าได้มีประสิทธิภาพ มีการประสานงานและเป็นไปโดยประหยัด ทั้งในด้านเป้าหมาย นโยบาย และด้านปฏิบัติการ ปัจจุบันมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 14,756 คน¹

วัตถุประสงค์และนโยบาย

วัตถุประสงค์ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตมี 3 ประการคือ²

1. ผลิต จัดให้ไค้มา จัดส่งหรือจำหน่ายซึ่งพลังงานไฟฟ้าให้แก่

¹สำรวจเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ. 2523.

²การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, "วัตถุประสงค์และนโยบาย" (นนทบุรี: สวนประชาชนพิเศษ, 2522), : 1-2.

- 1.1 การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค หรือการไฟฟ้าอื่นตาม
กฎหมายว่าด้วยกรณีนั้น
 - 1.2 ผู้ใช้พลังงานไฟฟ้าตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา
 - 1.3 ประเทศใกล้เคียง
2. ค่าเงินการต่าง ๆ เกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้า แหล่งพลังงานอันได้มาจาก
ธรรมชาติ เช่น น้ำ ลม ความร้อน ธรรมชาติ แสงแดด แร่ธาตุ หรือเชื้อเพลิง เป็นต้น
ว่า น้ำมัน ถ่านหิน หรือ ก๊าซ รวมทั้งพลังงานปรมาณูเพื่อการผลิตพลังงานไฟฟ้าและงาน
อื่นที่ส่งเสริมกิจการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิต
3. ผลิตและขายลิกไนท์ หรือ วัตถุเคมีจากลิกไนท์ หรือโดยอาศัยลิกไนท์
หรือร่วมทุนกับบุคคลอื่น เพื่อดำเนินการ ดังกล่าว

ประวัติการบริหารฝึกอบรม¹

การไฟฟ้าฝ่ายผลิต ได้จัดตั้งแผนกฝึกอบรมและควบคุมความปลอดภัย สังกัด
กองการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริการและการพนักงานในปี พ.ศ. 2512 เพื่อทำหน้าที่พัฒนา
ความรู้ ทักษะ และทัศนคติแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ รวมทั้งรับผิดชอบงานทางด้านควบ
คุมความปลอดภัยในการทำงานทุกประเภท การจัดตั้งดังกล่าวได้ยึดถือแนวความคิด
ของหลักการบริหารงานบุคคลคือ

1. การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน
2. การใช้ประโยชน์บุคคลที่เข้ามาทำงานนั้น
3. การบำรุงรักษามูลค่าบุคคลที่ทำงานนั้น
4. การส่งเสริมสมรรถภาพของบุคคลนั้นได้แก่การพัฒนาความรู้ ทักษะ

¹ สัมภาษณ์ ผู้ช่วยหัวหน้ากองฝึกอบรมและพัฒนา วันที่ 1 กันยายน 2523.

ทัศนคติ ตลอดจนวิธีการทำงาน

ต่อมา กองการเจ้าหน้าที่ได้แย่งงานทางด้านสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ออก โดยจัดตั้งเป็นกองสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ และได้เปลี่ยนชื่อแผนกฝึกอบรมและความคุมความปลอดภัยเป็นแผนกฝึกอบรม สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้แผนกดังกล่าว ได้มีหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะงานพัฒนา พนักงานแต่เพียงอย่างเดียว

ในเดือน สิงหาคม พ.ศ. 2519 คณะกรรมการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ ได้อนุมัติให้จัดตั้งกองฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development Division) แทนที่แผนกฝึกอบรม และให้อยู่ในสังกัดของฝ่ายบริการและการพนักงานเช่นเดิม ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายขอบเขตของงานฝึกอบรมให้กว้างขวางและสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ ได้มากยิ่งขึ้น และได้แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็นแผนกต่าง ๆ ดังนี้

1. แผนกฝึกอบรมทั่วไป
2. แผนกพัฒนาองค์การ
3. แผนกฝึกอบรมทางเทคนิค
4. แผนกการศึกษาและอุปกรณ์การฝึกอบรม
5. หน่วยวิจัยและประเมินผล

ในปี พ.ศ. 2522 กองฝึกอบรมและพัฒนาได้ยกฐานะหน่วยวิจัยและประเมินผล เป็นแผนกวิจัยและประเมินผลและปรับปรุงงานของแผนกการศึกษาและอุปกรณ์การฝึกอบรม เป็นแผนกบริการและอุปกรณ์การฝึกอบรม โดยมอบหมายงานเกี่ยวกับการศึกษาทั่วไป สังกัดกองสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์

การจัดองค์การของกองฝึกอบรมและพัฒนา

กองฝึกอบรมฯ สังกัดอยู่กับฝ่ายการพนักงาน มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่รวม 42

คน และมีหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ ในสังกัดรวม 5 แผนกได้แก่¹

1. แผนกพัฒนาองค์การ แผนกนี้รับผิดชอบการปฏิบัติงานของหมวดต่าง ๆ ในสังกัด รวม 5 หมวด อัตรากำลังปัจจุบัน 6 คน แยกกล่าวหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหมวดได้ดังต่อไปนี้

1.1 หมวดธุรการฝึกอบรม มีหน้าที่รับส่งหนังสือ จัดเก็บเอกสารเข้าแฟ้ม จัดทำบัตรลงเวลา ล่วงเวลา คุมทะเบียนวันลา เก็บประวัติผู้เข้าอบรมที่ผ่านการสัมมนาของแผนก พิมพ์บันทึกต่าง ๆ พิมพ์เอกสารทางค่านวิชาการที่ใช้ในแต่ละหลักสูตร จัดเก็บเอกสารทางค่านวิชาการ

1.2 หมวดจัดอบรมการบริหารงานระยะสั้น มีหน้าที่ ฝึกอบรมทบทวน ค่านการบริหารงาน ฝึกอบรมหลักการบริหารงานตามความจำเป็น บรรยายสั้น ๆ ในหัวข้อวิชาที่เห็นว่าน่าสนใจ ประสานงานฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก

1.3 หมวดฝึกอบรมค่านบริหารงานผู้บังคับบัญชาของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ มีหน้าที่รับผิดชอบ งานฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาระดับต้น (หัวหน้าหมวด) อบรมผู้บังคับบัญชาระดับกลาง (หัวหน้าแผนก) อบรมผู้บังคับบัญชา ระดับสูง (หัวหน้ากอง) อบรมผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่าย

1.4 หมวดโครงการพัฒนาองค์การ มีหน้าที่รับผิดชอบการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงาน (ในระยะแรกจะเริ่มที่หน่วยงานที่มีความต้องการก่อน) ร่วมกันวิเคราะห์และวางแผนการเปลี่ยนแปลงกับหน่วยงานนั้น ๆ ดำเนินงานตามแผนที่วางไว้โดยเป็นที่ปรึกษาและจัดฝึกปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ จัดการฝึกปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างให้วิทยาการของกองได้มีความรู้และฝึกฝนให้มีความชำนาญในด้าน

¹ เอกสารโรเนียว แผนภูมิหน้าที่ความรับผิดชอบ และอัตรากำลังของแผนกพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรมและพัฒนา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.

การเป็นวิทยากรที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาองค์กรและมุ่งเสริมสร้างทีมงานของกองให้
มีประสิทธิภาพไปในตัวด้วยเช่น teambuilding workshop, goal setting
workshop

1.5 หมวดจัดทำเอกสารทางวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบ การจัดทำ
เอกสารทางด้านการวิชาการบริหารงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาที่ผ่านการอบรมไปแล้ว (เพื่อจะ
ได้ทราบวิชาการใหม่ ๆ และช่วยการติดต่อจะได้ต่อเนื่องกัน) จัดทำเอกสารเผยแพร่
ความรู้ทางด้านการพัฒนาองค์กรให้แก่ผู้บังคับบัญชา

2. แผนกฝึกอบรมทางเทคนิค แผนกนี้รับผิดชอบการปฏิบัติงานของหมวด
ต่าง ๆ ในสังกัดรวม 9 หมวด อัตรากำลังในปัจจุบันมี 7 คน แยกกล่าวหน้าที่ความรับ
ผิดชอบของแต่ละหมวดได้ดังต่อไปนี้¹

2.1 หมวดธุรการฝึกอบรม มีหน้าที่ปฏิบัติงานทางด้านเตรียมจัดเก็บ
เอกสารและการติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ พิมพ์เอกสารต่าง ๆ

2.2 หมวดฝึกอบรมด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มีหน้าที่ปฏิบัติ
งานฝึกอบรมด้านควบคุมความปลอดภัย การฝึกอบรมประคาน้ำ การฝึกอบรมอื่น ๆ
ตามที่ได้รับมอบหมาย

2.3 หมวดฝึกอบรมทางด้านการใช้และการซ่อมบำรุงรักษายานพาหนะ
มีหน้าที่ฝึกอบรมพนักงานขับรถ พนักงานซ่อมเครื่องยนต์และการฝึกอบรมอื่น ๆ ตามที่
ได้รับมอบหมาย

2.4 หมวดฝึกอบรมช่างเชื่อมโลหะ ดำเนินการแล้วโดยให้ผู้ปฏิบัติงาน
ที่มีอยู่

¹เอกสารโรเนียว แผนภูมิหน้าที่ความรับผิดชอบและอัตรากำลังของแผนกฝึกอบรมทางเทคนิค กองฝึกอบรมและพัฒนา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

2.5 หมวดฝึกอบรมทางด้านเครื่องกล มีหน้าที่ฝึกอบรมทางด้านช่างกล โรงงาน งานด้านเครื่องจักรกลต่าง ๆ และงานฝึกอบรมอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2.6 หมวดฝึกอบรมทางด้านไฟฟ้า มีหน้าที่อบรมผู้ปฏิบัติงานทางด้านไฟฟ้า ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ และงานฝึกอบรมอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2.7 หมวดฝึกอบรมพนักงานกะ พนักงานเดินเครื่อง บำรุงรักษา

2.8 หมวดประสานงานฝึกอบรมศูนย์ฝึกอบรมช่างไฟฟ้าและฝึกอบรม ภายนอก มีหน้าที่ส่งผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการอบรมที่ศูนย์ฝึกอบรมช่างไฟฟ้า ติดตามการฝึกอบรมภายนอก เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของแผนกและวิทยากรของแผนก

2.9 หมวดอุปกรณ์การฝึกอบรมทางเทคนิค มีหน้าที่จัดทำอุปกรณ์การฝึกอบรม ทำบัญชีวัสดุอุปกรณ์การฝึกอบรม เก็บรักษาอุปกรณ์การฝึกอบรม จัดหาอุปกรณ์การอบรมในแต่ละโปรแกรม เช่น फिल्म สไลด์ แวนไลอื่น ๆ

3. แผนกฝึกอบรมทั่วไป แผนกนี้รับผิดชอบการปฏิบัติงานของหมวดต่าง ๆ ในสังกัดรวม 6 หมวด อัตรากำลังในปัจจุบันมีทั้งหมด 7 คน แยกกล่าวหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหมวดได้ดังต่อไปนี้¹

3.1 หมวดธุรการและงานพิมพ์ มีหน้าที่ลงทะเบียนรับ-ส่งหนังสือ เสนอหนังสือ เวียน และเก็บแฟ้ม เบิกพัสดุ ตลอดจนควบคุมเครื่องใช้ประจำสำนักงานของ แผนกเขียนบัตรลงเวลาทำงาน เขียนใบขออนุมัติทำงานล่วงเวลา ลงทะเบียนควบคุมการ ลาและแจ้งยอดวันลาประจำเดือน พิมพ์หนังสือติดต่องานของแผนกทุกประเภท พิมพ์เอกสาร ประกอบการฝึกอบรมทุกหลักสูตร

¹ เอกสารโรเนียว แผนกมีหน้าที่ความรับผิดชอบและอัตรากำลังของแผนกฝึกอบรมทางเทคนิค กองฝึกอบรมและพัฒนา

3.2 หมวดปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่ มีหน้าที่ปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่ จัดทำเอกสารเกี่ยวกับการปฐมนิเทศ ประสานงานฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่น

3.3 หมวดฝึกอบรมพนักงานรักษาความปลอดภัย มีหน้าที่ฝึกอบรมพนักงานรักษาความปลอดภัยทั้งการไฟฟ้าฝ่ายผลิต โดยจัดแบ่งเป็นหลายหลักสูตรตามประเภทของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3.4 หมวดฝึกอบรมงานในสำนักงานและงานบริการ มีหน้าที่อบรมเจ้าหน้าที่ธุรการ เลขานุการ อบรมพนักงานประจำบ้านพัก อบรมพนักงานเสิร์ฟ นักการ

3.5 หมวดพัฒนาวิชาชีพ มีหน้าที่อบรมการบริหารงานบุคคล อบรมงานพัสดุ อบรมงานสาขาวิชาชีพอื่น ๆ ตามที่หน่วยงานต่าง ๆ ต้องการ

3.6 หมวดพัฒนา ทักษะ ผู้ปฏิบัติงาน มีหน้าที่ฝึกอบรมวิทยากรผู้บรรยาย อบรมเกี่ยวกับภาษาอังกฤษ การบรรยายพิเศษ การเพิ่มพูนทักษะของผู้บังคับบัญชาทั่วไป

4. แผนวิจัยและประเมินผลการฝึกอบรม แผนกนี้รับผิดชอบการปฏิบัติงาน ด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยการวิจัยหาสาเหตุต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

4.2 ประเมินผลการฝึกอบรม โดยศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับมนุษย์ พฤติกรรม

4.3 ติดตามผลการฝึกอบรม โดยการศึกษาแนวการพัฒนาบุคคลจากหน่วยงานอื่น

4.4 การวิจัยหาสาเหตุต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

4.5 การศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับมนุษย์พฤติกรรม

4.6 การศึกษาแนวการพัฒนาบุคคลจากหน่วยงานอื่น

ในปัจจุบันแผนกนี้มีอัตรากำลัง 6 คน

5. แผนกบริการและอุปกรณ์การฝึกอบรม แผนกนี้รับผิดชอบการปฏิบัติงานของหมวดต่าง ๆ ในสังกัด 5 หมวด มีอัตรากำลังในปัจจุบัน 15 คน แยกกล่าวหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหมวดได้ดังต่อไปนี้¹

5.1 หมวดธุรการทั่วไป มีหน้าที่พิมพ์คัด เอกสารต่าง ๆ รับส่งหนังสือ จัดเก็บเอกสาร ส่งสรุปผลการอภิปรายเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน คุมทะเบียน การลา ลงบันทึกเวลาทำงานของพนักงานและลูกจ้าง เอกสารการฝึกอบรม ทำใบสั่งงานทั่วไป ตรวจสอบการยืมเงินทรองและเบี่ยงเลี้ยงเดินทาง

5.2 หมวดธุรการฝึกอบรม มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งผู้ปฏิบัติงานไปเข้ารับการอบรม/สัมมนา นอกสำนักงาน ดำเนินการเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการอบรม/สัมมนา เก็บประวัติการผ่านการฝึกอบรม/สัมมนาของผู้ปฏิบัติงาน เก็บสถิติเกี่ยวกับการอบรม/สัมมนาของผู้ปฏิบัติงาน อำนวยความสะดวกในการให้บริการต่าง ๆ ในการฝึกอบรม/สัมมนา จัดทำเอกสารการอบรม/สัมมนา ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารที่ใช้ในการอบรม/สัมมนา โรเนียวเอกสาร ควบคุมการใช้จ่ายเงินเพื่อการอบรม/สัมมนา

5.3 หมวดโสตทัศนูปกรณ์ มีหน้าที่จัดทำโปสเตอร์ แผนภูมิต่าง ๆ เกี่ยวกับการอบรมและเผยแพร่ ออกแบบและ จัดทำรูปเล่ม ปกเอกสารทางวิชาการประกอบการฝึกอบรม จัดทำอุปกรณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรม จัดทำหนังสือรับรองการผ่านการอบรม/สัมมนา ตกแต่งและดูแลความเรียบร้อยห้องประชุมกองฝึกอบรมและพัฒนาและบริเวณ จัดห้องประชุมสำหรับการอบรม/สัมมนา ออกแบบเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ

¹ เอกสารโรเนียว แผนภูมิหน้าที่ความรับผิดชอบและอัตรากำลังของแผนกบริการอุปกรณ์การฝึกอบรม กองฝึกอบรมและพัฒนา.

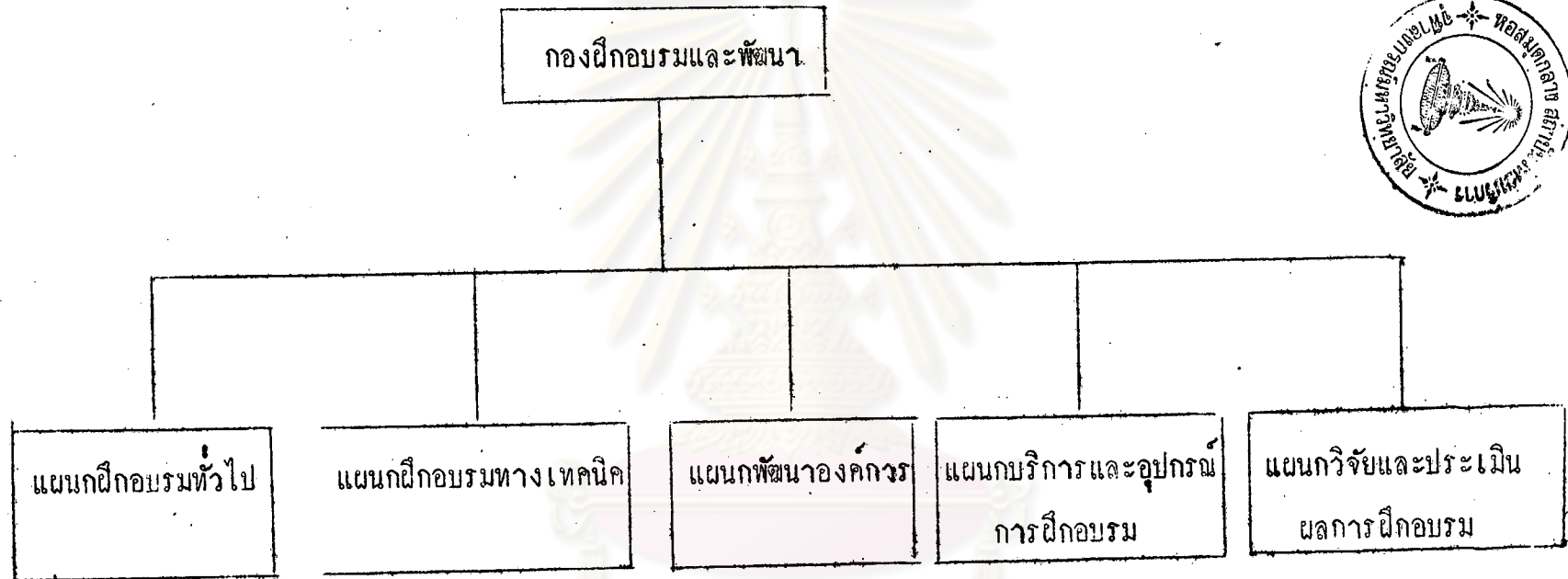
เตรียมและให้บริการเครื่องโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ

5.4 ทมวคจัดเลี้ยงเครื่องดื่มและอาหารในการอบรม/สัมมนา มีหน้าที่จัดเลี้ยงเครื่องดื่มและอาหารในการอบรม/สัมมนา ดำเนินการเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการจัดเลี้ยงเครื่องดื่มในการอบรม จัดสถานที่สำหรับการจัดเลี้ยงเครื่องดื่มในการอบรม/สัมมนา จัดซื้อและควบคุมบัญชีการใช้จ่ายในการจัดเลี้ยงเครื่องดื่มและอาหารในการอบรม/สัมมนา ควบคุมดูแลและทำความสะอาดเครื่องใช้ต่าง ๆ

5.5 ทมวคดูแล/รักษาสถานที่ มีหน้าที่ทำความสะอาดและดูแลความเรียบร้อยภายในสำนักงาน ทำความสะอาดและดูแลความเรียบร้อย ภายในห้องประชุม กองฝึกอบรม และพัฒนา ทำความสะอาดและดูแลความเรียบร้อยบริเวณซึ่งใช้เป็นที่สำหรับจัดเลี้ยงเครื่องดื่มและอาหาร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 6 : ผังกองฝึกอบรมและพัฒนา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกองฝึกอบรมและพัฒนา คือ จัดฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ขององค์กรให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันจะเป็นประโยชน์แก่องค์กร

การสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม¹

จากการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมา หัวหน้าแต่ละแผนกจะเป็นผู้ที่คิดหลักสูตรว่าควรจะมีฝึกอบรมอะไรบ้าง และดำเนินการเชิญวิทยากรเอง แต่เมื่อมาพิจารณาดูให้ดีแล้ว การที่หัวหน้าแผนกคิดหลักสูตรขึ้นเองนั้น ไม่อาจสนองความจำเป็นที่มีอยู่จริง จึงริเริ่มสำรวจหาความจำเป็นจริง ๆ ของพนักงานว่าเขาต้องการอะไร ทั้งนี้เพื่อ

- จัดหลักสูตรได้ใกล้เคียงกับความจำเป็นจริงที่มีอยู่
- สามารถวางแผนงานฝึกอบรมตลอดทั้งปี

การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้เริ่มทำอย่างจริงจังในปี พ.ศ. 2522 และอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของแผนกวิจัยและประเมินผลการฝึกอบรม นอกจากนี้แผนกอื่น ๆ อาจมีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอีกทางหนึ่ง สำหรับแผนกวิจัยและประเมินผลการฝึกอบรมมีขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. การสัมภาษณ์ ซึ่งแผนกถือว่าเป็นวิธีการที่จะทำให้ได้ข้อมูลมากที่สุดและตรงกับความเป็นจริง แต่เมื่อพิจารณาจากเจ้าหน้าที่ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ จะพบว่า

¹ สัมภาษณ์ หัวหน้าแผนกวิจัยและประเมินผลการฝึกอบรม วันที่ 9 มิถุนายน

มีมากและไม่สามารถสัมภาษณ์ได้หมดทุกคน จึงหาเกณฑ์พิจารณาว่าควรเลือกสัมภาษณ์
เจ้าหน้าที่ในระดับใด ปรากฏว่าทางแผนกเลือกสัมภาษณ์ผู้บริหารในระดับหัวหน้ากอง
ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารระดับกลางโดยอยู่ระหว่าง หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าแผนกน่าจะเป็น
ระดับที่ให้ข้อมูลได้ดีที่สุด และจะทำการสัมภาษณ์หมดทุกกองประมาณ 117 กอง รวมทั้ง
เขตต่างจังหวัด

เมื่อรู้แหล่งที่จะหาความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว ก็มาวางแผนการปฏิบัติ
งานจริง คือ ทำหนังสือขอความร่วมมือถึงหัวหน้ากองทั้งหมด มีการวางตารางการ
ปฏิบัติงานนัดหมายกันระหว่างผู้ไปทำการสัมภาษณ์กับหัวหน้ากอง และในการสัมภาษณ์นั้น
ผู้ปฏิบัติงานจะอาศัยแบบสอบถามที่เตรียมไปเป็นแนวทางสัมภาษณ์ ในแต่ละครั้งของการ
สัมภาษณ์จะประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงาน 2 คน คนหนึ่งจะทำหน้าที่ถาม และอีกคนหนึ่งจะทำ
หน้าที่จดเท่าที่ทางแผนกเคยปฏิบัติมาในวันหนึ่ง ๆ จะสัมภาษณ์ได้ 3-4 กอง

2. กรอกข้อมูลที่สัมภาษณ์ได้ลงในแบบฟอร์มทั้ง 117 กอง จากนั้นจะพิจารณา
ดูตารางความถี่ว่า ความคิดเห็นใดมีความถี่สูงสุด 10 ลำดับแรก ก็จะจัดเป็นโครงการฝึก
อบรมต่อไป นอกจากนี้ถ้าพิจารณาพบว่ามีความจำเป็นด้านอื่น ๆ ก็จะจัดส่งให้แผนกฝึก
อบรมทั่วไป แผนกฝึกอบรมทางเทคนิค แผนกพัฒนาองค์การ เพื่อจัดทำหลักสูตรต่อไป

ระดับของการฝึกอบรม

ในปัจจุบันการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ มีการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานในระดับต่าง ๆ
ดังต่อไปนี้

1. ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ได้แก่ผู้บริหารในระดับหัวหน้าฝ่าย
2. ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง ได้แก่ผู้บริหารในระดับหัวหน้ากอง
3. ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ได้แก่ผู้บริหารในระดับหัวหน้าแผนก
4. การฝึกอบรมทั่วไป เช่น การบริหารงานบุคคล นักการ พนักงานรักษา
ความปลอดภัย

5. การฝึกอบรมทางเทคนิค เช่น พนักงานช่างยนต์ ช่างเชื่อมโลหะ ช่างกล โรงงาน

การจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

เป็นหน้าที่ของแผนกฝึกอบรมทั่วไป แผนกฝึกอบรมทางเทคนิค และแผนกพัฒนา
องค์การที่จะสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้¹

1. หากความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งแต่ละแผนกดังกล่าวจะหาความจำเป็น
ในการฝึกอบรมทางหนึ่งจะได้จากแผนกวิจัยและประเมินผลการฝึกอบรมอีกทางหนึ่ง

สำหรับแผนกพัฒนาองค์การ มีเทคนิคการหาความจำเป็นคือ การออกแบบสอบ
ถาม การสัมภาษณ์ การพิจารณาปัญหาของหน่วยงานโดยดูจากผู้บังคับบัญชาทำ

สำหรับแผนกฝึกอบรมทั่วไป และแผนกฝึกอบรมทางเทคนิค จะมีเทคนิคการหา
ความจำเป็น คือ การพิจารณาปัญหาจากการปฏิบัติงาน ขาดทักษะอะไรในการปฏิบัติงาน
มีวิทยากรใหม่ ๆ อะไรที่ควรรู้แต่ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นความต้องการของหน่วยงานเองที่จะ
ร้องขอมา

2. เมื่อแต่ละแผนกทราบความจำเป็นแล้ว ก็จะสร้างหลักสูตรขึ้นมา

3. จะมีการประชุมทุกแผนกในกองฝึกอบรมฯ เพื่อร่วมกันจัดวันเวลา สถานที่
ให้สอดคล้องกัน เพื่อทำเป็นโครงการฝึกอบรมตลอดทั้งปี

ในแต่ละหลักสูตรการฝึกอบรม จะประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ หัวข้อ
วิชาต่าง ๆ สถานที่ในการจัดฝึกอบรม วัน และระยะเวลาของการฝึกอบรม กำหนดคุณ
สมบัติผู้เข้ารับการอบรมรวมทั้งกำหนดวิทยากร

¹สัมภาษณ์ หัวหน้าแผนกพัฒนาองค์การ วันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ.2523.

สำหรับในปี พ.ศ. 2523 กองฝึกอบรมฯ กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมไว้ 28 หลักสูตรจำแนกตามแผนกที่รับผิดชอบดังต่อไปนี้¹

1. แผนกฝึกอบรมทั่วไป มีหลักสูตร คือ

- สุขาภิบาลอาหาร รุ่น 1,2
- การประชุมที่มีประสิทธิภาพ รุ่น 2,3,4,5
- การเดินทางในป่าและภูเขา รุ่น 1,2,3 ฝ่ายก่อสร้าง
- นักการภารโรง รุ่น 1,2,3
- การบริหารงานบุคคล รุ่น 1,2,3,4,5,6
- ทบทวนพนักงานรักษาความปลอดภัย รุ่น 1,2,3 ที่เขื่อนจุฬาภรณ์
- วิทยากรบรรยาย
- ทบทวนพนักงานรักษาความปลอดภัย รุ่น 1,2,3 ที่เขื่อนอุบลรัตน์
- ทบทวนพนักงานรักษาความปลอดภัย รุ่น 1,2,3,4 ที่แม่เมาะ
- ทบทวนพนักงานรักษาความปลอดภัย รุ่น 1,2,3 ที่เขื่อนศรีนครินทร์

2. แผนกฝึกอบรมทางเทคนิค มีหลักสูตร คือ

- ทฤษฎีช่างยนต์
- การบรรยายพิเศษเรื่อง "ลวดเชื่อม"
- การบำรุงรักษาภาพยนต์สำหรับพนักงานขับรถรุ่น 9,10,11,12
- การป้องกันและระงับอัคคีภัย เขต 3 เขต 4 เขต 2 เขต 1
- ช่างเชื่อมโลหะ รุ่น 3,4,5
- ระบบไฮโดรลิกและระบบนิวแมติกในเครื่องจักรกลเหมือง

¹เอกสารโรเนียว โครงการฝึกอบรม ประจำปีงบประมาณ 2523 กองฝึกอบรมและพัฒนา.

- ช่างกลโรงงาน
- การบรรยายพิเศษเรื่อง "น้ำมันหล่อลื่น"
- พนักงานเดินเครื่องโรงจักร รุ่น 1
- การซ่อมและการบำรุงรักษารถซึก
- ทฤษฎีไฟฟ้า
- เครื่องจักรไฟฟ้า

3. แผนพัฒนาองค์การ มีหลักสูตร คือ

- ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง รุ่น 25, 26, 27, 28
- การพัฒนาองค์การเขต 3 และ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ
- การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน
- ผู้บังคับบัญชาระดับสูง รุ่น 5, 6
- การแก้ปัญหา
- ผู้บังคับบัญชาระดับต้นรุ่น 21, 22, 23

ขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมของกองฝึกอบรม มีขั้นตอนใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. การเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ในขั้นนี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะมีแนวทางการปฏิบัติคือ

1.1 ขออนุมัติโครงการฝึกอบรม และงบประมาณค่าใช้จ่ายในแต่ละหลักสูตร จากผู้ว่าราชการโดยเจ้าของโครงการที่จะจัดหลักสูตรการสอน/สัมมนานั้น ๆ ทำเป็นบันทึกเสนอเรื่องให้ผู้ว่าราชการอนุมัติ โดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับ คือ ผ่านหัวหน้ากองฝึกอบรมฯ ผ่านผู้อำนวยการฝ่ายการพนักงาน แล้วเสนอเรื่องผู้ว่าราชการฝ่ายธุรการอนุมัติโครงการและ

ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในนามผู้ว่าการ ในบันทึกจะต้องแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรที่จะจัดอบรม/สัมมนา เรื่อง วัน เวลา สถานที่ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ซึ่งมีค่าจัดเลี้ยงเครื่องคั้ม ค่าตอบแทนวิทยากรภายนอก ค่าเลี้ยงรับรองวิทยากรภายนอก และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับวิทยากรในกรณีที่มีการอบรม/สัมมนา ในส่วนภูมิภาค เช่น ค่าพาหนะ ค่าเช่าที่พัก ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง และค่าใช้จ่ายอื่นที่มี สำหรับในปี พ.ศ.2523 กองฝึกอบรมฯ เสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม รวมทั้งสิ้น 1,220,618.48 บาท

หลักเกณฑ์การกำหนดค่าใช้จ่ายในการอบรม/สัมมนา

- ก. ค่าจัดเลี้ยงเครื่องคั้ม คนละ 5 บาทต่อครั้ง หรือ 10 บาทต่อวัน
- ข. ค่าสมนาคุณวิทยากรภายนอก ถือหลักปฏิบัติดังนี้คือ
 - ผู้เข้าอบรมหรือสัมมนาเป็นผู้ปฏิบัติงานระดับต่ำกว่าหัวหน้ากองหรือเทียบเท่า จะจ่ายค่าตอบแทนวิทยากรภายนอกคนละ 100 บาทต่อชั่วโมง
 - ผู้เข้ารับการอบรมหรือสัมมนาเป็นผู้ปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับหัวหน้ากองหรือเทียบเท่าขึ้นไป จ่ายค่าตอบแทนวิทยากรภายนอกคนละ 150 บาทต่อชั่วโมง
 - การบรรยายพิเศษสำหรับพนักงานทุกระดับ ซึ่งจัดขึ้นเป็นครั้งคราว ระยะเวลาสั้น ๆ โดยมีค่าใช้จ่ายเป็นหลักสูตรการอบรมหรือสัมมนา จ่ายค่าตอบแทนวิทยากรภายนอกคนละ 150 บาทต่อชั่วโมง
- ค. ค่าเลี้ยงรับรองวิทยากรภายนอก ซึ่งอาจเป็นการจัดเลี้ยงอาหารกลางวัน อาหารว่างหรือเครื่องคั้มตามความเหมาะสม ตามจำนวนเงินที่จ่ายจริงภายในวงเงิน 500 บาท สำหรับการอบรม/สัมมนาแต่ละหลักสูตรแต่ละรุ่น
- ง. ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับวิทยากรในกรณีที่มีการอบรม/สัมมนาในส่วนภูมิภาคหรือค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ถ้ามี ส่วนใหญ่จะเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าพาหนะและค่าเช่าที่พักแรมของวิทยากร ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าใช้จ่ายดังกล่าวจะไม่รวมความสิ้นเปลือง

เกี่ยวกับเครื่องจักรอุปกรณ์ โสตทัศนอุปกรณ์ ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ ค่าเครื่องใช้ประจำสำนักงาน และไม่รวมเงินเคื้อนเจ้าหน้าที่และผู้เข้ารับการอบรม

1.2 เมื่อได้รับการอนุมัติแล้ว จึงดำเนินการสร้างหลักสูตรขึ้นมา

1.3 คัดเลือกวิทยากรในแต่ละหลักสูตร ซึ่งอาจเป็นวิทยากรภายในหรือภายนอกองค์การ

1.4 กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ออกหนังสือหมุนเวียนซึ่งจะแจ้งโครงการให้แต่ละส่วนงานส่งรายชื่อพนักงานที่จะให้เข้ารับการฝึกอบรมมายังกองฝึกอบรม

1.5 คัดรายชื่อ จัดรุ่น ประมาณ 30 คน/รุ่น

1.6 จัดเตรียม สถานที่โสตทัศนอุปกรณ์ ป้ายชื่อต่าง ๆ เอกสารการฝึกอบรม ประกาศนียบัตร เป็นต้น

1.7 กองฝึกอบรมจะทำหนังสือไปแนบผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าจะเข้ารุ่นใด วัน เวลา สถานที่ เพื่อตรวจสอบดูว่าบุคคลเหล่านั้นจะมาเข้ารับการฝึกอบรมได้หรือไม่

2. การดำเนินการฝึกอบรม ในขั้นนี้จะมีแนวทางปฏิบัติคือ

2.1 ประชาชนซึ่งทางกองฝึกอบรมเชิญมา จะกล่าวเปิดการฝึกอบรม/สัมมนา

2.2 จากนั้นก็จะฝึกอบรมหรือสัมมนาโดยมีวิทยากรเป็นคณนำ

2.3 ก่อนจบการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรจะมีการประเมินผลการฝึกอบรม

3. ภายหลังการฝึกอบรม

ภายหลังการฝึกอบรมเสร็จสิ้นและมีการประเมินผลเรียบร้อยแล้ว ก็จะมีขั้นตอนของการติดตามผลการฝึกอบรม ซึ่งเพิ่งเริ่มปฏิบัติจริงในปี พ.ศ.2523 ที่เป็นเงิน

นี่เพราะกองฝึกอบรมฯ มีปัญหาการขาดกำลังคน การติดตามผลจะเลือกเวลาหลังจากการอบรมในหลักสูตรหนึ่ง เสร็จสิ้นไปแล้วเป็นเวลา 3 เดือน และในปัจจุบันยังไม่สามารถติดตามผลการฝึกอบรมได้ครบทุกหลักสูตร

สำหรับเทคนิคของการติดตามผลซึ่งแผนกวิจัยและประเมินผลการฝึกอบรมเลือกใช้ปฏิบัติคือ การออกแบบสอบถามผู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อสอบถามว่าเขาสามารถใช้วิชาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติจริงได้หรือไม่

เทคนิคของการฝึกอบรม

กองฝึกอบรมฯ ไม่สามารถกำหนดใช้เทคนิคการฝึกอบรมอย่างตายตัวในทุกหลักสูตรของการฝึกอบรมหรือสัมมนา ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การที่จะเลือกใช้เทคนิคใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับ

1. วิทยากรว่าจะถนัดเทคนิคใด ก็มักจะเลือกใช้เทคนิคนั้น ๆ
2. หลักสูตรว่าแต่ละหลักสูตรมีเนื้อหาวิชาอย่างไร ควรเลือกใช้เทคนิคอะไรในการที่จะทำให้การฝึกอบรมหลักสูตรนั้นได้ผลมากที่สุด

จากการปฏิบัติจริงของกองฝึกอบรมฯ พอสรุปการเลือกใช้เทคนิคได้ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมในระดับผู้บริหาร จะเลือกใช้ การบรรยาย บทบาทสมมติ เกมการบริหาร การอภิปราย การศึกษากรณีตัวอย่าง เป็นต้น
2. การฝึกอบรมทางเทคนิค จะเลือกใช้ การบรรยาย การฝึกปฏิบัติในหน้าที่จริง เป็นต้น

สถานที่และอุปกรณ์การฝึกอบรม

1. สถานที่ฝึกอบรม กองฝึกอบรมฯ ใช้สถานที่ในการฝึกอบรมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ เองโดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 สถานที่ภายในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ (พระราม 6) มี 3 ห้อง คือ ห้องประชุมสำนักงานกลางชั้น 2 ซึ่งจุคนได้ประมาณ 300 คน ห้องประชุมกองฝึกอบรมฯ ซึ่งจุคนได้ประมาณ 40 คน และห้องประชุมที่โรงไฟฟ้า ซึ่งจุคนได้ประมาณ 60 คน

1.2 สถานที่ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ ในเขตต่างจังหวัด เช่น ห้องประชุมเขื่อนภูมิพล แควใหญ่ตอนบน เขื่อนกระเปาะ เขื่อนจุฬาภรณ์ เขื่อนอุบลรัตน์ เขต 1, 2, 3, แม่เมาะ

2. อุปกรณ์การฝึกอบรม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของแผนกบริการและอุปกรณ์การฝึกอบรม มีรายการอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้นว่า เครื่องฉายภาพยนตร์ 16 มม. เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายภาพเลื่อน เครื่องขยายเสียง เครื่องบันทึกเสียง เครื่องเขียน กระดาน Overhead Projector

การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นหน้าที่โดยตรงของแผนกวิจัยและประเมินผล การฝึกอบรม เพื่อวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. การประเมินปฏิกิริยาของผู้รับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตร วิทยากร อุปกรณ์การฝึกอบรม สถานที่ เป็นต้น

2. การประเมินการเรียนรู้ เพื่อทราบว่าผู้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ เนื้อหาวิชาในหลักสูตรได้เป็นอย่างไร

3. การประเมินผลได้ เช่น บางหลักสูตรสามารถประเมินผลได้ชัดเจนเช่น พิจารณาว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมในบางหลักสูตร สามารถลดการสูญเสียในการปฏิบัติงานได้หรือไม่ เช่น พนักงานขับรถยนต์

สำหรับเทคนิคซึ่งแผนกวิจัยและประเมินผลเลือกใช้ปฏิบัติคือ

1. การออกแบบสอบถาม จะใช้แบบสอบถามกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมในทุกวิชา และในวันสุดท้ายของการฝึกอบรมในหลักสูตรนั้น ๆ จะมีการประเมินหลักสูตรรวมอีกครั้งหนึ่ง

2. การสังเกต ทางแผนกวิจัยและประเมินผลการฝึกอบรมจะส่งเจ้าหน้าที่ไปสังเกตในขณะที่มีการฝึกอบรม จะได้ใช้ประกอบการพิจารณาเวลาวิเคราะห์จากแบบสอบถาม

3. การสัมภาษณ์ จะมีการพูดคุยกับผู้เข้ารับการอบรมเพื่อทราบความคิดเห็นต่าง ๆ

ทั้ง 3 วิธีจะใช้ควบคู่กันทุกครั้งที่มีการประเมิน จากนั้นก็จะมีการเขียนรายงานสรุปการประเมินผลในหลักสูตรนั้น ๆ

หลังจากเสร็จสิ้นการประเมินผลเรียบร้อยแล้ว จะมีการติดตามผลหลังจากการอบรมในหลักสูตรหนึ่ง **เสร็จสิ้นไปแล้วเป็นเวลา 3 เดือน** แต่ปัจจุบันยังไม่สามารถติดตามผลการฝึกอบรมได้ครบทุกหลักสูตร สำหรับเทคนิคที่ใช้ในการติดตามผลการฝึกอบรมคือ การออกแบบสอบถามผู้ผ่านการฝึกอบรมว่าเขาสามารถใช้วิชาความรู้ที่ได้ไปในการปฏิบัติจริงได้หรือไม่.

การบริหารงานฝึกอบรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค¹ เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงมหาดไทย ดำเนินงานด้านสาธารณูปโภค เพื่อบริการประชาชนมาช้านาน โดยในระยะแรก ๆ เป็นเพียง "องค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค" แต่ต่อมากิจการเจริญขึ้นตามลำดับ ประกอบกับมีความรับผิดชอบในด้านกา^รให้บริการประชาชนสูงขึ้น จึงได้จัดตั้งขึ้นเป็น "การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค" ในวันที่ 28 กันยายน 2503 โดยให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาครับโอนบรรดาทรัพย์สิน สิทธิประโยชน์และ ความรับผิดชอบทั้งหมดขององค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มาจัดและดำเนินการต่อไป ในปัจจุบัน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 10,742 คน²

วัตถุประสงค์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นองค์การของรัฐที่ดำเนินงานด้านสาธารณูปโภคเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก มิได้มุ่งหวังผลกำไรเป็นใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญยิ่งคือ การผลิตจัดซื้อกระแสไฟฟ้า จัดส่งและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้ประชาชน ธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในส่วนภูมิภาค ซึ่งตั้งอยู่นอกเขตจำหน่ายของการไฟฟ้านครหลวง (คือ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี สมุทรปราการ และปทุมธานีบางส่วน) รวมทั้ง 69 จังหวัดทั่วประเทศ ซึ่งมีประชาชนอาศัยอยู่ประมาณ 32 ล้านคน กระแสไฟฟ้าที่จำหน่ายในท้องที่ต่าง ๆ ดังกล่าวนั้นส่วนหนึ่งเป็นพลังงานไฟฟ้าที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นผู้ผลิตเอง และอีกส่วนหนึ่งรับช่วงมาจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

¹ เอกสาร โรเนียว ประวัติความเป็นมาของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.

² สำรวจเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ. 2523.

ประวัติการบริหารงานฝึกอบรม

แต่เดิมงานฝึกอบรมยังไม่ได้สังกัดกับแผนกอบรม¹ แต่ก็มีการจัดฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการเสมอมา เช่น ถ้าเกิดมีปัญหาทางค่านิยมใดค่านิยมหนึ่ง ผู้บริหารระดับสูงก็จะเรียกเจ้าหน้าที่ในส่วนงานที่เกี่ยวข้องเข้าประชุมหรือให้จัดฝึกอบรมเฉพาะเรื่องนั้น ๆ เป็นครั้งคราว และโดยส่วนมากก็จะเป็นหน่วยงานเจ้าของเรื่องที่มีปัญหา ประมาณปี พ.ศ. 2510 ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมว่าเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาบุคคล จึงได้จัดตั้งแผนกอบรมขึ้นมาทำหน้าที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมโดยเฉพาะ จากนั้นเป็นต้นมา การฝึกอบรมขององค์การจึงเป็นแบบทางการจนถึงทุกวันนี้

ในปัจจุบันกิจกรรมการฝึกอบรมขององค์การ เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของ 2 หน่วยงาน คือ แผนกอบรมและสัมมนา สังกัดกองการพนักงาน และศูนย์ฝึกอบรม สังกัดงานฝ่ายวิศวกรรม ผู้เขียนจะขอแยกกล่าวการบริหารงานฝึกอบรมของ 2 หน่วยงานดังต่อไปนี้

ก. การบริหารงานฝึกอบรมของแผนกอบรมและสัมมนา

การจัดองค์การของแผนกอบรมและสัมมนา

ในแผนกอบรม จัดแบ่งหน่วยงานย่อย ๆ ออกได้เป็น 7 หมวด คือ

1. หมวดโครงการฝึกอบรมและสัมมนา มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1.1 การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม
- 1.2 การวางโครงการฝึกอบรมและสัมมนาต่าง ๆ
- 1.3 การจัดหลักสูตรอบรมและสัมมนา
- 1.4 การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมและสัมมนา

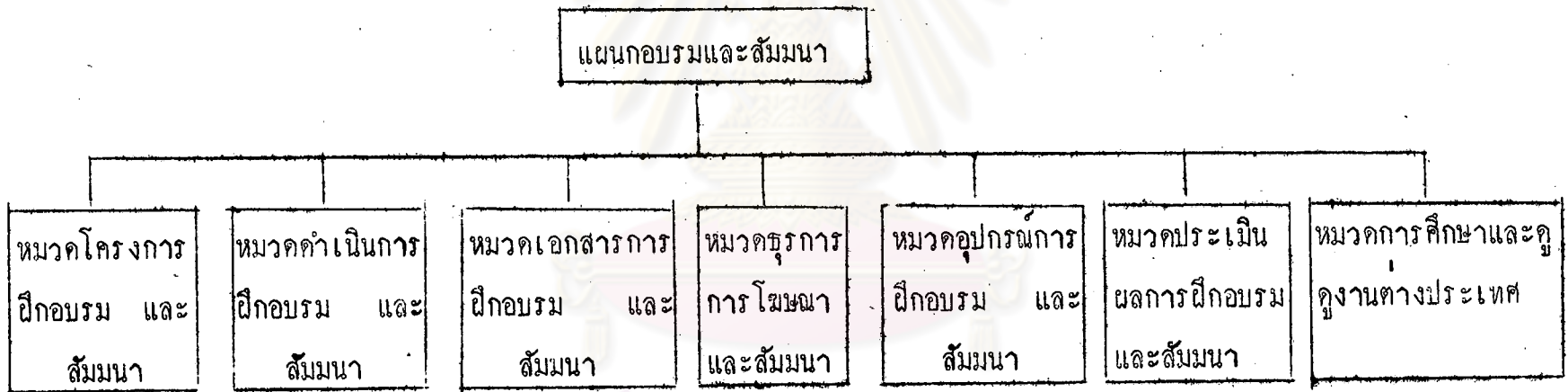
¹ สัมภาษณ์ หัวหน้ากองการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค วันที่ 23 กันยายน

2. หมวดคำเนิการฝึกอบรมและสัมมนา มีหน้าที่ดังต่อไปนี้
 - 2.1 จัดเตรียมการอบรมและสัมมนา
 - 2.2 ดำเนินการตามโครงการ
 - 2.3 ทำหน้าที่เป็นผู้จัดทำโครงการ
 - 2.4 งานระเบียบประวัติผู้เข้ารับการอบรมและสัมมนา
3. หมวดเอกสารการฝึกอบรมและสัมมนา มีหน้าที่ดังต่อไปนี้
 - 3.1 การเตรียมและการจัดทำเอกสารฝึกอบรมและสัมมนา
 - 3.2 การจัดทำข่าวสารการฝึกอบรมและสัมมนา
 - 3.3 การเผยแพร่งานฝึกอบรม
 - 3.4 การจัดทำและดูแลเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ
4. หมวดอุปกรณ์การฝึกอบรมและสัมมนา มีหน้าที่ดังต่อไปนี้
 - 4.1 งานสารบรรณการฝึกอบรม
 - 4.2 การจัดสถานที่ประจำในการฝึกอบรมและสัมมนา
 - 4.3 งานการเงินและพัสดุ
 - 4.4 การศึกษาคุณภาพภายในประเทศและบริการต่าง ๆ
5. หมวดอุปกรณ์การฝึกอบรมและสัมมนา มีหน้าที่ดังต่อไปนี้
 - 5.1 การจัดการและดูแลรักษาเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม
 - 5.2 การถ่ายรูปสไลด์และภาพยนตร์ของการฝึกอบรมหรือสัมมนา
 - 5.3 การจัดทำอุปกรณ์การสอนหรือการฝึกอบรม
 - 5.4 การให้บริการเกี่ยวกับโสตทัศนูปกรณ์
6. หมวดประเมินผลการฝึกอบรมและสัมมนา มีหน้าที่ดังต่อไปนี้
 - 6.1 การประเมินผลการฝึกอบรมและสัมมนา

- 6.2 การติดตามผลการฝึกอบรมและสัมมนา
 - 6.3 ศึกษาและวิจัยปัญหาในค่านพหุติกรรม การปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์การ
 - 6.4 การปรับปรุงการฝึกอบรมและสัมมนา
7. หมวดการศึกษาในงานในต่างประเทศ มีหน้าที่ดังต่อไปนี้
- 7.1 การขออนุมัติตัวบุคคลเพื่อศึกษาในงานต่างประเทศ
 - 7.2 การขอพาสปอร์ต วิชา และบริการต่าง ๆ
 - 7.3 การส่งผู้รับทุนไปฝึกอบรมภาษาต่างประเทศก่อนการเดินทาง
 - 7.4 การส่งรายงาน การศึกษา การฝึกอบรม งานให้กรมวิเทศสหการ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 7 : ผังของแผนกอบรมและสัมมนาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เจ้าหน้าที่ในหน่วยฝึกอบรม

ในแผนกอบรมฯ มีจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมด 8 คน จำแนกออกได้ดังต่อไปนี้

- | | |
|-------------------------------------|------------|
| 1. หมวดโครงการฝึกอบรมและสัมมนา | จำนวน 1 คน |
| 2. หมวดคำเินการฝึกอบรมและสัมมนา | จำนวน 1 คน |
| 3. หมวดเอกสารการฝึกอบรมและสัมมนา | จำนวน 1 คน |
| 4. หมวดธุรการการฝึกอบรมและสัมมนา | จำนวน 1 คน |
| 5. หมวดอุปกรณ์การฝึกอบรมและสัมมนา | จำนวน 1 คน |
| 6. หมวดประเมินผลการฝึกอบรมและสัมมนา | จำนวน 1 คน |
| 7. หมวดการศึกษาและงานในต่างประเทศ | จำนวน 1 คน |
| 8. หัวหน้าแผนกอบรมและสัมมนา | จำนวน 1 คน |

วัตถุประสงค์หลักขององค์การในการจัดการฝึกอบรม

ในการจัดการฝึกอบรมของแผนกอบรมฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์สำหรับองค์การไว้คือ

1. เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน
2. เพื่อเป็นการให้พนักงานซึ่งประจำอยู่ในเขตต่างจังหวัดได้เข้ามาพักผ่อนในกรุงเทพฯ เมื่อมีการฝึกอบรม
3. เพื่อทราบปัญหาและความจำเป็นของพนักงานต่างจังหวัด

การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

เมื่อก่อนปี พ.ศ. 2519 แผนกอบรมฯ มีการสำรวจหาความจำเป็น 2 วิธี

คือ

1. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) จัดส่งแบบสอบถามไปยังทุกเขต ทุกกอง โดยการแนบลูกศรไปด้วย เพื่อให้แต่ละส่วนงานเลือกหลักสูตรที่คิดว่าตรงกับความเป็นจริง ๆ มีการเลือกเวลา และสถานที่

2. การสัมภาษณ์ (Interview) ทางแผนกอบรมและสัมมนาจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปสัมภาษณ์ตามหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อทราบความเป็น

และในปี พ.ศ. 2519 จนถึงปี พ.ศ. 2521 ได้ยกเลิกแบบสอบถามเพราะในระบอบนั้นรัฐบาล มีนโยบายให้ลดราคาไฟฟ้าในเขตต่างจังหวัด ทำให้รายได้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคลดลง ซึ่งทำให้องค์กรต้องประหยัดและตัดค่าใช้จ่ายที่คิดว่าไม่จำเป็นออกไป ซึ่งในจำนวนนี้ก็คือการตัดค่าใช้จ่ายของแผนกอบรมฯ และการจัดฝึกอบรมจะเป็นไปในลักษณะที่ผู้ว่าการ เลือกโครงการ เองหรือแต่ละหน่วยงานขอมา

ในปี พ.ศ. 2522-2523 แผนกอบรมฯ มีการกำหนดโครงการฝึกอบรมที่แน่นอน ตลอดทั้งปี ทั้งนี้การเลือกจัดฝึกอบรมขึ้นอยู่กับความสำคัญมากน้อยของแต่ละโครงการตามลำดับ

ระดับของการฝึกอบรม

การจัดการฝึกอบรมของแผนกอบรมฯ เป็นการปฏิบัติตามระดับของพนักงานมีดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง คือ ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป
2. ผู้บริหารระดับกลาง คือ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการกองจนถึงประจำแผนก
3. ผู้บริหารระดับต้น คือ ตำแหน่งต่ำกว่าประจำแผนกลงมา
4. พนักงานในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ยกเว้นงานทางด้านช่างและงานวิศวกรรม

ลักษณะการจัดฝึกอบรมของแผนกอบรมฯ โดยการจัดแบ่งตามสถานที่ที่จัดมีดังต่อไปนี้คือ

1. การจัดการฝึกอบรมภายในองค์กร โดยใช้สถานที่คือห้องประชุมของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีการเชิญวิทยากรจากภายนอกองค์กรมาบรรยาย
2. การจัดการฝึกอบรมภายนอกองค์กรแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ
 - 2.1 การจัดการฝึกอบรมภายในประเทศ แผนกอบรมฯ อาจเลือกใช้ สถานที่ภายนอกองค์กร คือ โรงแรมต่างจังหวัด สถานที่ราชการในต่างจังหวัด เป็นต้น และอาจส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมตามสถาบันภายนอกที่จัด เช่น สมาคมการจัดการ ธุรกิจแห่งประเทศไทย (T.M.A.) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ศูนย์เพิ่มผลผลิต แห่งประเทศไทย
 - 2.2 การจัดส่งคนไปอบรมดูงานหรือประชุมต่างประเทศ เช่น ที่สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เยอรมัน ฝรั่งเศส เกาหลี ฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐประชาชนจีน สิงคโปร์ อินเดีย

การจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

แผนกอบรมฯ มีหลักในการสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. แผนกอบรมฯ จะหาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยการออกแบบสอบถามเมื่อใดก็ตามจำเป็นในการฝึกอบรม แผนกอบรมฯ จะสร้างโครงการฝึกอบรมต่างๆ ตลอดทั้งปีโดยเบื้องต้นอาศัยความรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในแผนกอบรมฯ
2. เมื่อใกล้ระยะเวลาที่จะมีการฝึกอบรมในโครงการใดโครงการหนึ่ง แผนกอบรมฯ จะนำโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ มาทบทวนเพื่อดูความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง โดยเฉพาะหลักสูตรของโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ในขั้นสุดท้ายนี้การจัดทำหลักสูตรจะมี

เจ้าหน้าที่ผู้บริหารระดับสูง ในค้ำที่เกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ และอาจารย์
ภายนอกที่เชิญมาร่วมกันปรึกษาในการสร้างหลักสูตร ซึ่งจะมีการกำหนดรายวิชาและ
วิทยากร จากนั้นแผนกอบรมฯ จะจัดทำรายละเอียดของโครงการฝึกอบรมซึ่งจะมีการ
ระบุชื่อของโครงการฝึกอบรมช่วงระยะเวลาที่จัด หน่วยงานเจ้าของโครงการ ชื่อผู้รับ
ผิดชอบโครงการ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

สำหรับในปี พ.ศ.2523 แผนกอบรมฯ มีโครงการฝึกอบรมรวม 9 โครงการ
ได้แก่¹

1. การอบรมโครงการศึกษาเพื่อความมั่นคงของชาติ	12	รุ่น
2. การบริหารโครงการ	2	รุ่น
3. การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์	3	รุ่น
4. ภาวะผู้นำในการบริหาร	3	รุ่น
5. การพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการ	2	รุ่น
6. พนักงานเก็บเงินจดหน่วย	4	รุ่น
7. อบรมพนักงานรักษาความปลอดภัย	2	รุ่น
8. อบรมนิติกร	1	รุ่น
9. อบรมพนักงานขับรถ	3	รุ่น

การดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมของแผนกอบรมฯ จะแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ

¹เอกสารโรเนียว โครงการฝึกอบรมประจำปีงบประมาณ 2523 ของ แผนก
อบรมและสัมมนา.

1. ระยะเตรียมการก่อนฝึกอบรม ในระยะเตรียมการนี้จะมีรายละเอียดในการปฏิบัติดังต่อไปนี้ คือ

1.1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

1.2 การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

1.3 ก่อนดำเนินการฝึกอบรมในโครงการใดโครงการหนึ่งจะมีการทบทวนหลักสูตรของโครงการนั้นอีกครั้งหนึ่งเพื่อความเหมาะสมและความมั่นใจว่าจัดหลักสูตรได้ถูกต้องและใกล้เคียงกับความจำเป็นในการฝึกอบรม

1.4 จัดทำงบประมาณฝึกอบรมโครงการนั้น ๆ เพื่อเสนอขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง มีหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติดังต่อไปนี้

1.4.1 ค่าจัดทำหลักสูตร แผนอบรมฯ จะจัดค่าตอบแทนให้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเชิญมาจากภายนอกองค์การในการช่วยสร้างหลักสูตร ถ้าเป็นหลักสูตรที่ใช้เวลาฝึกอบรมไม่เกิน 5 วัน ให้ค่าตอบแทน 500 บาท แต่ถ้าเป็นหลักสูตรที่ใช้เวลาฝึกอบรมเกิน 5 วัน ให้ค่าตอบแทน 1,000 บาท

1.4.2 ค่าตอบแทนวิทยากร ถ้าเป็นวิทยากรภายในองค์การเอง จะไม่มีการให้ค่าตอบแทนถือว่าเป็นการปฏิบัติงานในหน้าที่ แต่ถ้าเป็นวิทยากรภายนอกซึ่งเชิญมาจะให้ค่าตอบแทน 100 บาท/ชั่วโมง และมีการจัดรถรับ-ส่งวิทยากรด้วย แต่ถ้ามีการจัดฝึกอบรมต่างจังหวัด แผนอบรมฯ จะจัดรถรับส่งเช่นกัน หรือขึ้นอยู่กับความสะดวกของวิทยากรเอง เช่น ถ้าวิทยากรขับรถไปเองโดยจ่ายค่าน้ำมันให้

1.4.3 ค่าเลี้ยงน้ำชากาแฟ ถ้าเป็นการจัดฝึกอบรมโดยใช้สถานที่ภายในองค์การจะคิดค่าน้ำชากาแฟ 5 บาท/คน ถ้าใช้สถานที่ภายนอกองค์การ เช่น โรงแรมในกรุงเทพฯ ค่าน้ำชากาแฟจะเป็น 10-15 บาท/คน ถ้าเป็นโรงแรมในต่างจังหวัดค่าน้ำชากาแฟจะเป็น 15-25 บาท/คน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานที่นั้น ๆ

1.4.4 ค่าเบี้ยเลี้ยง อาหารที่พักของผู้เข้ารับการอบรม ในกรณีที่มีการเชิญผู้เข้ารับการอบรมมาอบรมหรือสัมมนาใน ส่วนกลางซึ่งใช้เวลาหลายวัน แผนกอบรมจะจัดเตรียมที่พักและอาหารให้พร้อมและผู้เข้ารับการอบรมสามารถเบิกค่า เบี้ยเลี้ยงได้ตามระดับเงินเดือนของตน แต่ถ้าเป็นการจัดฝึกอบรมโดยใช้สถานที่ของ โรงแรมในต่างจังหวัด ผู้เข้ารับการอบรมและผู้จัดฝึกอบรมสามารถเบิกค่าที่พัก อาหาร เบี้ยเลี้ยงได้ตามระดับของเงินเดือน เช่นกัน

1.5 จัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์การฝึกอบรมรวมทั้งการเตรียม เอกสารที่ใช้ประกอบการฝึกอบรมให้พร้อม

2. การดำเนินการฝึกอบรม มีขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ

2.1 ประชาชนจะกล่าวเปิดการฝึกอบรม

2.2 จากนั้นก็จะเริ่มการฝึกอบรมในโครงการนั้น ๆ ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ

2.3 เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมจะมีการประเมินผลการฝึกอบรม

เทคนิคของการฝึกอบรม

แผนกอบรมฯ จะเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรมหรือสัมมนาหลายวิธี ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับหลักสูตร การตกลงร่วมกันของผู้สร้างหลักสูตรและวิทยากร เท่าที่เลือกใช้ในการปฏิบัติมากได้แก่ การบรรยาย การสัมมนา การอภิปราย การใช้เกมการบริหาร เป็นต้น

สถานที่และอุปกรณ์การฝึกอบรม

แผนกอบรมฯ มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมแบ่งเป็น 2 ประเภท

ดังต่อไปนี้

1. สถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรมหรือสัมมนา ถ้าเป็นการใช้สถานที่ภายในองค์การ จะใช้ห้องอบรมซึ่งจุคนได้ 150 คน 1 ห้อง และห้องประชุมซึ่งจุคนได้ 60 คน อีก 1 ห้อง นอกจากนี้ก็ยังมีห้องประชุมเล็กซึ่งจุคนได้ 20 คน อีก 1 ห้อง ถ้าเป็นการฝึกอบรมโดยใช้สถานที่ภายนอกองค์การ อาจขอใช้สถานที่ราชการหรือเช่าห้องประชุมของโรงแรม

2. อุปกรณ์การฝึกอบรม แผนกอบรมจะสัมมนามีอุปกรณ์ช่วยการฝึกอบรมพร้อมเป็นต้นว่า เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉายสไลด์ อุปกรณ์เครื่องเขียน เครื่องขยายเสียง แผนภูมิต่าง ๆ แผนที่ กระดานดำ Overhead Projector

การประเมินผลการฝึกอบรม

แผนกอบรมฯ มีการประเมินด้านต่าง ๆ คือ

1. ประเมินการเรียนรู้ เพื่อที่จะให้รู้ว่าการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรนั้น ๆ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจในเนื้อหาวิชามากน้อยเพียงใด
2. ประเมินพฤติกรรม เพื่อที่จะให้รู้ว่าการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรนั้น ๆ ผู้รับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานจริงหรือไม่
3. ประเมินปฏิกิริยาผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้รู้ว่าคุณเข้ารับการอบรมรู้สึกอย่างไรต่อหลักสูตร วิทยากร การเตรียมพร้อมของแผนกอบรมฯ ความตั้งใจของผู้เข้ารับการอบรม

เทคนิคที่แผนกอบรมฯ ใช้ในการประเมินผลการฝึกอบรมคือ

1. การออกแบบสอบถาม หลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นทันที

2. การทำรายงาน ทางแผนกอบรมฯ จะให้หน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ที่ผ่านการอบรมไปแล้วส่งรายงานมายังแผนกอบรมและสัมมนาเกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ

การติดตามผลการฝึกอบรม หลังจากการประเมินผลการฝึกอบรมเสร็จสิ้นไปแล้วประมาณ 6 เดือน แผนกอบรมฯ จะติดตามผลการฝึกอบรมโดยวิธีสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม เพื่อทราบว่าผลที่ได้จากการจัดฝึกอบรมเป็นอย่างไรบ้าง

ข. การบริหารงานฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรม

หน้าที่และความรับผิดชอบของศูนย์ฝึกอบรม

ศูนย์ฝึกอบรม (ชื่อย่อ ศฝอ.) เป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่อฝ่ายวิศวกรรมมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

1. จัดปฐมนิเทศพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่เข้าใหม่ เพื่อให้ทราบถึงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติและการบริหารงาน และเรื่องอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเป็นอย่าง ๆ ไป
2. จัดทำคู่มือการอบรมเรื่องต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ
3. จัดสถานที่และบริการต่าง ๆ เพื่อสำหรับการอบรม และสัมมนาที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ
4. จัดการฝึกงาน หรือทดลองปฏิบัติงานต่าง ๆ นอกสถานที่
5. จัดการอบรมพนักงานระดับต่าง ๆ เพื่อให้ได้ความรู้เพิ่มพูน หรือให้ทราบระเบียบแบบแผน เพื่อให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น ตามที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ
6. จัดหาหรือผลิตเครื่องช่วยฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพดียิ่ง

ขึ้น

การจัดแบ่งส่วนงานของศูนย์ฝึกอบรม

ในปัจจุบัน ศูนย์ฝึกอบรม ยังไม่มีการจัดแบ่งส่วนงานภายใน ทั้งนี้เนื่องจากว่าศูนย์เพิ่งเริ่มดำเนินงานจริงในปี พ.ศ.2522 อัตรากำลังเจ้าหน้าที่มีทั้งหมด 22 คน และ ยังไม่มีการจำแนกตำแหน่งหน้าที่ในแต่ละอัตรา ดังนั้นการปฏิบัติงานภายในศูนย์จึงมีลักษณะรวมมือกันทำ

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม¹

ศูนย์ฝึก ฯ จัดฝึกอบรมพนักงานด้านเทคนิค เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี อย่่างมีประสิทธิภาพ และคว่ยความปลอดภัย

การสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ศูนย์ฝึกฯ ฐ่ความจำเป็นในการฝึกอบรมได้จากวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ได้จากประสบการณ์ส่วนตัวของหัวหน้าศูนย์ฝึกฯ ซึ่งเคยทำงานเกี่ยวข้องทางด้านเทคนิคทำให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติงานคือ
2. จากสายการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค เป็นต้นว่า จากการตรวจงานส่วนภูมิภาคของผู้บริหารส่วนกลาง ทำให้มีโอกาสดพบปะพูดคุยกับพนักงานทำให้รู้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้านเทคนิค
3. พิจารณาจากรายงานการปฏิบัติงานจะบอกรบ้ปัญหาของงานและความสูญเสียที่เกิดขึ้น

¹สัมภาษณ์ หัวหน้าศูนย์ฝึกอบรม การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค วันที่ 5 สิงหาคม

4. จากการร้องขอของผู้ปฏิบัติงานเอง
5. ได้จากการประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม

ระดับของการฝึกอบรม

ศูนย์ฝึกฯ จัดแบ่งพนักงานด้านเทคนิคเป็นระดับตามวุฒิการศึกษาเพื่อความสะดวกในการจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะจำแนกรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1. ระดับพนักงานซึ่งไม่มีความรู้ทางด้านช่างเลย
2. ระดับพนักงานซึ่งจบอาชีวศึกษา 3 ปี
3. ระดับพนักงานซึ่งจบอาชีวศึกษา 5 ปี
4. ระดับปริญญาวิศวกรรม
5. วิศวกรระดับผู้บริหารงาน
6. ปฐมนิเทศพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่เข้าใหม่

การจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

เนื่องจากศูนย์ฝึกฯ ได้เริ่มงานมาไม่นานนี้เอง ทำให้การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม ยังไม่สมบูรณ์แบบเท่าที่ควร แต่พอสรุปจากการปฏิบัติงานได้ดังต่อไปนี้

1. การสร้างหลักสูตร

ศูนย์ฝึกฯ ได้วางหลักเกณฑ์ในการสร้างหลักสูตรไว้

- 1.1 หลักสูตรที่สร้างขึ้นต้องใกล้เคียงกับการปฏิบัติงานจริงมากที่สุด

- 1.2 สร้างหลักสูตรขั้นพื้นฐาน สำหรับพนักงานซึ่งมีวุฒิการศึกษาระดับ
ต่ำ
- 1.3 พยายามปรับปรุงหลักสูตรให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิทยาการ
ใหม่ ๆ

จากการปฏิบัติงานของศูนย์ฝึกฯ หัวหน้าศูนย์ฝึกฯ จะส่งวิทยากรไปร่วมงาน
กับพนักงานเพื่อศึกษาการปฏิบัติงานจริง แล้วนำมาเป็นแนวทางการสร้างหลักสูตร พร้อม
กับการศึกษาร่วมกับผู้บริหารงานในสายงานนั้น ๆ วิทยากรจะเขียนหลักสูตรขึ้นมาและใน
ขั้นสุดท้ายหัวหน้าศูนย์ฯ จะพิจารณาแก้ไขปรับปรุงหลักสูตรอีกครั้งหนึ่ง เมื่อเห็นดีแล้วก็
ถือว่าหลักสูตรนั้นสามารถนำไปใช้ฝึกอบรมพนักงานได้

2. การจัดทำโครงการฝึกอบรม

การจัดทำโครงการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกฯ ได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ
ไว้ดังต่อไปนี้

- 2.1 วัตถุประสงค์ ในแต่ละโครงการจะต้องบอกวัตถุประสงค์ของการ
ฝึกอบรมว่าจัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์อะไรบ้าง
- 2.2 หัวข้อวิชาและวิทยากรผู้บรรยาย จะต้องกำหนดทุกหัวข้อวิชา
พร้อมกับกำหนดตัววิทยากรในทุกหัวข้อวิชา
- 2.3 ระยะเวลาการฝึกอบรมและจำนวนรุ่น จะต้องมีการกำหนดการ
ว่าจัดฝึกอบรมทั้งหมดกี่รุ่น ช่วงเวลาใดบ้าง
- 2.4 ผู้เข้ารับการอบรม กำหนดระดับและจำนวนพนักงานซึ่งจะเข้ารับ
การฝึกอบรม
- 2.5 สถานที่ฝึกอบรม กำหนดห้องหรือสถานที่ที่จะใช้ในการฝึกอบรม
- 2.6 วิธีการฝึกอบรม จะบอกแนวทางการฝึกอบรมว่าจะใช้วิธีอะไรใน

การฝึกอบรม

2.7 ผู้ดำเนินการ จะกำหนดผู้ที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบการฝึกอบรมในโครงการนั้น ๆ

2.8 ค่าใช้จ่าย จะกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมโครงการนั้น ๆ

เมื่อจัดทำโครงการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว หัวหน้าศูนย์ฝึกก็จะเสนอเรื่องผ่านฝ่ายวิศวกรรมและนำเสนอผู้ว่าการเพื่อขออนุมัติในขั้นสุดท้าย

สำหรับในปีงบประมาณ 2523 ศูนย์ฝึกฯ มีโครงการฝึกอบรมรวม 9 โครงการ ได้แก่¹

- | | |
|----------------|--------------|
| 1. สวิชเกียร์ | จำนวน 2 รุ่น |
| 2. วีโคลสเซอร์ | จำนวน 2 รุ่น |
| 3. หม้อแปลง | จำนวน 3 รุ่น |
| 4. มีเตอร์ | จำนวน 2 รุ่น |
| 5. ขางโรงจักร | จำนวน 2 รุ่น |
| 6. ขางปรับ | จำนวน 2 รุ่น |
| 7. ขางสาย 1 | จำนวน 3 รุ่น |
| 8. ฮอทไลน์ | |

9. โครงการพิเศษอื่น ๆ เช่น โครงการฝึกอบรมซึ่งได้รับความร่วมมือจากบริษัทธุรกิจเอกชน การอบรมโครงการศึกษาเพื่อความมั่นคงของชาติ

การดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกฯ จะแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ

¹ เอกสารโรเนียว โครงการฝึกอบรมประจำปีงบประมาณ 2523 ของศูนย์ฝึกอบรม.

1. ระยะเตรียมการก่อนฝึกอบรม ซึ่งมีรายละเอียดของการปฏิบัติดังต่อไปนี้

ไปนี้คือ

- 1.1 หาความจำเป็นในการฝึกอบรม
- 1.2 สร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม
- 1.3 ทำหนังสือเชิญประธาน พนักงานชั้นผู้ใหญ่ ในพิธีเปิดการฝึกอบรม วิทยากร และผู้ที่ จะเข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึง หมายกำหนดการในการฝึกอบรม
- 1.4 จัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์การฝึกอบรม จัดเตรียมเอกสารที่จะ ใช้ประกอบการฝึกอบรม

2. การดำเนินการฝึกอบรม

- 2.1 ประธานกล่าวรายงานถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หลักการ เนื้อหา จากนั้นจะมีการถ่ายรูปที่ระลึก รวมทั้งการร่วมรับประทานน้ำชากาแฟและสังสรรค์กัน ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับพนักงานระดับผู้บริหารซึ่งมาร่วมในพิธีเปิด เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 2.2 จากนั้นก็เริ่มการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ
- 2.3 เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมจะมีการประเมินผลการฝึกอบรมโดย อาจมีการทดสอบหรือการออกแบบสอบถาม และจะมีการติดตามผลการฝึกอบรมด้วย

เทคนิคของการฝึกอบรม

ศูนย์ฝึกฯ เลือกใช้เทคนิคของการฝึกอบรมหลายวิธี แต่เทคนิคที่เลือกใช้มากที่สุดได้แก่

1. การบรรยาย ภาคทฤษฎีและอาจมีสไลด์หรือภาพยนตร์ประกอบ
2. การปฏิบัติจริงจากตัวอย่าง

3. การสาธิตตัวอย่างของอุปกรณ์ และการสาธิตการปฏิบัติงานให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็น
4. การดูงาน

สถานที่และอุปกรณ์การฝึกอบรม

1. อุปกรณ์การฝึกอบรม ในปัจจุบันศูนย์ฝึกฯ มีอุปกรณ์การฝึกอบรมต่าง ๆ เป็นต้นว่า เครื่องขยายเสียง เครื่องบันทึกเสียง เครื่องฉายภาพยนตร์ 8 มม. และ 16 มม. โทรทัศน์วงจรปิด แบบสาธิต ของจำลอง ของจริง เครื่องมือทางไฟฟ้าครบชุด Overhead Projector เครื่องฉายสไลด์ Synchronizing Tape

2. สถานที่ฝึกอบรม แบ่งสถานที่ตามลักษณะของการจัดฝึกอบรม คือ

2.1 จัดฝึกอบรมในส่วนกลาง จะใช้สถานที่ในส่วนกลางได้แก่ ห้องประชุมของตึก 1 ซึ่งจุคนได้ประมาณ 60 คน ห้องประชุมตึก 2 ซึ่งจุคนได้ 150 คน ห้องประชุมเล็กที่ตึก 1 ซึ่งจุคนได้ 20 คน อีก 2 ห้อง นอกจากนี้ยังมีห้องฝึกปฏิบัติการ

2.2 จัดฝึกอบรมตามเขตส่วนภูมิภาค ซึ่งมีทั้งหมด 12 เขต จะใช้สถานที่ราชการ หรือเช่าสถานที่ของโรงแรม

ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

การดำเนินงานฝึกอบรมของศูนย์ฝึกฯ จะไม่มีการตั้งงบประมาณประจำปี แต่หัวหน้าศูนย์ฝึกฯ มีอำนาจเบิกจ่ายเงินที่จะใช้ในการฝึกอบรม 20,000 บาทต่อครั้ง สำหรับรายละเอียดของค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. ค่าเครื่องคืม ผู้ว่าการอนุมัติค่าเครื่องคืม 5 บาทต่อคน
2. อุปกรณ์การฝึกอบรมและเอกสารที่ใช้ในการฝึกอบรม จัดทำเป็นงบทำ

การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

3. ค่าที่พัก เบี้ยเลี้ยงพนักงาน ในกรณีที่มีการจัดฝึกอบรมตามเขตต่าง ๆ โดยใช้สถานที่ของโรงแรม พนักงานมีสิทธิเบิกค่าที่พักขึ้นอยู่กับระดับเงินเดือน ในกรณีที่ต้องเช่าห้องประชุมเพื่อฝึกอบรม ก็ทำงานขอค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม

การประเมินผลการฝึกอบรม

ศูนย์ฝึกฯ กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ 2 ประการ คือ

1. เพื่อทราบว่าการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพียงใด
2. นำผลของการประเมินผลไปใช้ปรับปรุงการฝึกอบรมในครั้งต่อไป

ในการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น ศูนย์ฝึกฯ จะทำการประเมิน 2 ประการคือ

1. การประเมินปฏิกิริยาผู้เข้ารับการอบรม ว่ามีความคิดเห็นอย่างไรต่อวิทยากร อุปกรณ์การฝึกอบรม สถานที่ เป็นต้น โดยการใช้แบบสอบถาม
2. การประเมินการเรียนรู้ ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้จากหลักสูตรไปมากน้อยเพียงใดบางหลักสูตรอาจมีการทดสอบหลังจากฝึกอบรมเสร็จสิ้น

หลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้น ผู้เข้ารับการอบรมจะเป็นเจ้าภาพเลี้ยงรุ่น ทำให้วิทยากรหรือพนักงานของศูนย์ฝึกฯ ได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกับผู้เข้ารับการอบรม ทำให้ทราบข้อคิดเห็นและปัญหาของการฝึกอบรม

การติดตามผลการฝึกอบรม

ศูนย์ฝึกฯ มีวิธีการติดตามผลการฝึกอบรม โดยอาศัยการพบปะพูดคุยกับผู้บังคับ

ปัญหาของหน่วยงานที่เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อจะใคร่ว่าพนักงานสามารถนำความรู้
ทักษะไปปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้นหรือไม่ นอกจากนี้ยังพิจารณาจากความสนใจของผู้เข้ารับ
การฝึกอบรมซึ่งจะมาขอตำราต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น

หลังจากการฝึกอบรมในแต่ละโครงการเสร็จสิ้นแล้ว ศูนย์ฝึกฯ จะทำรายงาน
สรุปการปฏิบัติงานของโครงการนั้น ๆ นำเสนอฝ่ายวิศวกรรมเพื่อทราบ.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานฝักอบรมของโรงงานยาสูบ

กิจการของโรงงานยาสูบ¹ ได้ถือกำเนิดตั้งแต่ปี พ.ศ.2482 โดยรัฐบาลในสมัยนั้นมีนโยบายที่จะให้รัฐดำเนินการอุตสาหกรรมยาสูบเสียเองทั้งหมด จึงได้พยายามซื้อกิจการผลิตยาสูบจากบริษัทเอกชน กิจการยาสูบของรัฐได้มีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง และมีความเจริญก้าวหน้าตามลำดับ จนกระทั่งในปี พ.ศ.2493 โรงงานยาสูบได้ซื้อที่ดินที่ตำบลคลองเตย เป็นเนื้อที่ประมาณ 641 ไร่ สร้างเป็นโรงงานอาคารต่าง ๆ และได้ใช้เป็นสถานที่ตั้งของสำนักงานใหญ่มาจนทุกวันนี้ ในปัจจุบันโรงงานยาสูบเป็นรัฐวิสาหกิจ ซึ่งสังกัดกระทรวงการคลัง มีพนักงานทั้งสิ้น 8,808 คน²

วัตถุประสงค์ของโรงงานยาสูบ

การจัดตั้งโรงงานยาสูบมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ๆ อยู่ 2 ประการดังต่อไปนี้

1. เพื่อผลิตยาสูบออกจำหน่ายให้เพียงพอกับความต้องการของประชาชนผู้บริโภคภายในประเทศและส่งไปจำหน่ายต่างประเทศ กับรักษามาตรฐานคุณภาพของยาสูบแต่ละตราให้ถูกรสนิยมของผู้บริโภคอยู่เสมอ และพยายามหารายได้จากการประกอบอุตสาหกรรมยาสูบนำส่งรัฐให้มากที่สุด
2. เพื่อส่งเสริมการเพาะปลูกยาสูบพันธุ์ต่าง ๆ ให้ได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ เพื่อใช้ในการผลิตยาสูบภายในประเทศ และสนับสนุนให้มีการส่งใบยาสูบไปจำหน่ายยังต่างประเทศอีกด้วย ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้ราษฎรในท้องถิ่นต่าง ๆ มีรายได้เพิ่มขึ้นอีก

¹ เอกสารโรเนียว ประวัติโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง

² สสำรวจเมื่อวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2523.

ประวัติการบริหารงานฝึกอบรม¹

โรงงานยาสูบเป็นรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มีพนักงานจำนวนมาก และพนักงานทุกคนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์การ แต่การจะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพผลสัมฤทธิ์ความมุ่งหมายขององค์การนั้นย่อมต้องอาศัยการพัฒนาบุคคล เพราะการพัฒนาบุคคลเป็นเครื่องมืออันหนึ่งในการพัฒนาองค์การซึ่งจะช่วยให้บุคคลนั้นได้นำความรู้ ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์การด้วย

เหตุผลของการพัฒนาบุคคล เนื่องจากในปัจจุบันวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ก้าวหน้าไปมาก มีการนำเอาเครื่องจักร เครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบกับในองค์การมีการขยายงาน และรับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น หรือมีการปรับปรุงหน่วยงาน กำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ โรงงานยาสูบจึงมีนโยบายในการพัฒนาบุคคล ด้วยวิธีการฝึกอบรมสัมมนาสำหรับพนักงานยาสูบทุกระดับชั้น ตั้งแต่ระดับบริหารชั้นสูงจนถึงพนักงานระดับต่าง ๆ โดยมีคณะกรรมการฝึกอบรมชุดต่าง ๆ ดังนี้

1. การอบรมการจัดใบยาสูบของฝ่ายวิจัย ซึ่งได้เริ่มดำเนินงานอบรมมาตั้งแต่วันที่ 16 พฤศจิกายน พ.ศ. 2513
2. การฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการด้านการบริหารงาน รวมทั้งการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ซึ่งได้เริ่มดำเนินงานฝึกอบรมสัมมนาตั้งแต่วันที่ 15 มีนาคม พ.ศ. 2519
3. การฝึกอบรมนักเรียนฝึกหัด สำหรับเครื่องจักรใหม่ ๆ ของฝ่ายผลิตซึ่งได้เริ่มดำเนินงานฝึกอบรมมาตั้งแต่วันที่ 17 มกราคม พ.ศ. 2520

¹หัวหน้าหน่วยฝึกอบรม โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง วันที่ 14 พฤษภาคม

4. การฝึกอบรมสัมมนาทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ของกองพนักงานสัมพันธ์
ฝ่ายกลางซึ่งเพิ่งเริ่มดำเนินงาน

หน่วยงานฝึกอบรม

หน่วยฝึกอบรมเป็นหน่วยงานหนึ่งของกองการเจ้าหน้าที่ และอยู่ภายใต้การ
บังคับบัญชาของฝ่ายกลาง โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการยาสูบ

หน่วยฝึกอบรมมีหน้าที่ดำเนินการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ของโรงงานยาสูบและ
และจัดการอบรมสัมมนาพนักงานยาสูบที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วในสาขาวิชาต่าง ๆ ตามขั้นตอน
ของกระบวนการฝึกอบรม รวมทั้งเป็นเจ้าหน้าที่ จัดส่งพนักงานยาสูบไปเข้ารับการอบรม
สัมมนากับหน่วยงานภายนอกในหลักสูตรซึ่งเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของโรง-
งานยาสูบ

ในหน่วยฝึกอบรมมีอัตรากำลัง 2 คน คือ

1. พนักงานอำนวยการ 5 (หัวหน้าหน่วย) มีหน้าที่ดังนี้
 - 1.1 สํารวจวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม
 - 1.2 พิจารณาตรวจสอบดูว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่
 - 1.3 เมื่อทราบความจำเป็นแล้วทำแผนการฝึกอบรมทั้งปี
 - 1.4 กำหนดโครงการฝึกอบรม
 - 1.5 เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบต่อผู้บังคับบัญชา
 - 1.6 ดำเนินการตามโครงการที่วางไว้
 - 1.7 ประเมินผลการฝึกอบรม

- 1.10 จัดส่งพนักงานยาสูบไปเข้ารับการอบรมสัมมนากับหน่วยงานภายนอก รวมทั้งประเมินผลและสรุปรายงานของผู้เข้ารับการอบรม เสนอผู้บังคับบัญชา
 - 1.11 จัดทำเอกสารทางวิชาการ เผยแพร่แก่พนักงานยาสูบ
 - 1.12 งานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย
 - 1.13 สอบอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าแรงเกี่ยวกับพนักงานกู้เงินทุน
- ส่งเคราะห์ของฝ่ายสวัสดิการ

2. พนักงานอันดับ 3 (ช่วยงานหน่วยธุรการและหน่วยฝึกอบรม) มีหน้าที่ดังนี้

- 2.1 พิมพ์หนังสือเกี่ยวกับการฝึกอบรมทั้งภายนอกและภายในทั้งหมด รวมทั้งพิมพ์งานอื่น ๆ ด้วย
- 2.2 จัดเก็บงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่ส่งมาจากสถานี่ต่าง ๆ
- 2.3 ลงประวัติและจัดทำเนียบย่อของผู้ผ่านการอบรมสัมมนา
- 2.4 ลงประวัติและเก็บเรื่องของผู้ที่เดินทางไปต่างประเทศ
- 2.5 ลงประวัติของพนักงานที่แจ้งเปลี่ยนแปลงทางครอบครัว
- 2.6 รับหนังสือเข้า (เป็นครั้งคราว)

วัตถุประสงค์หลักขององค์การในการจัดให้มีการฝึกอบรม

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน เสริมสร้างทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์การหรือสิ่งแวดล้อมภายนอกได้
2. เพื่อพัฒนาความชำนาญงานของพนักงานควบคุมเครื่องจักร ช่างประจำเครื่องจักร และช่างซ่อมเครื่องจักร ในการใช้เครื่องจักร และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ให้ถูกต้อง ปลอดภัย และ ประหยัด
3. เพื่อส่งเสริมพนักงานผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดชั้นใบยาสูบ ให้มีความรู้ความเข้าใจในคุณภาพของใบยาที่ตัดองแท้ และเป็นแนวเดียวกัน ทั้งมีความสามารถและความชำนาญในการจัดชั้นใบยาที่ถูกต้องตรงตามมาตรฐาน
4. เพื่อส่งเสริมเผยแพร่ความรู้ แนวความคิด และแนวทางปฏิบัติด้านแรงงาน

สัมพันธ์แก่งานยาสูบ ตลอดจนประสานความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหาร กับฝ่ายแรงงาน

5. เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันรวมทั้งเสริมสร้างความคิดริเริ่ม และความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่การงาน

6. เพื่อเสริมสร้างความสนิทสนมและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เข้ารับการอบรม สัมมนาอันจะเป็นประโยชน์ต่อการร่วมมือประสานงานกันยิ่งขึ้น

การสำรวจวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

1. ความจำเป็นที่ชัดเจน เช่น กรณีที่มีคนเข้าทำงานใหม่ หรือรับหน้าที่ใหม่
2. ความจำเป็นที่ไม่ชัดเจน ซึ่งจะต้องใช้วิธีการสำรวจดังนี้ คือ

2.1 ออกแบบสอบถามความคิดเห็นพนักงานในระดับต่าง ๆ ว่ามีปัญหาอะไรในการปฏิบัติงานและคิดว่าปัญหานี้จะแก้ไขได้อย่างไร

2.2 จัดประชุมระดับหัวหน้าฝ่าย และให้แต่ละฝ่ายชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

เมื่อทราบปัญหาในการปฏิบัติงานแล้วก็นำมาวิเคราะห์ดูว่าปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ โดยการวิเคราะห์จากปัญหาการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่กับมาตรฐานที่ต้องการหรือเป้าหมายของหน่วยงาน

ระดับของการฝึกอบรม

1. การอบรมสัมมนาผู้บริหารระดับสูง มีวัตถุประสงค์ คือ

- 1.1 เพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะทางด้านการบริหารงาน
 - 1.2 เพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเข้าใจกันโดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน
 - 1.3 เพื่อเปิดโอกาสให้พัฒนาแนวความคิดและทัศนคติต่าง ๆ เกี่ยวกับงานภายในองค์กรอย่างกว้างขวาง
 - 1.4 เพื่อชักจูงให้มีความเชื่อ ทัศนคติ และค่านิยมเบนไปจากเดิมเพื่อพัฒนาให้เป็นบุคคลที่มีจิตใจพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ
2. การอบรมสัมมนาผู้บริหารระดับกลาง มีวัตถุประสงค์คือ
- 2.1 เพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ และสามารถประยุกต์ความรู้ดังกล่าวให้เข้ากับการดำเนินงานได้
 - 2.2 เพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะ ทั้งทางด้านเทคนิคเฉพาะงาน ทักษะทางด้านความคิด ตลอดจนมีความเข้าใจเรื่องการบริหารงาน และการจัดองค์การที่ทันสมัย
3. การอบรมสัมมนาผู้บริหารระดับต้น ช่างเทคนิค มีวัตถุประสงค์คือ
- 3.1 เพื่อพัฒนาฝีมือและความสามารถในการทำงานให้ถึงระดับหรือมาตรฐานที่ต้องการ
 - 3.2 เพื่อให้สามารถผลิตงานให้มีประสิทธิภาพ

การจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมประจำปีงบประมาณ 2523 มีดังต่อไปนี้คือ¹

¹ เอกสาร โรเนียว โครงการฝึกอบรมประจำปีงบประมาณ 2523.

1. การอบรมสัมมนาพนักงานระดับหัวหน้ากอง เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กร โดยผู้เข้ารับการอบรมเป็นพนักงานยาสูบระดับหัวหน้ากองหรือเทียบเท่าหรือเป็นผู้ซึ่งเตรียมตัวที่จะรับตำแหน่งหัวหน้ากองในโรงงานต่อไป
2. การพัฒนาองค์กร จัดฝึกอบรมสำหรับพนักงานยาสูบระดับผู้ช่วยหัวหน้าส่วนหรือเทียบเท่าขึ้นไป
3. การรักษาความปลอดภัย จัดฝึกอบรมสำหรับพนักงานยาสูบอันดับ 2-อันดับ 3 ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งทำหน้าที่รักษาความปลอดภัย
4. การแรงงานสัมพันธ์ จัดฝึกอบรมให้พนักงานยาสูบระดับต่าง ๆ

ขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม

แบ่งเป็นระยะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ระยะก่อนดำเนินการฝึกอบรม มีขั้นตอนในการปฏิบัติดังต่อไปนี้
 - 1.1 สำนักรวบรวมวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม
 - 1.2 พิจารณาตรวจสอบดูว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่
 - 1.3 เพื่อทราบความจำเป็นแล้วจึงทำแผนการฝึกอบรมตลอดทั้งปี
 - 1.4 กำหนดโครงการฝึกอบรม ซึ่งมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
 - 1.4.1 กำหนดหลักการและเหตุผลพร้อมทั้งวัตถุประสงค์ประสงค์ในการฝึกอบรม
 - 1.4.2 กำหนดหลักสูตรและหัวข้อวิชาพร้อมทั้งระยะเวลาในการฝึกอบรม
 - 1.4.3 กำหนดจำนวนและคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม

- 1.4.4 กำหนดสถานที่อบรม
 - 1.4.5 กำหนดเทคนิคการฝึกอบรม
 - 1.4.6 กำหนดการประเมินผลการฝึกอบรม
 - 1.4.7 กำหนดตัววิทยากร
 - 1.4.8 กำหนดผู้ดำเนินการฝึกอบรม
 - 1.4.9 กำหนดอุปกรณ์และเครื่องมือใช้ในการฝึกอบรม
 - 1.4.10 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย
 - 1.4.11 กำหนดการรับรองผลการอบรม
- 1.5 เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา
2. ระยะดำเนินการฝึกอบรม มีขั้นตอนในการปฏิบัติดังต่อไปนี้
- 2.1 ติดต่อวิทยากร
 - 2.2 ทำหนังสือแจ้งให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบ
 - 2.3 ทำหนังสือเชิญวิทยากร และติดต่อขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - 2.4 จัดทำสูจิบัตร
 - 2.5 จัดเตรียมแฟ้มเอกสาร เอกสาร แฟ้มเซ็นชื่อ เขียนป้ายชื่อผู้เข้ารับการอบรมสำหรับตั้งโต๊ะ และกลัดบนเสื้อ พร้อมทั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต้องการ
 - 2.6 เขียนคำกล่าวรายงานเปิดและปิดการฝึกอบรมของผู้อำนวยการโครงการฝึกอบรม และประธานกรรมการบริหาร โครงการฝึกอบรม
 - 2.7 ทำหนังสือเชิญประธานมาในพิธีเปิดและปิดและฝึกอบรม
 - 2.8 เตรียมโต๊ะหมู่บูชา ที่กราบพระ พรม พระบรมฉายาลักษณ์
ธงชาติ ธูปเทียน ฯลฯ
 - 2.9 เตรียมจัดสถานที่ และห้องอบรมพร้อมทั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ
 - 2.10 เตรียมจัดช่างภาพ

3. ระหว่างดำเนินการฝึกอบรม มีขั้นตอนในการปฏิบัติดังต่อไปนี้

3.1 พิธีเปิดการฝึกอบรม

3.1.1 ตรวจสอบความเรียบร้อย

3.1.2 คอยต้อนรับประธาน และคอยอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากร

3.1.3 ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงทะเบียน

3.1.4 เตรียมจัดเครื่องดื่มและอาหารว่าง

3.2 ระหว่างฝึกอบรม

3.2.1 ตรวจสอบอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เรียบร้อย

3.2.2 ดูแลเอกสารทางวิชาการประกอบ

3.2.3 คอยต้อนรับและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เข้ารับการ

ฝึกอบรมและวิทยากร

3.2.4 เตรียมจัดเครื่องดื่มและอาหารกลางวัน

3.2.5 เตรียมแจกแบบประเมินผลรายวิชาภายหลังการอบรม

แต่ละวิชา และแบบประเมินผล โครงการอบรม ภายหลังสิ้นสุดการฝึกอบรม

3.3 พิธีปิดการฝึกอบรม

3.3.1 เตรียมจัดสถานที่สำหรับแจกประกาศนียบัตร

3.3.2 คอยต้อนรับประธานและผู้มีเกียรติที่มาในพิธี พร้อมกับ
การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

3.3.3 เตรียมจัดเครื่องดื่ม

4. หลังดำเนินการฝึกอบรม มีขั้นตอนในการปฏิบัติดังต่อไปนี้

4.1 รวบรวมผลการฝึกอบรมจากแบบประเมินผลรายวิชา แบบ
ประเมินผล โครงการอบรมสัมมนาและจากการสังเกตการณ์

- 4.2 ทำรายงานสรุปผลการฝึกอบรมเสนอผู้บังคับบัญชา
- 4.3 รวบรวมรายงานหัวข้อวิชาซึ่งผู้เข้ารับการอบรมเขียน และเสนอผู้บังคับบัญชา
- 4.4 จัดทำเอกสารทางวิชาการ
- 4.5 ติดตามผลผู้เข้ารับการอบรม

เทคนิคของการฝึกอบรม

เทคนิคของการฝึกอบรมมีอยู่หลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ระดับผู้เข้ารับการอบรม จำนวนผู้เข้ารับการอบรม เนื้อหาสาระของหัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เวลา ค่าใช้จ่าย อุปกรณ์ สามารถจำแนกรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1. ระดับผู้เข้ารับการอบรม

1.1 ผู้บริหารระดับต้น จะใช้วิธีการบรรยาย ทำแบบฝึกหัด การแสดงบทบาทสมมติ การฝึกปฏิบัติ การดูงานนอกสถานที่ การสาธิต เป็นต้น

1.2 ผู้บริหารระดับกลาง จะใช้วิธีการบรรยาย การอภิปราย การฝึกกลุ่มทำงาน การแสดงบทบาทสมมติ การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด การดูงานนอกสถานที่ การเล่นเกมการบริหาร เป็นต้น

1.3 ผู้บริหารระดับต้น จะใช้วิธีการบรรยายบ้าง แต่ควรเน้นการประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ การสัมมนา การศึกษากฎีตัวอย่าง การเล่นเกมการบริหาร การทดสอบแบบบริหาร

2. จำนวนผู้เข้ารับการอบรม

2.1 จำนวนมาก จะใช้วิธีการบรรยาย การฉายภาพยนตร์ สไลด์ เป็นต้น

2.2 จำนวนน้อย จะใช้วิธีการอภิปราย การสัมมนา ทำแบบฝึกหัด การฝึกปฏิบัติ การเล่นเกมการบริหาร การศึกษากรณีตัวอย่าง เป็นต้น

3. เนื้อหาสาระของหัวข้อวิชา

3.1 เนื้อหาสาระหัวข้อวิชาง่าย จะใช้วิธีการบรรยาย การอภิปราย เป็นต้น

3.2 เนื้อหาสาระหัวข้อวิชายาก จะใช้วิธีการทำแบบฝึกหัด ฝึกปฏิบัติ การศึกษากรณีตัวอย่าง เป็นต้น

อุปกรณ์และสถานที่ฝึกอบรม (Training Equipments & Training Sites)

หน่วยฝึกอบรมของโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลังมีอุปกรณ์และสถานที่ใช้ในการฝึกอบรม คือ

1. อุปกรณ์การฝึกอบรม เป็นต้นว่าเครื่องฉายเสียง Overhead Projector

2. สถานที่ฝึกอบรม มีดังต่อไปนี้

2.1 ห้องไม่ปรับอากาศจุคนได้ 200 คน จำนวน 1 ห้อง

2.2 ห้องปรับอากาศจุคนได้ 60 คน จำนวน 1 ห้อง

2.3 ห้องปรับอากาศจุคนได้ 30 คน จำนวน 1 ห้อง

การประเมินผลการฝึกอบรม

หลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้ว หน่วยฝึกอบรมของโรงงานยาสูบมีการประเมินทางกันต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม
ใช้เทคนิคต่าง ๆ คือ
 - 1.1 การใช้แบบสอบถาม จากแบบประเมินผลรายวิชา และแบบประเมินผลโครงการอบรมสัมมนา
 - 1.2 การสังเกตการณ์ผู้เข้ารับการอบรม (Reaction Evaluation)
 - 1.3 การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรม
2. ประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) ใช้เทคนิคต่างๆ
คือ
 - 2.1 ประเมินในระหว่างการอบรม โดยการให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงบทบาทสมมติ การแก้ปัญหาจากกรณีตัวอย่าง การทดลองปฏิบัติ ฯลฯ
 - 2.2 ประเมินจากการสอบข้อเขียน
 - 2.3 ประเมินจากการเขียนรายงาน
3. ประเมินพฤติกรรมและประเมินงานระยะหลังการฝึกอบรม ใช้เทคนิคต่าง ๆ คือ
 - 3.1 การสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และตัวผู้เข้ารับการอบรม
 - 3.2 การสังเกตการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับผู้ไม่ได้เข้ารับการอบรม

การติดตามผลการฝึกอบรม

หลังจากการประเมินผลการฝึกอบรมแล้ว ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามสายงานที่ตนรับผิดชอบ จะติดตามผลการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่ มีความชำนาญงานมากขึ้นหรือไม่ ลดปัญหาการสูญเสียหรือไม่

จากนั้นก็สรุปผลแล้วมาปรึกษาร่วมกับเจ้าหน้าที่หน่วยฝึกอบรม เพื่อหาทางแก้ไขหรือปรับปรุงการฝึกอบรมให้ดียิ่งขึ้น

งบประมาณการฝึกอบรม

ในหน่วยฝึกอบรมของโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง จะทำการขออนุมัติค่าใช้จ่ายทางด้านการฝึกอบรมในแต่ละครั้งที่มีการจัด โดยมีหลักเกณฑ์การเบิกจ่ายดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนวิทยากร ชั่วโมงละ 150 บาท
2. ค่าจัดทำเอกสาร วิชาละ 100 บาท
3. ค่าน้ำชาระหว่างหยุดพักสำหรับผู้เข้ารับการอบรม วิทยากร เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม และสำหรับประธานหรือผู้มีเกียรติซึ่งเชิญมาในพิธีเปิดและปิดการฝึกอบรม คนละ 5 บาทต่อครั้ง
4. ค่าโลตัสτυปกรณ
5. ค่าเบ็ดเตล็ดค่าง ๆ

สำหรับปี พ.ศ. 2523 หน่วยฝึกอบรมได้งบประมาณรวมทั้งสิ้น 100,000 บาท

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานฝึกอบรมของการรถไฟแห่งประเทศไทย

กิจการรถไฟแห่งประเทศไทยได้เริ่มขึ้นตั้งแต่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2439 ในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีการปรับปรุงและขยายกิจการเรื่อยมาจนกระทั่งในปี พ.ศ. 2494 จึงได้เปลี่ยนฐานะมาดำเนินการเป็นองค์การอิสระตามพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 ดำเนินกิจการจนถึงทุกวันนี้ และในปัจจุบันการรถไฟฯ มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 29,969 คน

วัตถุประสงค์ของการรถไฟฯ

การรถไฟฯ เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งคือการให้บริการสาธารณชนด้านการเดินทาง และการขนส่งสินค้า เพื่อความแน่นอน ความปลอดภัย ความสะดวกและความรวดเร็ว อันจะนำประโยชน์มาสู่ระบบเศรษฐกิจของชาติโดยรวม

ประวัติการบริหารงานฝึกอบรมของสำนักงานศูนย์การฝึก

ในปี พ.ศ. 2483 การรถไฟฯ² ได้ก่อตั้งโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟหลักสูตร 3 ปี โดยเปิดรับสมัครนักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เข้ามาเรียนต่อมาในปี พ.ศ. 2522

¹ การรถไฟแห่งประเทศไทย, กิจการทั่วไป (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การรถไฟ, 2523) : 1.

² สัมภาษณ์ หัวหน้าสำนักงานศูนย์การฝึก วันที่ 10 เมษายน 2522.

การรถไฟฟ้า เปลี่ยนแปลงนโยบายโดยยกเลิกการรับนักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และเปลี่ยนมารับนักเรียนที่จบอาชีวศึกษา และนักเรียนที่จบพาณิชย์การ เข้ามาอบรมในโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟหลักสูตร 1 ปี เมื่อจบหลักสูตรแล้ว จะรับนักเรียนอาชีวศึกษาเข้าทำงานในสายงานหลัก เช่น แผนกช่างกล การช่างโยธา และรับนักเรียนพาณิชย์การเข้าทำงานในสายงานหลัก แผนกบัญชี

กิจกรรมดังกล่าวเป็นเรื่องของโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟซึ่งทำหน้าที่ผลิตกำลังคนเข้าทำงานในการรถไฟฟ้า แต่ในทางปฏิบัติจริง มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องฝึกอบรมหรือทบทวนพนักงานขององค์กรให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะคติในการปฏิบัติงานเสมอ แต่ยิ่งในสภาวะการณ์ทางเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปจึงจำเป็นที่จะต้อง มีหน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อฝึกอบรมพนักงานให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในปี พ.ศ.2491 การรถไฟฟ้าจึงได้ก่อตั้งกองการศึกษาและฝึกอบรม ดำเนินกิจกรรมฝึกอบรมเรื่อยมา จนกระทั่งวันที่ 1 มกราคม 2505 การรถไฟฟ้า ได้ก่อตั้งสำนักงานศูนย์การฝึก ขึ้นมาแทน สังกัดรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร โดยมีหัวหน้าสำนักงานศูนย์การฝึก เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบโดยตรง และมีคณะกรรมการจัดการฝึกอบรมควบคุมนโยบายการบริหารงานฝึกอบรม

การจัดแบ่งหน่วยงานของศูนย์การฝึก

ศูนย์การฝึก แบ่งหน่วยงานรับผิดชอบเป็น 2 แผนกดังต่อไปนี้

1. แผนกธุรการ มีหัวหน้าแผนกควบคุม มีผู้ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัด 50 คน เป็นพนักงาน 10 คน แบ่งงานออกเป็นหมวดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1.1 หมวดธุรการ
- 1.2 หมวดประวัติและทะเบียนการฝึกอบรม
- 1.3 หมวดบัญชีพัสดุและพิพิธภัณฑ์
- 1.4 หมวดอาคารสถานที่และบ้านพัก

1.5 หมวดห้องสมุด

1.6 หมวดหอพัก

2. แผนกกำกับการวิชาการ มีอาจารย์เอกเป็นผู้ควบคุม มีอาจารย์เอก 5 คน อาจารย์โท 10 คน อาจารย์ตรี 8 คน แบ่งงานออกเป็น 2 ด้าน ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านการศึกษา (โรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ)

2.1.1 สาขาวิชาการช่างกล

2.1.2 สาขาวิชาการช่างโยธา

2.1.3 สาขาวิชาการเดินรถ

2.2 ด้านการฝึกอบรม

2.2.1 สาขาวิชาการช่างกล

2.2.2 สาขาวิชาการช่างโยธา

2.2.3 สาขาวิชาการเดินรถ

2.2.4 สาขาวิชาการพิเศษ

อัตรากำลังปฏิบัติงาน

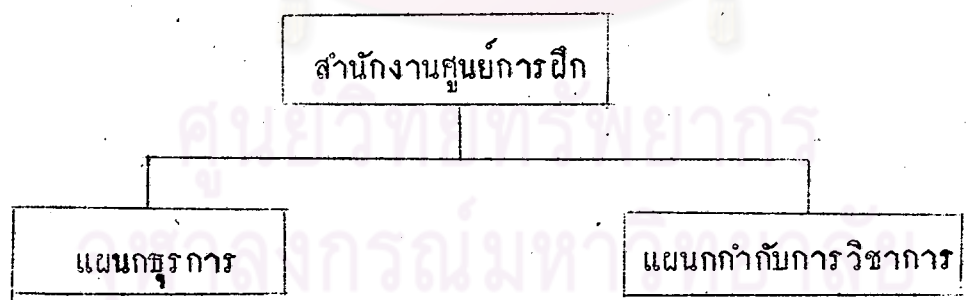
ในศูนย์การฝึก มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ดังต่อไปนี้¹

	อัตรากำลัง	มีอยู่จริง
1. หัวหน้าศูนย์การฝึก	1	1
2. อาจารย์เอก	5	5
3. อาจารย์โท	11	10

¹ เอกสารโรเนียว กิจกรรมของสำนักงานศูนย์การฝึก การรถไฟแห่งประเทศไทย

	อัตรากำล้าง	มีอยู่จริง
4. หัวหน้าแผนก	1	1
5. อาจารย์ตรี	10	8
6. ช่างเขียนตรี	1	1
7. ประจำแผนก หัวหน้าหมวด	3	3
8. เสมียน	6	5
9. ช่างฝีมือ	7	5
10. คนขับรถยนต์	5	5
11. ขาม	11	10
12. นักการ	9	6
13. หัวหน้าคนงาน	1	-
14. คนงาน	21	12

แผนภูมิที่ 8 : ผังของสำนักงานศูนย์การฝึกการรถไฟแห่งประเทศไทย



วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การรถไฟฯ จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นมา โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนา

บุคคลให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อเพิ่มสมรรถภาพการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นอันจะมีประโยชน์ต่อองค์กรในที่สุด

แทนนอกจากวัตถุประสงค์หลักของการฝึกอบรมแล้ว ศูนย์การศึกษา ยังมีวัตถุประสงค์รองดังต่อไปนี้

1. จัดการฝึกอบรมให้พนักงานที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่จำเป็นสำหรับงานในหน้าที่ใหม่
2. เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในองค์กร
3. หน่วยงานต้นสังกัดจัดส่งพนักงานของตนเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อไม่ให้พนักงานในสังกัดมีเวลาว่างมากเกินไป

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ในองค์กรสายงานหลักต่าง ๆ จะเป็นผู้เสนอความต้องการฝึกอบรมผ่านมายังศูนย์การศึกษา เพื่อให้ช่วยจัดโครงการฝึกอบรมสำหรับพนักงาน แต่ในปัจจุบันทางศูนย์การศึกษา มีวิธีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม 3 วิธีดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์งานของสายงานหลัก ทำให้ศูนย์การศึกษา เข้าใจงานและหน้าที่ของสายงานหลัก อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางโครงการฝึกอบรมต่อไป
2. การปรึกษาร่วมกัน (discussion) ของสายงานหลักต่าง ๆ กับศูนย์การศึกษา เพื่อทราบความคิดเห็นและปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีรถไฟ ระบบการบริหารงานขององค์กร
3. ศูนย์การศึกษา จัดทำแบบสอบถาม (questionnaire) ส่งไปยังหน่วยงานหลักต่าง ๆ เพื่อหาความจำเป็น แต่วิธีนี้ไม่ได้จัดทำอย่างจริงจัง เพราะปัจจุบันศูนย์การศึกษา กำหนดโครงการฝึกอบรมไว้เป็นระยะเวลาจนถึง 5 ปี

ระดับของการฝึกอบรม

ศูนย์การศึกษา จัดแบ่งระดับของการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. ระดับช่างเทคนิค ตั้งแต่ปี พ.ศ.2522 การรถไฟฯ ได้เปลี่ยนแปลงการรับนักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 รับนักเรียนที่จบอาชีวศึกษาและพาณิชยการ เข้ามารับการอบรมในโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ 1 ปี หลังจากนั้นก็จะบรรจุเข้าทำงานในสายงานต่าง ๆ แต่ในปัจจุบัน เทคโนโลยีเกี่ยวกับรถไฟเปลี่ยนแปลง ทางสายงานหลักจะพิจารณาพร้อมกับศูนย์การศึกษา เพื่อวางโครงการฝึกอบรมสำหรับพนักงาน และช่างฝีมือซึ่งบรรจุเข้าทำงานแล้ว กลับเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และ ทักษะ
2. ระดับผู้บริหารขั้นต้น ชั้นกลางและขั้นสูง ในระดับนี้จะเป็นการฝึกอบรมให้มีความรู้ทางด้านการบริหาร และการบังคับบัญชา โดยส่วนใหญ่แล้ว ฝึกอบรมประเภทนี้ศูนย์การศึกษา มักจัดส่งไปฝึกอบรมภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา สมาคมธุรกิจต่าง ๆ แດออย่างไรก็ตาม งานฝึกอบรมในระดับนี้ยังจัดทำน้อยมาก

การจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

ศูนย์การศึกษา มีลักษณะการจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) โดยการวิเคราะห์ภารกิจและงาน (Task Analysis & Job Analysis) ของสายงานหลักต่าง ๆ
2. การปรึกษาร่วมกันระหว่างศูนย์การศึกษา กับสายงานหลักเพื่อทราบปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของการปฏิบัติงาน และนำมากำหนดเป็นส่วนหนึ่งของความจำเป็นในการฝึกอบรม
3. กำหนดเวลาที่เหมาะสมและสถานที่ที่จะใช้ในโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ

4. กำหนดหลักสูตรวิชาที่จะอบรมในแต่ละโครงการ
5. การคัดเลือกวิทยากร ส่วนใหญ่วิทยากรที่เชิญมาทำการฝึกอบรมมักจะเป็นวิทยากรจากสายงานหลัก ซึ่งมีความรู้ทางด้านเทคนิคเป็นอย่างดี และอาจเชิญวิทยากรจากภายนอกซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialists) เป็นครั้งคราวตามความจำเป็น
6. จัดทำโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ เป็นตารางการดำเนินงานฝึกอบรมตลอดเวลา 5 ปี
7. การจัดส่งหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมไปยังสายงานหลักที่เกี่ยวข้องเพื่อการพิจารณาว่าเห็นชอบหรือไม่
8. การจัดทำงบประมาณการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ
 - 8.1 งบประมาณประจำปี ทางศูนย์การฝึกฯ จัดทำโครงการในแต่ละปีแล้วขออนุมัติงบประมาณจากผู้บริหารระดับสูงต่อไป สำหรับในปีงบประมาณ 2523 ศูนย์การฝึก ใช้งบประมาณ 4,481,000 บาท
 - 8.2 ในกรณีที่มีการฝึกอบรมพิเศษนอกเหนือจากโครงการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ทางศูนย์การฝึกฯ จะทำงบประมาณกลางปีเพื่อขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงต่อไป
9. ค่าสมนาคุณวิทยากร มีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้
 - 9.1 วิทยากรภายใน จะได้รับอัตราค่าตอบแทนระหว่าง 40-60 บาท/ชั่วโมง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 - 9.2 วิทยากรภายนอก จะได้รับอัตราค่าตอบแทนระหว่าง 50-200บาท/ชั่วโมง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และภูมิหลังของวิทยากร

หลักสูตรการฝึกอบรมประจำปีงบประมาณ 2523

จัดแบ่งตามประเภทการฝึกอบรมได้ดังต่อไปนี้¹

1. ผู้บังคับบัญชาระดับประจำแผนกถึงหัวหน้าแผนก
 - 1.1 สัมพันธภาพในงาน (Job Relations)
 - 1.2 การสั่งและแนะนำงาน (Job Instruction)
 - 1.3 การปรับปรุงงาน (Job Methods)
 - 1.4 ความปลอดภัยในงาน (Job Safety)
2. ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง
 - วิชาการบริหาร
3. ผู้ปฏิบัติงานฝ่าย เคนรถ ช่างกล และ โยธา
 - ความปลอดภัยในการเคนรถ
4. เจ้าหน้าที่บำรุงทาง
 - งานบำรุงทาง
5. เจ้าหน้าที่ชั้นผู้ใหญ่ ระดับหัวหน้ากองขึ้นไป
 - วิชาการบริหารธุรกิจ
6. พนักงานห้ามล้อ
 - พนักงานห้ามล้อ อบรมการเคนรถ
7. เสมียนสถานี
 - อบรมการเคนรถ

¹เอกสารโรเนียว โครงการฝึกอบรมของสำนักงานศูนย์การฝึก ปี 2523.

8. เจ้าหน้าที่สารบรรณ (เสมียนทั่วไป)
 - งานสารบรรณ
9. พนักงานขับรถและช่างเครื่อง
 - พนักงานขับรถ ช่างเครื่อง
10. นักเรียนวิศวกรรมรถไฟ
 - สาขาการช่างกล
 - สาขาการเคินรถ
11. รั้คั้บหัวหน้าคนงาน
 - หัวหน้างาน

การดำเนินการฝึกอบรม

ศูนย์การฝึกฯ มีขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. ศูนย์การฝึกฯ จะประกาศชื่อโครงการฝึกอบรม และกำหนดจำนวนคนที่ จะรับการฝึกอบรมและจัดส่งไปยังสายงานหลักที่เกี่ยวข้อง
2. สายงานหลักจะเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกกรายชื่อพนักงานในสังกัดและจัดส่ง รายชื่อมายังศูนย์การฝึกฯ
3. เมื่อศูนย์การฝึกฯ ได้รับรายชื่อและจำนวนครบแล้วก็จะประกาศรายชื่อ พนักงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรม และมีการนัดหมายกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมในเรื่อง วัน เวลา และสถานที่ที่จะใช้ในการฝึกอบรม
4. จัดทำหนังสือเชิญ วิทยากร และนัดหมายเรื่อง หลักสูตร และโครงการ ฝึกอบรม วิทยากร วันเวลา และสถานที่
5. จัดเตรียมสถานที่ และอุปกรณ์ที่ช่วยในการฝึกอบรมให้พร้อม

6. จัดทำการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว

เทคนิคของการฝึกอบรม

ศูนย์การฝึกฯ เลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากระดับผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตร และเท่าที่ทางศูนย์การฝึกฯ เลือกใช้มากที่สุดได้แก่

1. การบรรยาย จะใช้เทคนิคมากสำหรับการฝึกอบรมระดับช่างเทคนิค
2. การสัมมนา ใช้เฉพาะในระดับผู้บริหาร
3. การดูงาน ใช้วิธีนี้มากสำหรับช่างเทคนิค เพื่อศึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

สถานที่และอุปกรณ์การฝึกอบรม

ในปัจจุบัน ศูนย์การฝึกฯ มีความพร้อมทางด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ช่วยในการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. สถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรม ศูนย์การฝึกฯ มีสถานที่ดังต่อไปนี้

1.1 อาคารที่ทำการ

- อาคารอบรม 2 หลัง 8 ห้องอบรม จุได้ 320 ที่นั่ง
- อาคารโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ 1 หลัง 6 ห้องเรียน จุได้ 240 ที่นั่ง
- อาคารหอพักพนักงาน 1 หลัง 80 ที่นอน
- อาคารหอพักผู้บังคับบัญชา 1 หลัง 40 ที่นอน
- อาหารห้องสมุด 1 หลัง จุหนังสือ 40,000 เล่ม

- โรงฝึกงาน 5 หลัง
- อาคารพัสดุ 1 หลัง
- โรงอาหาร โรงครัว โรงซักรีด 1 หลัง
- โรงเก็บรถจักร 1 หลัง
- อาคารพิพิธภัณฑ์ 1 หลัง

1.2 บ้านพัก

- บ้านพักหัวหน้าสำนักงาน 1 หลัง
- บ้านพักชั้นเอก 4 หลัง
- บ้านพักชั้นโท 7 ห้อง
- บ้านพักชั้นตรี 8 ห้อง
- บ้านพักชั้นจัตวา 8 ห้อง
- บ้านพักคนงาน 18 ห้อง

1.3 พื้นที่

- บริเวณ 700,000 ตารางเมตร
- อาคาร 7,500 ตารางเมตร

2. อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม ศูนย์การฝึกฯ มีอุปกรณ์ที่ใช้ช่วยในการฝึกอบรมเป็นต้นว่า ภาพยนตร์ สไลด์ ภาพเคลื่อนไหว เครื่องขยายเสียง เครื่องบันทึกเสียง หุ่นจำลองต่าง ๆ แผนที่ แผนภูมิทางสถิติต่าง ๆ อุปกรณ์การเขียน Overhead Projector

การประเมินผลการฝึกอบรม

ศูนย์การฝึกฯ มีการประเมินผลการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ความสนใจการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด ความคิดเห็นที่มีต่อวิทยากร หลักสูตร เป็นต้น
2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้อะไรบ้าง มากน้อยเพียงใด
3. การประเมินผลที่ได้ (Result Evaluation) ว่าหลังจากการฝึกอบรมไปแล้วผู้รับการฝึกอบรมสามารถใช้ความรู้กับงานได้ดีขึ้นหรือไม่

เทคนิคที่ใช้ในการประเมินผล

1. แบบสอบถาม (Questionnaires) จะใช้แบบสอบถามกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยจัดทำดังต่อไปนี้
 - 1.1 ภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมทันที เพื่อประเมินปฏิกิริยาและการเรียนรู้
 - 1.2 ระยะเวลาที่ 2 จะทิ้งช่วงห่างจากการประเมินผลครั้งแรก ประมาณ 3 เดือน หรือ 6 เดือน เพื่อประเมินผลที่ได้ (Result Evaluation) ว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมได้ใช้ความรู้เป็นประโยชน์ต่องานมากน้อยเพียงใด การออกแบบสอบถามระยะที่ 2 นี้จะเป็นการติดต่อกันโดยตรงระหว่าง ศูนย์การศึกษา กับผู้ผ่านการอบรม เพื่อเป็นการให้ผู้ผ่านการอบรมตอบแบบสอบถามได้ตรงกับความเป็นจริง ไม่ต้องห่วงหรือกลัวผู้บังคับบัญชาในสายงานตน

บางครั้ง จะใช้แบบสอบถาม ภายหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นไปแล้วเพื่อใช้ในการพิจารณาตำแหน่ง ศูนย์การศึกษา จะเก็บคะแนนของผู้ผ่านการอบรมเก็บไว้ และเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งก็จะพิจารณาคูจากคะแนนของผู้ผ่านการอบรมเป็นเกณฑ์อันหนึ่ง

2. การสัมภาษณ์ (Interview) เจ้าหน้าที่ของศูนย์การฝึกฯ จะทำการ สัมภาษณ์ผู้ผ่านการฝึกอบรมว่ารู้สึกอย่างไรต่อการฝึกอบรมว่าในค่านต่าง ๆ เช่น หลักสูตร สถานที่ และอุปกรณ์การฝึก วิทยากรและสิ่งที่ได้เรียนรู้

การติดตามผลการฝึกอบรม

หลังจากการประเมินผลการฝึกอบรมโดยเจ้าหน้าที่ ศูนย์การฝึกเรียบร้อยแล้ว ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมจะติดตามผลการฝึกอบรมโดยการสังเกตและการพิจารณา ผลของการปฏิบัติงานการ เปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม ความชำนาญงาน เป็นต้น

การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรมนี้ ศูนย์การฝึกฯ จัดทำขึ้นเพื่อใช้ เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรค ที่อาจมีขึ้นในการฝึกอบรมครั้งต่อไป และเพื่อเป็น การเตรียมการฝึกอบรมให้ดียิ่งขึ้น.

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานฝึกอบรมของการสื่อสารแห่งประเทศไทย

กิจการสื่อสารในประเทศไทยได้เริ่มต้นมานานแล้ว¹ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2426 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้โปรดเกล้าให้ตั้งกรมไปรษณีย์และกรมโทรเลขขึ้น ต่อมากิจการได้เจริญขึ้นตามลำดับ แต่เนื่องจากกิจการไปรษณีย์และกิจการโทรเลขเป็นกิจการที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด จึงได้โปรดเกล้าให้รวมเป็นกรมไปรษณีย์โทรเลขในปี พ.ศ. 2441 กิจการได้เจริญก้าวหน้ามาด้วยดีจนกระทั่งในปี พ.ศ. 2519 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ประกาศว่า เป็นการสมควรจัดตั้งการสื่อสารแห่งประเทศไทยขึ้นแทนกรมไปรษณีย์โทรเลข จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป² ในปัจจุบันองค์การมีพนักงานทั้งสิ้น 15,908 คน³

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งการสื่อสารแห่งประเทศไทยมีดังต่อไปนี้

1. บริการไปรษณีย์ ได้แก่การรับฝากไปรษณีย์และพัสดุไปรษณีย์จากผู้ฝากและผู้นำจ่ายแก่ผู้รับ ไปรษณีย์ภัณฑ์นั้นประกอบด้วยจดหมาย ไปรษณีย์บัตร ของตีพิมพ์

¹การสื่อสารแห่งประเทศไทย, การปรับปรุงระบบบริหารของกรมไปรษณีย์โทรเลข (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์, 2519) : 5-6.

²ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 93 ตอนที่ 115 วันที่ 28 กันยายน 2519.

³สำรวจเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ. 2523.

พัสดุย่อย และเครื่องอ่านสำหรับคนเสียจักษุ นอกจากนั้นก็ยังมีบริการพิเศษอันได้แก่การลงทะเบียนการตอบรับ การรับประกัน การส่งควน การเก็บเงินปลายทาง ฯลฯ

2. บริการโทรคมนาคม ได้แก่ โทรเลขในประเทศ โทรเลขต่างประเทศ เทเล็กซ์ในประเทศ เทเล็กซ์ต่างประเทศ วิทยุโทรศัพท์ในประเทศ โทรศัพท์ต่างประเทศ โทรภาพ โทรเลขสายตรงในประเทศ โทรเลขสายตรงต่างประเทศ ฯลฯ

3. บริการการเงิน ได้แก่การรับ-ส่งเงินโดยผ่านการสื่อสารแห่งประเทศไทย สามารถกระทำได้ 2 ทาง คือ ทางชนาณัติ ซึ่งเหมาะสำหรับการส่งเงินจำนวนมากและทางตั๋วแลกเงินไปรษณีย์ จึงเหมาะสำหรับการส่งเงินจำนวนน้อย

ประวัติการบริหารงานฝึกอบรม

งานฝึกอบรมของการสื่อสารแห่งประเทศไทย¹ เดิมสังกัดอยู่กับกองการเจ้าหน้าที่ มีแผนกโรงเรียน ทำหน้าที่ผลิตนักเรียนไปรษณีย์ เพื่อออกไปปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ และเตรียมการให้เป็นผู้ทำการสถานีต่อไป ต่อมาองค์การเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้อง มีพนักงานในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ เช่น นักบัญชี นักวิศวกร ซึ่งสาขาวิชาชีพเหล่านี้เกินระดับความสามารถของโรงเรียนที่จะเปิดสอนได้ จึงรับบุคลากรจากภายนอกเข้ามา ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องให้การปฐมนิเทศและฝึกอบรมพนักงาน จึงให้สำนักงานเลขานุการกรม (ในสมัยที่ยังเป็นกรมไปรษณีย์โทรเลขอยู่ ปัจจุบันเป็นกองอำนวยการ การสื่อสารแห่งประเทศไทย) ดำเนินการเรื่องนี้ เช่น การจัดส่งพนักงานไปฝึกอบรมภายนอกองค์การ หรือเชิญวิทยากรจากภายนอกมาบรรยายในองค์การ ต่อมาก็ให้มีแผนกฝึกอบรมรับผิดชอบแทนและสังกัดอยู่กับกองการเจ้าหน้าที่ เมื่องานฝึกอบรมมีมากขึ้น กอปรกับการขยายตัวขององค์การ ดังนั้นในปี 2516 จึงมีพระราชกฤษฎีกา รวมแผนกฝึกอบรมกับ

¹ สัมภาษณ์หัวหน้าแผนกวิชาการ กองฝึกอบรม วันที่ 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2523.

แผนกโรงเรียนเป็นกองฝึกอบรม ซึ่งระยะนั้นมีหน่วยงานในสังกัด 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ และฝ่ายบริหาร ซึ่งจัดการค้ำโรงเรียนไปรษณีย์ กองฝึกอบรมในขณะนั้นอยู่ที่กรมไปรษณีย์โทรเลข บางรัก ทำเนิงานค้ำการฝึกอบรมขององค์การมาเรื่อย ๆ จนกระทั่งในปี พ.ศ.2519 จึงได้ย้ายกองฝึกอบรมมาอยู่ที่ทำการใหม่ ณ ตำบลทุ่งสีกัน แขวงทุ่งสองห้อง ก.แจ้งวัฒนะ อำเภอบางเขน ซึ่งเป็นที่ดินของราชพัสดุ กรมไปรษณีย์โทรเลข มีเนื้อที่รวม 108 ไร่

การจัดองค์การของกองฝึกอบรม

ในปัจจุบันกองฝึกอบรม สังกัดฝ่ายบริหาร อำนวยงานและปกครองบังคับบัญชา โดยผู้อำนวยการกองฝึกอบรม มีผู้ช่วยผู้อำนวยการ กองเป็นผู้ช่วยงาน แบ่งงานออกเป็น 7 แผนก และสำนักงานได้แก่¹

1. แผนกธุรการ มีอัตรากำลังรวม 20 คน ในแผนกนี้แบ่งออกเป็น 5 งาน

คือ

- 1.1 งานสารบรรณ
- 1.2 งานการเจ้าหน้าที่และทะเบียนประวัติ
- 1.3 งานบัญชีและการเงิน
- 1.4 งานพัสดุ
- 1.5 งานการพิมพ์

2. แผนกอาคารสถานที่และสวัสดิการ มีอัตรากำลัง 16 คนในแผนกนี้แบ่ง

ออกเป็น 4 งานได้แก่

- 2.1 งานที่พักอาศัย
- 2.2 งานสวัสดิการและบริการ

¹ เอกสารโรเนียว กองฝึกอบรม กองสื่อสารแห่งประเทศไทย.

- 2.3 งานรักษาความสะอาดและความปลอดภัย
- 2.4 งานสถานที่และบำรุงรักษา
3. แผนกห้องสมุด มีอัตรากำลัง 5 คน ในแผนกนี้แบ่งออกเป็น 2 งานได้แก่
- 3.1 งานบริการผู้ใช้ห้องสมุด
- 3.2 งานค้นคว้าและเผยแพร่เอกสาร
4. แผนกวิชาการ มีอัตรากำลัง 6 คน ในแผนกนี้แบ่งออกเป็น 5 งานได้แก่
- 4.1 งานวางแผนและกำหนดโครงการ
- 4.2 งานดำเนินการฝึกอบรมภายใน
- 4.3 งานดำเนินการฝึกอบรมภายนอก
- 4.4 งานรับผิดชอบหลักสูตร
- 4.5 งานประเมินผลและติดตามผล
5. แผนกพัฒนาองค์การ มีอัตรากำลัง 5 คน ในแผนกนี้แบ่งออกเป็น 3 งานได้แก่
- 5.1 งานวิเคราะห์องค์การ
- 5.2 งานปฏิบัติตามแผนพัฒนาองค์การ
- 5.3 งานแปลเอกสาร
6. แผนกการสอน มีอัตรากำลัง 7 คน ในแผนกนี้แบ่งออกเป็น 5 งานได้แก่
- 6.1 งานสอนค่านิยม
- 6.2 งานการสอนค่านิยม
- 6.3 งานการปกครอง
- 6.4 งานส่งเสริมความรู้ทางไปรษณีย์
- 6.5 งานวิทยุสัมพันธ์

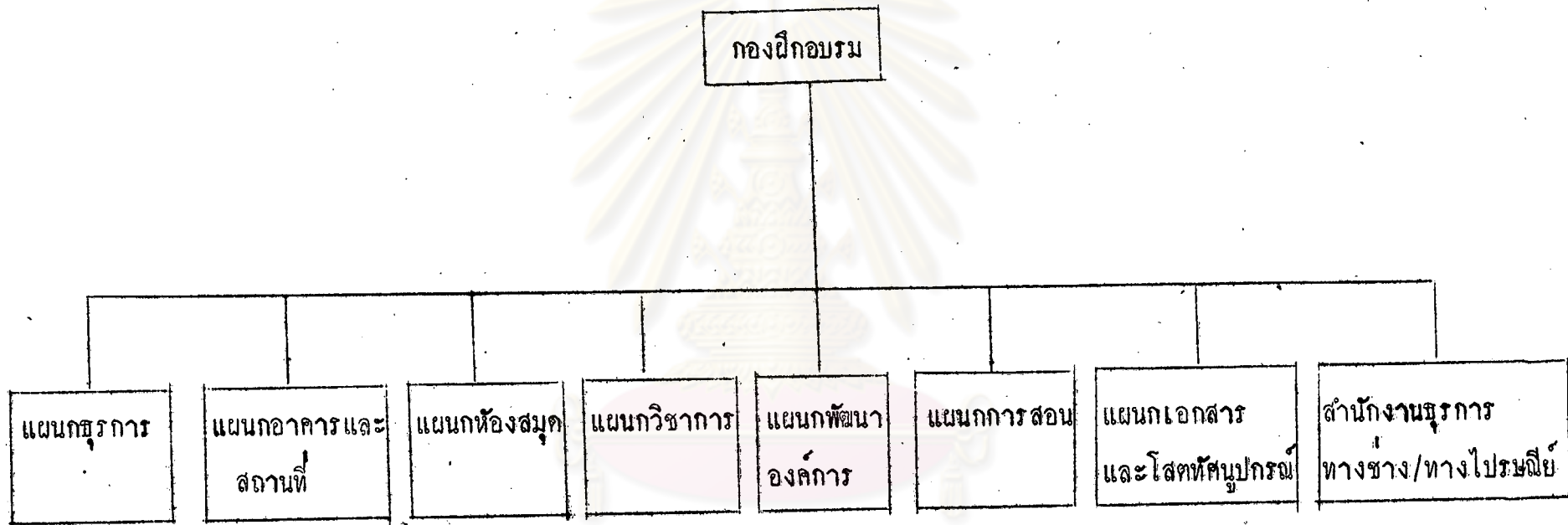
7. แผนกเอกสารและโสตทัศนูปกรณ์ มีอัตรากำลัง 9 คน ในแผนกนี้แบ่งงานออกเป็น 5 งานได้แก่

- 7.1 งานเอกสารและตำรา
- 7.2 งานโสตทัศนูปกรณ์
- 7.3 งานโสตทัศนวัสดุ
- 7.4 งานห้องปฏิบัติการทางภาษา
- 7.5 งานโรงพิมพ์เล็ก

สำนักงานธุรการทางช่าง/ทางไปรษณีย์ เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นให้มีหน้าที่ปฏิบัติงานธุรการให้แก่คณะกรรมการจัดทำหนังสือคู่มือช่างสาขาต่าง ๆ และคู่มือไปรษณีย์ โดยแยกเป็น 2 สำนักงาน ฝากงานนี้ไว้กับกองฝึกอบรมให้ทำหน้าที่ด้านธุรการ ด้านการช่าง 1 สำนักงาน และสำนักงานด้านการไปรษณีย์อีก 1 สำนักงาน รวมถึงเป็นผู้ประสานกับคณะกรรมการทุกสาขาเพื่อจัดสร้างคู่มือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 9 : ผังของกองนิติการ กรมการสื่อสารแห่งประเทศไทย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม¹

กองฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้ผู้บริหารของการสื่อสารแห่งประเทศไทย มีความรู้ ความสามารถ ในการบริหารงาน
2. เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาของการสื่อสารแห่งประเทศไทยมีความรู้ความสามารถ ในการปกครองบังคับบัญชา
3. เพื่อให้พนักงานวิชาชีพของการสื่อสารแห่งประเทศไทยได้รับการพัฒนาใน วิชาชีพเพิ่มความก้าวหน้าทางวิชาการ
4. เพื่อให้พนักงานฝีมือและพนักงานลูกจ้างทั่วไปของการสื่อสารแห่งประเทศไทยมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

กองฝึกอบรมมีวิธีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ เสนอความต้องการฝึกอบรมมาเอง
2. เป็นความจำเป็นขององค์การที่จะปฐมนิเทศพนักงานใหม่ให้เข้าใจเกี่ยวกับองค์การในค่านต่าง ๆ
3. อุปกรณ์และวิทยาการใหม่เกี่ยวกับการสื่อสาร ความจำเป็นให้กองฝึกอบรมจัดฝึกอบรมขึ้นในองค์การ
4. การเปลี่ยนงานหรือตำแหน่ง เป็นความจำเป็นให้กองฝึกอบรมจัดฝึกอบรม สำหรับพนักงานที่จะรับหน้าที่ใหม่

¹ สัมภาษณ์ หัวหน้าแผนกวิชาการ กองฝึกอบรม วันที่ 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2523.

ระดับของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมของการสื่อสารแห่งประเทศไทยแบ่งตามระดับของพนักงานได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง คือ พนักงานในระดับหัวหน้าและรองหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป
2. ผู้บริหารระดับกลาง คือ พนักงานในระดับหัวหน้าและรองหัวหน้ากอง
3. ผู้บริหารระดับต้น คือ พนักงานในระดับหัวหน้าและผู้ช่วยหัวหน้าแผนก
4. พนักงานสายวิชาชีพต่าง ๆ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ เจ้าหน้าที่โทรคมนาคม
5. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่

การจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

ในปีงบประมาณ 2523 กองฝึกอบรมกำหนดโครงการและหลักสูตรฝึกอบรมรวม 57 หลักสูตร ได้แก่¹

1. หลักสูตรก่อนเข้าปฏิบัติหน้าที่/เปลี่ยนหน้าที่
 - 1.1 หลักสูตรฝึกอบรมปฐมนิเทศ
 - 1.2 หลักสูตรบุรุษไปรษณีย์ทำหน้าที่นำจ่าย
 - 1.3 หลักสูตรบุรุษไปรษณีย์ทำหน้าที่ขับรถยนต์
 - 1.4 หลักสูตรพนักงานรับฝาก

¹เอกสารโรเนียวโครงการฝึกอบรม ปีงบประมาณ 2523.

- 1.5 หลักสูตรพนักงานโทรศัพท์ระหว่างประเทศ
 - 1.6 หลักสูตรพนักงานคัดเลือก
 - 1.7 หลักสูตรวิศวกร เข้าใหม่
2. หลักสูตรด้านโทรคมนาคม
 - 2.1 หลักสูตรช่างโทรพิมพ์
 - 2.2 หลักสูตรพนักงานโทรพิมพ์
 - 2.3 หลักสูตรเจ้าหน้าที่ช่างแคร์เรีย
 - 2.4 หลักสูตรพนักงานผู้ใช้เครื่องวิทยุ HF. SSB แบบ PRG-15
 - 2.5 หลักสูตรช่างโทรคมนาคมเกี่ยวกับเครื่องวิทยุ HF. SSB
แบบ PRG - 15
 - 2.6 หลักสูตรเครื่องโทรพิมพ์ M. 28 สำหรับบริการเทเล็กซ์
 - 2.7 หลักสูตรเครื่องเทเล็กซ์ Teletype M. 32 สำหรับบริการ
เทเล็กซ์
 - 2.8 หลักสูตรช่างวิทยุโทรคมนาคมเครื่องรับส่งวิทยุ VHF
 - 2.9 หลักสูตรช่างวิทยุบริการความถี่สูงมาก (VHF และ UHF)
 - 2.10 หลักสูตรเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์สาขา แผนกโทรคมนาคม
 - 2.11 หลักสูตรช่างชุมสายโทรศัพท์ระหว่างประเทศ
 - 2.12 หลักสูตรหัวหน้าสถานีวิทยุคมนาคม
 - 2.13 หลักสูตรนายเวรโทรศัพท์ระหว่างประเทศ
 - 2.14 หลักสูตรหัวหน้าเวรควบคุมวงจรโทรศัพท์ระหว่างประเทศ
 - 2.15 หลักสูตรนายเวรโทรเลข
 - 2.16 หลักสูตรหัวหน้างานปฏิบัติการโทรเลข
 - 2.17 หลักสูตรหัวหน้าที่ทำการช่างโทรเลข

- 2.18 หลักสูตรเครื่องโทรศัพท์ 6 ยูนิตไทย-อังกฤษสำหรับบริการ
เทเล็กซ์
- 2.19 หลักสูตรเครื่องโทรศัพท์ ๘ -50
- 2.20 หลักสูตรนายตรวจโทรเลข
3. หลักสูตรค่านไปรษณีย์
 - 3.1 หลักสูตรเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์สาขา แผนกสื่อสารไปรษณีย์
 - 3.2 หลักสูตรนายไปรษณีย์โทรเลข (12 สัปดาห์)
 - 3.3 หลักสูตรนายตรวจไปรษณีย์
 - 3.4 หลักสูตรสัมมนาหัวหน้าที่ทำการของไปรษณีย์สาขา
 - 3.5 หลักสูตรหัวหน้างานปฏิบัติการไปรษณีย์
 - 3.6 หลักสูตรเตรียม AOPT
 - 3.7 หลักสูตรสัมมนา นปท. หัวหน้าที่ทำการ
 - 3.8 หลักสูตรนายเวรรับฝาก
4. หลักสูตรค่านการบัญชีและการเงิน
 - 4.1 หลักสูตรการงบประมาณและการเงิน
 - 4.2 หลักสูตรนักบัญชี
 - 4.3 หลักสูตรพนักงานบัญชีและพนักงานตรวจบัญชี
5. หลักสูตรค่านการบริหาร
 - 5.1 หลักสูตรการบริหารทั่วไป
 - 5.2 หลักสูตรผู้บังคับบัญชาระดับต้น
 - 5.3 หลักสูตรผู้บังคับบัญชาระดับกลาง
 - 5.4 หลักสูตรผู้บังคับบัญชาระดับสูง

- 5.5 หลักสูตรการพัฒนาการทำงานร่วมกันภายในองค์กร
- 5.6 หลักสูตรบริหารการไปรษณีย์ (Postal Management)
- 5.7 หลักสูตรสัมมนานักบริหาร
- 5.8 หลักสูตรสัมมนาผู้ตรวจการไปรษณีย์โทรเลข
- 6. หลักสูตรทั่วไป
 - 6.1 หลักสูตรวิทยากรผู้ฝึกอบรม
 - 6.2 หลักสูตรช่างควบคุมงานก่อสร้าง
 - 6.3 หลักสูตรซ่อมบำรุงรักษา
 - 6.4 หลักสูตรพนักงานทำความสะอาด
 - 6.5 หลักสูตรการเจ้าหน้าที่
 - 6.6 หลักสูตรการทรัพย์สินและพัสดุ
 - 6.7 หลักสูตรงานสารบรรณ
 - 6.8 หลักสูตรเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์สาขา แผนกตรวจสอบ
 - 6.9 หลักสูตรการสอบสวน
 - 6.10 หลักสูตรการรักษาความปลอดภัยระดับปฏิบัติการ (ยามรักษาการณ์)

ขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมของกองฝึกอบรมประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. หาความจำเป็นในการฝึกอบรมก่อนเป็นอันดับแรก
2. ทำหนังสือภายใน ระบุรายละเอียดต่าง ๆ ได้แก่ โครงการและหลักสูตร นั้น เหตุผล หัวข้อวิชา เวลา คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม สถานที่ ฝึกภาคทฤษฎีหรือภาคปฏิบัติ เสนอให้คณะกรรมการการศึกษาและฝึกอบรมซึ่งเป็นรองผู้ว่า ผู้อำนวยการกองต่าง ๆ เพื่อพิจารณาแก้ไขปรับปรุงให้ดีและจัดทำโครงการใหม่

3. จากนั้นก็จะทำหน้าที่ประสานคณะกรรมการการศึกษาและฝึกอบรมได้พิจารณาเรียบร้อยแล้วและยื่นเสนอขออนุมัติจากผู้ว่าการ เป็นขั้นสุดท้าย
4. เมื่อได้รับการอนุมัติเรียบร้อยแล้ว จึงทำแผนงานประจำปีงบประมาณ
5. ส่งแผนงานและหลักสูตรไปยังที่ทำการไปรษณีย์โทรเลขทุกสาขาทั่วประเทศ
6. ที่ทำการเขตจะคัดเลือกคนเข้าอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ แล้วส่งรายชื่อกลับมายังกองฝึกอบรม
7. กองฝึกอบรมเพื่อไครายชื่อครบแล้วจึงทำคำสั่งซึ่งจะมีการกำหนดเวลาหัวข้อวิชา วิทยากร จำนวนผู้เข้ารับการอบรม สถานที่ เป็นต้น ในนามของคณะกรรมการการศึกษาและฝึกอบรม - เพื่อให้ผู้ว่าการอนุมัติ และใช้เป็นคำสั่งการปฏิบัติงานต่อไป
8. ทำหนังสือแจ้งที่ทำการเขตต่าง ๆ ให้ทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 3 เดือน และเมื่อใกล้ถึงเวลาที่กำหนดฝึกอบรมก็จะแจ้งไปอีกครั้งหนึ่งเพื่อเป็นการย้ำเตือน
9. ดำเนินการฝึกอบรมตามวัน เวลา สถานที่ที่กำหนดไว้
10. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรม

กองฝึกอบรม การสื่อสารแห่งประเทศไทยเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับประเภทการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมวิชาชีพ จะเลือกใช้เทคนิค ใดขึ้นอยู่กับวิทยากรและหลักสูตรที่กำหนด เป็นต้นว่า การสาธิต การทำแบบฝึกหัด การบรรยาย การศึกษานอกสถานที่ การลงมือปฏิบัติจริง (On the Job Training)
2. การฝึกอบรมผู้บริหารงาน มีการเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ เป็นต้นว่า การอภิปราย เกมการบริหาร การบรรยาย การศึกษกรณีตัวอย่าง บทบาทสมมติ

อุปกรณ์และสถานที่ในการฝึกอบรม

1. อุปกรณ์การฝึกอบรมซึ่งทางกองฝึกอบรมมีอยู่เช่น เครื่องฉายสไลด์ ภาพ เลื่อน อุปกรณ์เล่นเกม เครื่องขยายเสียง Overhead Projector
2. สำหรับสถานที่ฝึกอบรม ก่อนฝึกอบรมมีห้องฝึกอบรมทั้งหมด 7 ห้อง

วิทยากร กองฝึกอบรมจัดแบ่งวิทยากรออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. วิทยากรภายในองค์กร จากกองฝึกอบรม หรือมาจากส่วนกลาง วิทยากร เหล่านี้จะไม่ได้รับการสมนาคุณเพราะถือว่าการปฏิบัติงานในหน้าที่
2. วิทยากรภายนอก ส่วนมากกองฝึกอบรมเชิญวิทยากรจากสภาความมั่นคงแห่งชาติ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ วิทยากรภายนอกจะได้ ค่าตอบแทนชั่วโมงละ 100 บาท

งบประมาณการฝึกอบรม

สำหรับปีงบประมาณการฝึกอบรม 2523 กองฝึกอบรมได้รับงบประมาณซึ่งแจกแจงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1. เบี้ยเลี้ยงคนที่เข้าฝึกอบรม	1,065,400 บาท
2. ค่าพาหนะเดินทาง	321,000 บาท
3. ค่าเครื่องคัม	87,015 บาท
4. เบี้ยเลี้ยงพนักงานส่วนกลางเมื่อออกต่างจังหวัด	15,900 บาท
5. ค่าตอบแทนวิทยากรภายนอกประมาณ	<u>5,000 บาท</u>
รวมงบประมาณโดยประมาณ	<u>1,494,315 บาท</u>

งบประมาณดังกล่าวไม่รวมกับเงินเดือนพนักงานของกองฝึกอบรมและค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม

หลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้น กองฝึกอบรมจะจัดทำ การประเมินผลค้ำต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การประเมินปฏิกิริยาผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น ความคิดเห็นที่มีต่อวิทยากร สถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ
2. การประเมินการเรียนรู้ ซึ่งไข่มากกับหลักสูตรวิชาชีพ และถ้าเป็นพนักงานใหม่จะมีการทดสอบ (Testing) ด้วย
3. การประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประเมินได้ในบางหลักสูตรเท่านั้น จากผู้บังคับบัญชาสายงานนั้น ๆ

ในการปฏิบัติงานจริงของกองฝึกอบรมได้เลือกใช้เทคนิคในการประเมินผลดังต่อไปนี้

1. ใช้แบบสอบถามหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นทันที
2. การพูดคุยกับผู้เข้ารับการอบรมเพื่อทราบความคิดเห็น ซึ่งจัดทำบางหลักสูตรเท่านั้น

การติดตามผลการฝึกอบรม

ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสายงานต่าง ๆ เพื่อรู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อได้รับการฝึกอบรมแล้ว การปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่.

สรุปการบริหารงานฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ

จากการศึกษาการบริหารงานฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจซึ่งใช้เป็นตัวอย่งในการศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปออกเป็นด้านต่าง ๆ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ซึ่งจะใช้เป็นประโยชน์ในการเปรียบเทียบกับผลของการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 5 สำหรับรายละเอียดของผลสรุปในแต่ละด้านมีดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

สามารถจัดแบ่งเป็น 2 ประเภทได้แก่

1.1 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสำหรับองค์กร จัดเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1.1.1 เพื่อเตรียมกำลังคนไว้รองรับการขยายตัวขององค์กร ดังนั้นจึงมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ตามความจำเป็นในหน้าที่และตำแหน่งงานใหม่

1.1.2 เพื่อพัฒนาผลงานของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

1.1.3 เพื่อกระตุ้นความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

1.1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน

งาน

นอกจากนี้ยังมีวัตถุประสงค์อื่นได้แก่ การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างพนักงานด้วยกัน

1.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสำหรับพนักงาน จัดเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังต่อไปนี้

- 1.2.1 เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ทักษะคติในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น
- 1.2.2 เพื่อเรียนรู้งาน วิธีการ ระเบียบการปฏิบัติงานที่มีการนำเอาวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาใช้หรือเปลี่ยนแปลงไป
- 1.2.3 เพื่ออำนวยความสะดวกแห่งความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน
- 1.2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติภารกิจ
- 1.2.5 เพื่อส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงานให้ดี

นอกจากนี้ ยังมีวัตถุประสงค์อื่น ๆ ได้แก่ เพื่อเป็นการให้พนักงานได้พักผ่อนและเพื่อไม่ให้พนักงานขององค์กรมีเวลาว่างมากเกินไป

2. การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

รัฐวิสาหกิจเลือกใช้เทคนิคในการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม มากน้อยเรียงตามลำดับได้ดังต่อไปนี้

2.1 การใช้แบบสอบถาม หน่วยฝึกอบรมจะออกแบบสอบถามไปยังหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อทราบปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงาน จากนั้นก็จะนำมาวิเคราะห์ว่าสามารถแก้ด้วยการฝึกอบรมได้หรือไม่

2.2 การปรึกษาร่วมกัน ระหว่างหน่วยฝึกอบรมกับสายงานต่าง ๆ เพื่อทราบปัญหาในการปฏิบัติงาน ส่วนมากนิยมใช้การประชุมผู้บังคับบัญชาของสายงานต่าง ๆ

2.3 การขอร้องจากสายงานหลัก สายงานหลักจะขอร้องให้หน่วยฝึกอบรมจัดหลักสูตรฝึกอบรม เพราะมีปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น

2.4 การวิเคราะห์งานและประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยฝึกอบรมจะใช้วิธีการวิเคราะห์งานของสายงานต่าง ๆ และพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานว่ามีอะไรที่เป็นปัญหาหรือเป็นอุปสรรคของการปฏิบัติงาน

2.5 การศึกษาจากระเบียบรายงานต่าง ๆ จะทำให้ทราบปัญหาต่าง ๆ

ใดทางหนึ่ง

2.6 การสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะสัมภาษณ์พนักงานในสายงาน

ต่าง ๆ

นอกจากนี้หน่วยฝึกอบรมอาจจะจัดฝึกอบรมโดยไม่มีการสำรวจหาความจำเป็น
เนื่องจาก

- ความรู้ หรือ วิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป จำเป็นที่จะต้องจัดฝึกอบรมพนักงานให้ก้าวหน้า
- การสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน ทำให้ต้องกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมขึ้นมา
- จากประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ซึ่งเคยผ่านงานในสายงานต่าง ๆ มาทำให้สร้างโครงการฝึกอบรมขึ้นมาเอง

จากการศึกษาหลักสูตรฝึกอบรมประจำปี พ.ศ.2523 ของรัฐวิสาหกิจ จะพบว่า
ให้ความสำคัญของการฝึกอบรมในระดับต่าง ๆ จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดตามลำดับดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมระดับพนักงานวิชาชีพ คนงาน และช่างเทคนิค โดยประมาณ ร้อยละ 67
2. การฝึกอบรมระดับผู้บริหารขั้นต้น โดยประมาณร้อยละ 19
3. การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นกลาง โดยประมาณร้อยละ 6
4. การฝึกอบรมระดับผู้บริหารขั้นสูง โดยประมาณร้อยละ 5
5. การจัดปฐมนิเทศพนักงาน โดยประมาณร้อยละ 3

4. เทคนิคของการฝึกอบรม

รัฐวิสาหกิจเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรมมากขึ้นเรื่อยๆ ตามลำดับได้ดังต่อไปนี้

- 4.1 การบรรยาย (Lecture)
- 4.2 การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion)
- 4.3 การฝึกจากการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training)
- 4.4 การศึกษากรณีเรื่อง (Case Study)
- 4.5 การสาธิต (Demonstration)
- 4.6 เกมส่การบริหาร (Management Games)
- 4.7 การศึกษาดูงาน (Field Trip)
- 4.8 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
- 4.9 การฝึกในห้องปฏิบัติการ (Work Shop)
- 4.10 การสัมมนา (Seminar)

นอกจากนี้ยังมีการใช้เทคนิคอื่น ๆ แต่ไม่เป็นที่นิยมกันมาก เป็นต้นว่าการทำแบบฝึกหัด (Exercise) การปฏิบัติงานในเวลาจำกัดเกี่ยวกับเอกสารโดยจำลองมาจากการปฏิบัติงานจริง ๆ ในชีวิตประจำวันของนักบริหาร (In-Basket Technique)

5. การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม

จากการศึกษาการสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมจากรัฐวิสาหกิจสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

5.1 โครงการฝึกอบรม รัฐวิสาหกิจทั้งหมดจะมีการกำหนดโครงการฝึกอบรมตลอดปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานล่วงหน้า

5.2 การสร้างหลักสูตร ในแต่ละหลักสูตรจะมีการกำหนดองค์ประกอบใหญ่ ๆ ได้แก่

- 5.2.1 หมวดหัวข้อวิชาและหัวข้อวิชา
- 5.2.2 วัตถุประสงค์ของแต่ละวิชา
- 5.2.3 ประเด็นสำคัญ
- 5.2.4 เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมรวมทั้งอุปกรณ์ช่วยในการฝึกอบรม
- 5.2.5 ระยะเวลา
- 5.2.6 วิทยากร
- 5.2.7 กำหนดการฝึกอบรม
- 5.2.8 การประเมินผลการฝึกอบรม

6. การดำเนินการฝึกอบรม

จากการปฏิบัติจริง สามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 ระยะดังต่อไปนี้

- 6.1 ระยะก่อนการฝึกอบรม มีรายละเอียดของการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้
 - 6.1.1 จัดทำหมายกำหนดการปฏิบัติงานว่า มีอะไรต้องทำ เริ่มเมื่อไร ใครรับผิดชอบ
 - 6.1.2 จัดทำรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม และหลักสูตร
 - 6.1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น แจ้งหน่วยงานหลักให้คัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 - 6.1.4 เตรียมการเกี่ยวกับวิทยากร ไม่ว่าจะเป็นวิทยากรภายในหรือภายนอกองค์การ
 - 6.1.5 เตรียมเอกสารทั้งหมดที่ต้องใช้ในการฝึกอบรม
 - 6.1.6 เตรียมเอกสารทั้งหมดที่ต้องใช้ในการฝึกอบรม

- 6.1.7 เตรียมการเกี่ยวกับสถานที่ โสตทัศนอุปกรณ์ อาหาร เครื่องดื่มและอุปกรณ์ช่วยในการฝึกอื่น ๆ ถ้าจำเป็น ต้องใช้
- 6.1.8 เตรียมการเกี่ยวกับงบประมาณการฝึกอบรม ไม่ว่าจะ เป็นงบตลอดปี หรือการตั้งเรื่องของงบประมาณฝึกอบรม ในแต่ละโครงการที่จัด
- 6.1.9 เตรียมการเกี่ยวกับพิธีเปิดการฝึกอบรม เช่น การลง ทะเบียน ทำหนังสือเชิญประธานในพิธี
- 6.2 ระยะระหว่างดำเนินการฝึกอบรม มีรายละเอียดของการทำงานดังต่อไปนี้
- 6.2.1 เตรียมเอกสารสำหรับแจกในแต่ละวัน
- 6.2.2 ดำเนินการเกี่ยวกับตัววิทยากร เช่น การเตือนล่วงหน้า จักรกรับส่ง
- 6.2.3 ดูแลสถานที่ โสตทัศนอุปกรณ์ และอุปกรณ์ช่วยฝึกอื่น ๆ ตลอดจนอาหาร และ เครื่องดื่มให้พร้อม
- 6.2.4 ควบคุมทุกอย่างให้เป็นไปตามกำหนดการ
- 6.2.5 เตรียมการเกี่ยวกับการปิดอบรม เช่น การแจกประกาศ นียบัตร (ถ้ามี)
- 6.3 ระยะหลังการฝึกอบรม มีรายละเอียดของการทำงานดังต่อไปนี้
- 6.3.1 การประเมินผลการฝึกอบรม
- 6.3.2 รายงานผลการฝึกอบรมต่อฝ่ายบริหารและหน่วยงานของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบ

6.3.3 คำเนื่งการเกี่ยวกับงบประมาณและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

6.3.4 ติดตามผลการฝึกอบรม

7. สถานที่และอุปกรณ์ช่วยฝึกสอน

7.1 สถานที่ รัฐวิสาหกิจโดยส่วนใหญ่ ใช้สถานที่ภายในองค์การ เพียงอย่างเดียวน ใดแก หองประชุมใหญ่ หองประชุมย่อย หองฝึกอบรม เป็นต้น แต่ยังมี รัฐวิสาหกิจส่วนน้อยใช้สถานที่ภายนอกองค์การด้วย และนิยมขอใช้สถานที่ของหน่วยราชการอื่น ๆ

7.2 อุปกรณ์ช่วยในการฝึกอบรม รัฐวิสาหกิจโดยส่วนใหญ่ นิยมใช้ อุปกรณ์ในการฝึกอบรมประเภทที่มากที่สุด ใดแก เครื่องขยายเสียง เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉายสไลด์ Overhead Projector เครื่องเขียน เครื่องบันทึกเสียง กระดาน แผนภูมิต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีแบบจำลอง แบบเรียนสำเร็จรูป เป็นต้น แต่เป็นส่วนน้อย

8. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

จากการศึกษาปฏิบัติงานจริงของ รัฐวิสาหกิจ สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

8.1 การประเมินผลการฝึกอบรม รัฐวิสาหกิจมีการประเมินผลการ ฝึกอบรมในค่านต่าง ๆ ควบคู่กัน แต่ที่นิยมมากที่สุด ใดแก

8.1.1 การประเมินปฏิกิริยาผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อทราบ ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตร กำหนดเวลา วิทยากร อุปกรณ์ช่วย ฝึกอบรม เป็นต้น

8.1.2 การประเมินการเรียนรู้ เพื่อทราบว่าผู้เข้ารับการฝึก อบรมมีการเรียนรู้ ในหัวข้อวิชาต่าง ๆ เป็นอย่างไร อาจมีการทำ Pre-test และ Post - test ช่วยเพื่อทราบการประเมินผล

นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แต่ก็น้อยกว่าการประเมินใน 2 ประเภทแรก และที่น้อยที่สุดคือการประเมินผลที่ได้

สำหรับเทคนิคในการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น รัฐวิสาหกิจทั้งหมดใช้เทคนิคแบบผสมในการประเมินผล และเทคนิคที่นิยมใช้มากที่สุดคือ การออกแบบสอบถาม การสังเกต และการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ก็มีการใช้วิธีทดสอบ แต่จัดทำกันน้อยมาก

8.2 การติดตามผลการฝึกอบรม จากการปฏิบัติจริงปรากฏว่ารัฐวิสาหกิจโดยส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีการจัดทำกันอย่างจริงจัง และเป็นไปในลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมคอยสังเกตผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม เช่น มีความชำนาญงานสูงขึ้น หรือไม่ ลดปัญหาการสูญเสียในงานหรือไม่ จากนั้นก็จะปรึกษาร่วมกับเจ้าหน้าที่หน่วยฝึกอบรมเพื่อหาทางแก้ไขการฝึกอบรมครั้งต่อไปให้ดีขึ้น นอกจากนี้เจ้าหน้าที่หน่วยฝึกอบรมอาจใช้วิธีการดูรายงานผลการปฏิบัติงาน การออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ในช่วงของการติดตามผลการฝึกอบรม แต่ก็เป็นส่วนน้อย.

ตารางที่ 3 : แสดงข้อมูลการบริหารงานฝึกอบรมบางส่วนของรัฐวิสาหกิจ

ชื่อโครงการ	ปีพ.ศ. ก่อตั้ง	อัตรา กำลัง	ชื่อหน่วยงานอบรม/ สัมมนา	สังกัด	ปีพ.ศ. ก่อตั้ง	อัตรา กำลัง	งบประมาณหรือ ค่าใช้จ่ายอบรม ปี 2523	จำนวน หลักสูตรที่ จัดปี 2523
1. การทำเรือแห่ง ประเทศไทย	2481	5,582	ศูนย์พัฒนาบุคคล	ฝ่ายบุคคล	2520	22	150,000	20
2. องค์การโทรศัพท์แห่ง ประเทศไทย	2497	10,952	ศูนย์ฝึกโทรคมนาคม	ฝ่ายธุรการ	2502	180	12,000,000	48
3. การประปานครหลวง	2452	6,032	ศูนย์ฝึกอบรม	กองการเจ้าหน้าที่	2515	43	1,027,000	13
4. การไฟฟ้านครหลวง	2437	9,406	กองฝึกอบรมและพัฒนา	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	2518	22	-	22
5. การไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทย	2512	14,756	กองฝึกอบรมและพัฒนา	พนักงาน	2519	42	1,220,618	28
6. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	2503	14,949	6.1 แผนกอบรมและ สัมมนา	กองการพนักงาน	2510	8	-	9
			6.2 ศูนย์ฝึกอบรม	ฝ่ายวิศวกรรม	2522	22	-	1

ตารางที่ 3 (ต่อ) : แสดงข้อมูลการบริหารงานฝึกอบรมบางส่วนของรัฐวิสาหกิจ

ชื่อองค์กร	ปีพ.ศ. ก่อตั้ง	อัตรา กำลัง	ชื่อหน่วยงานอบรม/ สัมมนา	สังกัด	ปีพ.ศ.	อัตรา	งบประมาณหรือ ค่าใช้จ่ายอบรมปี 2523	จำนวน หลักสูตรที่ จัดปี 2523
7. โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง	2482	8,808	หน่วยฝึกอบรม	กองการเจ้าหน้าที่	2513	2	100,000	4
8. การรถไฟแห่งประเทศไทย	2439	29,969	สำนักงานศูนย์การฝึก	รองผู้อำนวยการฝ่าย บริหาร	2505	72	4,481,000	15
9. การสื่อสารแห่งประเทศไทย	2426	15,908	กองฝึกอบรม	ฝ่ายบริหาร	2516	75	1,494,315	57

ศูนย์วิทยพัชร์พยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย