



สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ ๕ จะแยกพิจารณาสรุปผลการวิจัยออกเป็น ๒ ส่วน
ด้วยกันคือ

๑. การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสำหรับผู้ฝึกอบรม
 ๒. การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- ทั้งนี้มียุทธศาสตร์ของการสรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสำหรับผู้ฝึกอบรม

๑. ปัญหาในการบริหารงานทั่วไป

๑.๑ ปัญหาทางด้านอัตราค่าจ้าง จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กองฝึกอบรม และพัฒนาฝีมือแรงงานที่ทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินงานฝึกอบรมเพียง ๑๔ คน และในจำนวน ๑๔ คนนี้มีเพียง ๑๓ คนเท่านั้นซึ่งเป็นผู้ที่สามารถนำบรรยาย ส่วนอีก ๑ คนนั้นเป็นผู้ที่ให้บริการทางด้านธุรการ และงานบริการงานฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดเลี้ยง เครื่องดื่ม การจัดสถานที่ และเตรียมเครื่องช่วยสอนต่าง ๆ ฯลฯ ดังรายละเอียดตามตารางที่ ๑ และ ๒ อันเนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ ๑๓ พบว่า ลักษณะของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนานั้นได้กำหนดไว้ชัดเจนในระดับสูงถึงร้อยละ ๔๐ แต่ผู้ปฏิบัติงานก็ไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานได้เต็มที่ ถึงแม้ว่าจะมีความรู้ความสามารถอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานร้อยละ ๔๐ ขึ้นไปมีพื้นความรู้จบปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย ๔ ปี ก่อนที่จะมาทำงานในการไฟฟ้านครหลวง ทั้งนี้ดังรายละเอียดตามตารางที่ ๕ เนื่องจากมีอัตราค่าจ้างน้อยจึงทำให้เกิดข้อจำกัดในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งปรากฏว่าสามารถปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามความต้องการได้เพียงร้อยละ ๕๓.๓๔ ดังรายละเอียดตามตารางที่ ๑๔

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้รับผิดชอบงานทางด้านฝึกอบรมมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนในการที่จะขออนุมัติคือฝ่ายบริหารในการขออัตรากำลังเพิ่ม โดยมีรายละเอียดของแผนปฏิบัติงาน และโครงการฝึกอบรมที่จะดำเนินการในอนาคต ทั้งนี้เพื่อจักได้สามารถดำเนินงานฝึกอบรมเพื่อสนองความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การการไฟฟ้านครหลวงได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

๑.๒ ปัญหาในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ ๔ ปรากฏว่าวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาได้กำหนดไว้ในระดับชัดเจนถึงร้อยละ ๔๐.๐๐ และชัดเจนมากที่สุดร้อยละ ๑๓.๓๓ อีกทั้งวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานก็สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่อยู่เหนือในระดับมากและมากที่สุดถึงร้อยละ ๘๖.๖๖ ตารางที่ ๔ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาไม่มีปัญหาในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานฝึกอบรมแต่อย่างใด

๑.๓ ปัญหาในการวางแผนในการฝึกอบรม จากการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่าความชัดเจนของแผนในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ประมาณร้อยละ ๔๐ และมีความชัดเจนอยู่ในระดับน้อยร้อยละ ๓๓.๓๓ ทั้งรายละเอียดตารางที่ ๑๑ จากการศึกษาในรายละเอียดพบว่าองค์การการไฟฟ้านครหลวงยังไม่มี การวางแผนกำลังคนอย่างแท้จริง งานวางแผนกำลังคนกำลังอยู่ในระหว่างดำเนินการ ทั้งนี้โดยความรับผิดชอบของกององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน เมื่อขาดการวางแผนงานบุคคล แผนในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลจึงไม่สามารถกำหนดได้อย่างชัดเจนว่าจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานในระดับใดบ้าง และเมื่อใด เพื่อจะสนองความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ในการไฟฟ้านครหลวงได้

ข้อเสนอแนะสำหรับปัญหานี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า องค์การการไฟฟ้านครหลวงมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนทางด้าน การวางแผนกำลังคน ในการนี้ควรจะได้ใช้บทบาทของกองฝึกอบรมและพัฒนา เป็นเครื่องมือในการให้ความรู้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ ทั้งนี้โดยร่วมรับผิดชอบกับกองจัดองค์การและผลประโยชน์ตอบแทนในการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นได้มีความรู้ความสามารถในการวางแผนกำลังคนภายในหน่วยงานของตน ตลอดจนให้ตระหนักถึงความสำคัญของแผน และการให้ข้อมูลที่ เป็นความจริงต่อฝ่ายการเจ้าหน้าที่ในการกำหนดแผนกำลังคน และแผนในการพัฒนา กำลังคนในอนาคตของการไฟฟ้านครหลวงต่อไป

๑.๔ ปัญหาการจัดโครงสร้างของหน่วยงานฝึกอบรม จากการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏว่าความเหมาะสมของโครงสร้างขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ ๔๐ ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ ๒๐ มีความเห็นว่ามีเหมาะสมน้อย ทั้งนี้ตั้งรายละเอียดตามตารางที่ ๑๒ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าเนื่องจากมีปริมาณงานของหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนามีเพิ่มสูงขึ้นตลอดเวลา จึงมีปัญหาทางด้านธุรการ และงานบริการงานฝึกอบรมมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ กองฝึกอบรมและพัฒนาได้แก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยได้จัดตั้งหมวดบริการงานฝึกอบรมขึ้นโดยแยกออกจากงานทางด้านธุรการกอง การแก้ปัญหาดังกล่าวอยู่ในระหว่างการทดลอง และยังมีได้เป็นที่ ยอมรับอย่างเป็นทางการในโครงสร้างที่แท้จริงขององค์การการไฟฟ้านครหลวง อย่างไรก็ตาม วิธีการดังกล่าวข้างต้นก็สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ในระหว่างที่กองฝึกอบรมและพัฒนากำลัง ดำเนินการขอปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะในเรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าในขั้นแรกของการปรับปรุงโครงสร้างของ กองฝึกอบรมและพัฒนา ควรจะได้รับความเห็นชอบให้ได้รับการอนุมัติจัดตั้งเป็นหมวดธุรการกอง และหมวดบริการงานฝึกอบรม ทั้งนี้โดยกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานให้ชัดเจน และเสนอต่อฝ่ายบริหารเพื่อพิจารณาเห็นชอบพร้อมทั้งแผนในการพัฒนากำลังคนตามที่ได้ระบุไว้ข้างต้น และเมื่อหน่วยงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มมากยิ่งขึ้น ก็อาจเสนอปรับปรุงหน่วยงานฝึกอบรม เป็นศูนย์ฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

๑.๕ ปัญหาการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานกองฝึกอบรมและพัฒนา เมื่อพิจารณา ถึงคุณภาพของวิทยากรผู้บรรยายปรากฏว่าร้อยละ ๕๐ ขึ้นไป จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ในจำนวนนี้ ร้อยละ ๔๐ จบการศึกษาระดับปริญญาโท ดังตารางที่ ๖. วิทยากรส่วนใหญ่ผ่านการฝึกอบรมเพิ่มเติม งานในหน้าที่มาแล้วทั้งนั้น ยกเว้นวิทยากรใหม่จำนวน ๓ คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ ๒๐ ที่ไม่เคยได้รับการ ฝึกอบรมเพิ่มเติมหลังจบการศึกษา อย่างไรก็ตามปรากฏว่าผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนช่วยในการสอนแนะ ฝึกอบรมในการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำในระดับมากและมากที่สุดร้อยละ ๔๐ ดังตารางที่ ๑๗ อีกทั้งยัง ได้มีการผลิต เปลี่ยนหมุนเวียนกัน เป็นผู้บรรยายแทนในกรณีที่การจัดโครงการฝึกอบรมนั้น เปิดหลายรุ่น ซึ่งจากตารางที่ ๑๘ จะเห็นว่าได้มีการตระเตรียมพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ในระดับ ปานกลางร้อยละ ๔๐ และระดับมากร้อยละ ๒๖.๖๗

ข้อเสนอแนะในเรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมซึ่งเป็นวิทยากรใหม่ รวมทั้งเจ้าหน้าที่บริการงานฝึกอบรม และเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตร "เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม" ซึ่งยังไม่เคยมีการจัดขึ้นใน กทม. ทั้งนี้เพื่อให้สามารถดำเนินงานฝึกอบรมได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบยิ่งขึ้น

๑.๖ ปัญหาทางด้านการอำนวยความสะดวก จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าความร่วมมือประสานงานและการสื่อข้อความภายในหน่วยงานฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ ๒๐ ตามตารางที่ ๒๑ เมื่อมีปัญหาข้อขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงานผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว ทั้งนี้โดยมีการประชุมเพื่อแก้ปัญหาคือเป็นประจำทั้งในระดับแผนกและในระดับกอง ในด้านขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานฝึกอบรมจัดว่าอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารได้ให้ความสนับสนุนอย่างมากต่องานฝึกอบรม การสนับสนุนดังกล่าวอยู่ในระดับสูงมากถึงร้อยละ ๖๐.๐๐ และระดับสูงมากที่สุดร้อยละ ๑๓.๓๓ ดังรายละเอียดตารางที่ ๑๔ จากสาเหตุดังกล่าวจึงทำให้ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นไปในแนวทางที่จะ เอื้ออำนวยต่อการทำงานได้ดียิ่งขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นยังปรากฏว่าผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่มาก มีเพียงร้อยละ ๑๓.๓๓ เท่านั้นที่เห็นว่ายังไม่มีความพึงพอใจในหน้าที่การงาน ดังรายละเอียดตามตารางที่ ๒๓

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าเพื่อปรับปรุงงานทางด้านการอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นควรจะได้มีการจัดหาให้มีการประชุม เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กล่าวคือควรจะมีการประชุมทุกเดือน เฉพาะแต่ละแผนก และการประชุมรวมทุกแผนกในแต่ละเดือน ทั้งนี้เพื่อเสนอผลงานที่ผ่านมาในรอบเดือน ตลอดจนปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และแนวทางในการแก้ไข รวมถึงออกทั้งการเสนอผลงานฝึกอบรมในเดือนต่อ ๆ ไปอีกด้วย ข้อเสนอแนะประการต่อไปในการที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานในหน้าที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการเสนอโครงการฝึกอบรมต่อที่ประชุมกองชั้น วิทยากร หรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรมีอิสระในการที่จะเสนอโครงการของตนเอง และผู้ที่เสนอโครงการควรมีบทบาทในฐานะ เป็นผู้อำนวยความสะดวกโครงการฝึกอบรม ทั้งนี้โดยวิทยากรจากแผนกอื่นเป็นผู้ร่วมดำเนินการรับผิดชอบร่วม และหรือเป็นผู้บรรยายแล้วแต่กรณี

๑.๗ ปัญหาด้านการควบคุมงาน ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาปรากฏผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลว่า ได้มีการกำหนดวิธีการรายงานผลการปฏิบัติงานไว้อย่าง

ชัดเจน กล่าวคือ มีการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือนและ รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ ในลักษณะที่เป็นลายลักษณ์อักษร และการเสนอรายงานดังกล่าวได้นำเสนอถึงระดับผู้บริหารสูงสุด ทั้งนี้ได้มีรายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ ๒๖ สำหรับมาตรการในการควบคุมผลงานของผู้ปฏิบัติงานนั้น ได้มีการกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากเพียงร้อยละ ๖.๖๗ ผู้ที่เห็นว่าชัดเจนน้อยมีถึงร้อยละ ๒๐ และร้อยละ ๑๓.๓๓ เห็นว่าชัดเจนน้อยที่สุดตามตารางที่ ๑๖

ข้อเสนอแนะในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานฝึกอบรมจะต้องจัดประชุมชี้แจงถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบให้เห็นเด่นชัดยิ่งขึ้น เพราะถึงแม้ว่าจะมีแบบฟอร์มการพิจารณาความดีความชอบและได้กำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนนเพื่อพิจารณาว่าใครคือผู้ที่สมควรจะได้รับผลการพิจารณาความดีความชอบเพียงใดเมื่อสิ้นปีงบประมาณก็ตามที แต่ในทางปฏิบัตินั้นหลักเกณฑ์ดังกล่าวได้เขียนไว้ในลักษณะที่เป็นกลาง ๆ เพราะใช้แบบฟอร์มเดียวกันทั้งองค์การ ผู้ที่รับผิดชอบสูงสุดในหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องอธิบายให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้ทราบว่าสำหรับงานที่อบรมนั้นจะมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาผลงานเปรียบเทียบกับคะแนนในการพิจารณาความดีความชอบอย่างไร ซึ่งน่าจะได้ผลดีกว่าเดิม สำหรับในด้านการควบคุมผลการปฏิบัติงานในลักษณะที่ได้จัดให้มีการนำระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับมาใช้ในหน่วยงานฝึกอบรม โดยมีการประชุม และวิพากษ์วิจารณ์ถึงจุดเด่นและจุดอ่อนในการทำงานของแต่ละคนนั้น เมื่อพิจารณาตามตารางที่ ๒๕ แล้วปรากฏว่า ร้อยละ ๒๖.๖๗ เห็นว่าอยู่ในระดับน้อย และร้อยละ ๒๖.๖๗ เห็นว่าอยู่ในระดับน้อยที่สุด ข้อบกพร่องของวิธีการดังกล่าวนี้อาจสืบเนื่องจากการที่สมาชิกที่เข้าร่วมประชุมยังไม่มี การเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกันอย่างแท้จริง จึงเป็น เรื่องของผู้บังคับบัญชาที่จะให้ความเชื่อมั่นและจงใจให้สมาชิกของกลุ่มได้ตระหนักและเห็นถึงความสำคัญ อีกทั้งยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นในการเสนอแนะปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น ในลักษณะของการทำงานเป็นทีม

๒. ปัญหาด้านการบริหารงานฝึกอบรม

การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะพิจารณาตามกระบวนการในการฝึกอบรมซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๒.๑ ปัญหาในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม จากการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่าโครงการฝึกอบรมส่วนใหญ่ที่จัดสร้างขึ้นไม่ค่อยมีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการ

การฝึกอบรมในลักษณะที่เป็นระบบมากขึ้น ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ ๔๐ เห็นว่ามีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมเกือบทุกครั้ง และร้อยละ ๔๖.๖๗ เห็นว่ามีการวิเคราะห์หาความจำเป็นเป็นบางครั้งเท่านั้น อีกทั้งในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมส่วนใหญ่ยังใช้วิธีการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานทั่วไป และใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาควรจะได้มีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เป็นระยะมากยิ่งขึ้น เช่น ทำการศึกษาริเคราะห์งานและศึกษาจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานว่าผู้บังคับบัญชาเห็นว่ามีปัญหาทางด้านใดบ้าง ผู้วิจัยมีความมั่นใจว่าหากได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเข้าช่วยในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างถูกหลักวิชาแล้ว จะช่วยทำให้การฝึกอบรมสามารถแก้ปัญหาขององค์กรได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น

๒.๒ ปัญหาในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ ๓๔ ปรากฏว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมมีความชัดเจนมากถึงร้อยละ ๔๖.๖๗ และชัดเจนปานกลางร้อยละ ๔๖.๖๗ อีกทั้งในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมส่วนใหญ่หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาได้ร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัดซึ่งมีความประสงค์จะฝึกอบรมพนักงานในหน่วยงานของตน จึงพอจะอนุมานได้ว่า วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่กำหนดขึ้นนั้นมีความเหมาะสมสูงในการที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงาน อย่างไรก็ตามปัญหาที่น่าสนใจอีกข้อคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ร้อยละ ๖๐ เห็นว่ามีโอกาสทราบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในวันที่เปิดทำการฝึกอบรม จึงมิได้เตรียมตัวสำหรับการฝึกอบรมได้อย่างเต็มที่

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรจะได้แจ้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมก่อนล่วงหน้าทุกครั้ง จะช่วยทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบ และให้ความร่วมมือยิ่งขึ้น อีกทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเองจะได้มีการเตรียมตัวให้พร้อม ไม่ต้องพะรุงพะรังกับงานที่ค้างอยู่ ซึ่งทำไม่เสร็จ และบางครั้งก็ขอเลื่อนไม่เข้ารับการฝึกอบรมในรุ่นที่กำหนดไว้ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาในการตรวจสอบ การจัดทำประวัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการเปลี่ยนแปลงรายชื่อผู้เข้ารับการอบรมในแต่ละรุ่นอยู่ตลอดเวลา

อนึ่ง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ปรากฏว่าได้มีการเน้นในรายละเอียดเรียงตามลำดับดังนี้คือ เน้นถึงทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานร้อยละ ๗๓.๓๓ พฤติกรรมที่ถูกต้องในการทำงานร่วมกับผู้อื่นร้อยละ ๖๐.๐๐ ความรู้ที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานร้อยละ

๕๓.๓๓ ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานร้อยละ ๕๐.๐๐ พฤติกรรมองค์การร้อยละ ๓๓.๓๓ และเรื่องของประสบการณ์ร้อยละ ๒๖.๖๗ จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นพอสรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมของหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาในการที่จะพัฒนาพนักงานของการไฟฟ้านครหลวงนั้น ได้ตั้งไว้ในระดับสูง กล่าวคือได้เน้นถึงเรื่องของทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงานตลอดจนพฤติกรรมที่ถูกต้องในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์การ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่ผ่านมาในอดีตของหน่วยงานฝึกอบรมปรากฏว่าผู้บังคับบัญชาทุกคนได้ผ่านหลักสูตรหลักการ บริหารงานและพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งในรายละเอียดของหัวข้อวิชา จะมีการสอดแทรกเรื่องหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือของหัวหน้างานแต่ละระดับไว้ด้วยเสมอ ในขณะที่เดียวกัน หากเป็นการอบรมระดับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน เช่น พนักงานเก็บเงิน พนักงานขับรถยนต์ ก็ได้มีการ สอดแทรกวิชาหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน กฟน. ไว้ทุกหลักสูตร ซึ่งนับว่าเป็นผลดีต่อ การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับประชาชนจนได้รับคำชมเชยจากผู้ใช้บริการของ กฟน. อยู่เสมอ ๆ

ผู้วิจัยเห็นว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมของหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนา มีความเหมาะสมแล้ว และเพื่อให้สภาพการณ์เช่นนี้เป็นไปในทางที่ดียิ่งขึ้น ก็ควรจะให้ความรู้ทาง ด้านพฤติกรรมศาสตร์กับผู้ปฏิบัติงานในระดับที่มีผู้บังคับบัญชารับผิดชอบโดยตรง เช่น วิศวกร วิทยากร บุคลากร นักบัญชี ฯลฯ เพิ่มขึ้นด้วย เพื่อเป็นการเตรียมพนักงานไว้เป็นการล่วงหน้าและเป็นการ ใส่สิ่งสอดแทรกเพื่อสนองตอบต่อนโยบายขององค์การในการที่จะพัฒนาองค์การการไฟฟ้านครหลวง โดยใช้วิธี การพัฒนาองค์การ หรือที่เรียกว่า โอ.ดี. (Organization development)

๒.๓ ปัญหาในการจัดสร้างโครงการฝึกอบรม จากการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า โครงการฝึกอบรมส่วนใหญ่สร้างขึ้นโดยได้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๕๕ รองลงมาคือได้รับการติดต่อจากหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด ร้อยละ ๒๖.๖๓ และอาศัยผลจากการวิเคราะห์ หากความจำเป็นในการฝึกอบรมร้อยละ ๒๕.๕๕ จากข้อมูลข้างต้นจึงสามารถสรุปยืนยันได้ว่าหน่วยงาน ฝึกอบรมมีปัญหาในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมดังที่ได้พิจารณามาแล้วในข้อ ๑.

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ถึงแม้หน่วยงานฝึกอบรมจะได้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง หรือ ได้รับการติดต่อจากหน่วยงานต้นสังกัดให้ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา พนักงานตามความต้องการก็ตามที ในการนี้ควรจะ ได้มีการร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัดในการวิเคราะห์หาความจำเป็นที่แท้จริงอีกครั้งหนึ่ง เพื่อที่จะได้ข้อความจริงที่ถูกต้องในการที่จะสร้างโครงการและหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสม ทั้งนี้เพราะ

ถ้าการจัดสร้างโครงการฝึกอบรมเพื่อสนองนโยบายของแต่ละหน่วยงาน เพียงอย่างเดียวย่อมมิได้ ทำการวิเคราะห์อย่างจริงจังแล้ว ก็อาจเป็นเพียงแต่อาการของปัญหาเท่านั้น แต่ไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องแท้จริง ผู้วิจัยมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ในกรณีที่การดำเนินการฝึกอบรมตามโครงการนั้นมีหลายรุ่นด้วยกัน การที่จะได้มีการปรับปรุงโครงการฝึกอบรมและหลักสูตรให้สอดคล้องกับระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอีกด้วย เช่น ในเรื่องของการบริหารงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับก็มีความแตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะเมื่อต่างหน่วยงาน และต่างระดับของการให้ความรู้เฉพาะอย่างจะยิ่งเห็นได้เด่นชัดขึ้น ดังนั้นหลักสูตรจึงสมควรที่จะได้มีการปรับให้เข้ากับผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละรุ่น ถึงแม้ว่าจะมีวัตถุประสงค์ในการให้ความรู้ หรือความชำนาญในเรื่องเดียวกันก็ตามที่

๒.๔ ปัญหาในการดำเนินการตามโครงการฝึกอบรม

ก. ปัญหาด้านความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้องการดำเนินงานตามโครงการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า ในการดำเนินการตามโครงการฝึกอบรม นั้นได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับผิดชอบโครงการ ฝึกอบรมให้ความร่วมมือร้อยละ ๗๗.๓๓ จากวิทยากรภายในหน่วยงานฝึกอบรมร้อยละ ๖๖.๖๗ จากผู้บริหารระดับสูงร้อยละ ๖๐ จากผู้เข้ารับการฝึกอบรมร้อยละ ๔๖.๖๗ จากหมวดธุรการกองร้อยละ ๔๖.๖๗ จากหมวดบริการงานฝึกอบรมร้อยละ ๔๐.๐๐ จากวิทยากรภายในหน่วยงานอื่นของการไฟฟ้านครหลวง ร้อยละ ๔๐.๐๐ และจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงในระดับปานกลางร้อยละ ๖๖.๖๗ จากผลการวิเคราะห์ ข้อมูลข้างต้นกล่าวสรุปโดยรวมได้ว่าการดำเนินงานฝึกอบรมของกองฝึกอบรมและพัฒนาได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี สำหรับข้อเสนอแนะในเรื่องนี้ก็คือ การปรับปรุงงานของหมวดบริการงานฝึกอบรมและหมวดธุรการกองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะผู้ให้ข้อมูลร้อยละ ๒๐ ยังเห็นว่ายังได้รับความร่วมมือสนับสนุนน้อย ข้อเสนอแนะประการหนึ่งก็คือ การได้รับความร่วมมือจากวิทยากรของหน่วยงานอื่น ๆ ภายในการไฟฟ้านครหลวงมีเพียงร้อยละ ๔๐ เช่นกัน ในเรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าหน่วยงานฝึกอบรมมีความจำเป็นต้องขอความร่วมมือจากวิทยากรภายในหน่วยงานอื่น เช่น วิศวกร นักบัญชี นักสถิติ ฯลฯ ทั้งนี้เพราะวิทยากรของกองฝึกอบรมและพัฒนา มีระดับการศึกษาด้านรัฐศาสตร์ และการบริหารธุรกิจ จึงขาดความรู้ทางด้านวิชาชีพอื่น ๆ อย่างไรก็ตามสาเหตุสำคัญที่ทำให้ได้รับความร่วมมือจากวิทยากรภายในหน่วยงานอื่นมีน้อยนี้ก็เพราะวิทยากรของหน่วยงานอื่นขาดประสบการณ์ในการ

บรรยายมาก่อน ดังนั้น หน่วยงานฝึกอบรมและศึกษาคณะควรจะได้จัดให้มีโครงการฝึกอบรมหลักสูตร "เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม" ขึ้น เพื่อให้ความรู้กับนักวิชาการของหน่วยงานต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่จะได้จัดให้มีการฝึกอบรมในงานหรือสถานที่ทำงานของตนเอง จะเป็นการแบ่งเบาภาระของหน่วยงานฝึกอบรมและศึกษาได้ทางหนึ่ง และหรือสามารถขอความช่วยเหลือจากวิทยากรของหน่วยงานอื่นมาช่วยเป็นผู้บรรยายในหลักสูตรต่าง ๆ ที่กองฝึกอบรมและพัฒนารับผิดชอบจัดให้มีขึ้นในการไฟฟ้านครหลวง

ข. ปัญหาด้านความรู้ความสามารถของผู้ดำเนินงานฝึกอบรม

วิทยากรของหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนานับได้ว่ามีความรู้ความสามารถอยู่ในระดับสูง วิทยากรส่วนใหญ่เคยได้รับเชิญให้ออกไปเป็นผู้บรรยายให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ สถานประกอบการศึกษา และหน่วยงานธุรกิจเป็นประจำ เมื่อพิจารณาจากข้อมูลที่ปรากฏจากการวิเคราะห์แล้ว ปรากฏว่าร้อยละ ๒๐ เห็นว่าการกำหนดคุณสมบัติของวิทยากรในปัจจุบันมีความเหมาะสมมาก และร้อยละ ๘๐ เห็นว่าเหมาะสมปานกลาง ในเรื่องนี้สามารถแปลความหมายของการวิเคราะห์ได้ว่า ระดับความเหมาะสมดังกล่าวนี้เป็นเพียงใน เรื่องของความรู้ความสามารถในการนำบรรยาย เกี่ยวกับเรื่องของการบริหาร ทัศนคติธรรมศาสตร์ และเรื่องของการจัดการโดยทั่ว ๆ ไป แต่ขาดความสามารถทางด้านวิชาชีพ เฉพาะดังที่ได้พิจารณาในข้อ ก. แล้ว ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เพื่อปรับปรุงคุณสมบัติของวิทยากรของหน่วยงานฝึกอบรมและศึกษาคณะควรที่จะได้มีวิทยากรซึ่งได้รับการศึกษาด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากทางด้านบริหาร มาร่วมงานในการฝึกอบรมและพัฒนาบ้าง เช่น ผู้เฝ้าการศึกษาทางด้านอาชีพเทคนิคต่าง ๆ วิศวกร นักบัญชี นักสถิติ เป็นต้น สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวก็คือ การสนับสนุนให้วิทยากรของหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพราะตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลตารางที่ ๕๒ ปรากฏว่า ระดับการให้ความสนับสนุนวิทยากรเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมภายนอกองค์กรมีในระดับปานกลางเท่านั้น คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๖๗ เห็นว่ามีโอกาสในการได้รับการสนับสนุนน้อยและไม่มีโอกาสเลยรวมร้อยละ ๕๖.๖๗ อีกทั้งโอกาสในการได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาในงานในต่างประเทศมีน้อยมาก ผู้ตอบร้อยละ ๔๖.๖๗ เห็นว่าไม่มีโอกาสในการศึกษาในงานในต่างประเทศเลย

ค. ปัญหาด้านงบประมาณในการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ ๕๗ ปรากฏว่าร้อยละ ๔๐ เห็นว่าไม่มีปัญหาทางด้านงบประมาณในการฝึกอบรมร้อยละ ๑๓.๓๓ เห็นว่ามีปัญหาน้อย อย่างไรก็ตามมีผู้เห็นว่า

ปัญหาอยู่ในระดับปานกลางถึงร้อยละ ๔๐.๐๐ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่า ในการดำเนินงานฝึกอบรมนั้น ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดทั่วไป เช่น ค่าเครื่องเขียน ค่ากระดาษไข ค่ากระดาษปอนด์ สำหรับชดสัมนา ฯลฯ สามารถเบิกได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องขอต้งงบประมาณแต่อย่างใด สำหรับค่าใช้จ่ายในการจัดเลี้ยงเครื่องดื่มและของว่างสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็สามารถขออนุมัติเบิกจ่ายได้พร้อมกับการขออนุมัติเปิดโครงการฝึกอบรม ไม่ต้องตั้งงบประมาณล่วงหน้าเช่นกัน ปัญหาในเรื่องงบประมาณสำหรับหน่วยงานฝึกอบรมและทัศนาก็คือ เรื่อง เครื่องโสตทัศนูปกรณ์ ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ายังไม่เพียงพอถึงร้อยละ ๖๖.๗๐ ดังตารางที่ ๕๐ นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องสถานที่ฝึกอบรมซึ่งยังขาดแคลนอยู่ และยังไม่ได้รับอนุมัติงบประมาณให้สร้างเพิ่มเติม หรือจัดสรรห้องประชุมของหน่วยงานอื่นให้แต่อย่างใด จากการวิเคราะห์พบว่า ร้อยละ ๖๖.๖๗ ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าสถานที่ฝึกอบรมยังขาดความเหมาะสมมาก และร้อยละ ๓๓.๓๓ เห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลางเท่านั้น ดังตารางที่ ๔๘ จากสาเหตุข้างต้นนี้เองจึงทำให้การบริหารงานฝึกอบรมสามารถทำได้ในระดับปานกลางเท่านั้น ดังรายละเอียดในตารางที่ ๔๘

ผู้วิจัยมีความเห็นว่างบประมาณทางด้านอุปกรณ์การฝึกอบรม สถานที่ ตลอดจนเครื่องมือทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ จะช่วยให้การดำเนินงานฝึกอบรมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการอำนวยความสะดวกให้กับผู้บรรยาย และทางด้านผู้รับการอบรม จะได้เกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้รับผิดชอบในหน่วยงานฝึกอบรมและหัวหน้าจึงควรที่จะได้รวบรวมข้อมูลเพื่อเสนอต่อฝ่ายบริหารเพื่อพิจารณาแก้ไขในเรื่องนี้อย่างเร่งด่วนต่อไป

๒.๕ ปัญหาการติดตามผลและประเมินผลการฝึกอบรม จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การติดตามผลและประเมินผลการฝึกอบรมมีปัญหาดังต่อไปนี้

ก. การประเมินผลก่อนการฝึกอบรม ปรากฏว่ามีการประเมินผลก่อนการฝึกอบรมเป็นบางครั้งคิดเป็นร้อยละ ๔๓.๓๓ ไม่เคยมีการประเมินผลก่อนการฝึกอบรมเลยร้อยละ ๕๐ เทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลก่อนการฝึกอบรมส่วนใหญ่ใช้วิธีการสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์ มีการทดสอบก่อนการฝึกอบรมเพียงร้อยละ ๑๐.๑๑ เท่านั้น ทั้งนี้ดังรายละเอียดตามตารางที่ ๕๔ และ ๕๕

ข. การประเมินผลระหว่างการฝึกอบรม มีการประเมินผลบางครั้งร้อยละ ๔๖.๖๖ มีทุกครั้งร้อยละ ๒๖.๖๗ และไม่เคยมีการประเมินผลระหว่างการฝึกอบรมเลยร้อยละ ๒๖.๖๗ เทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลระหว่างการฝึกอบรมที่ใช้บ่อยที่สุดคือการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ ๒๕ รองลงมาคือการทดสอบ ร้อยละ ๒๔ ดังรายละเอียดตารางที่ ๕๖ และ ๕๗

ค. การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม มีทุกครั้งคิดเป็นร้อยละ ๘๐ และมีเป็นบางครั้งคิดเป็นร้อยละ ๒๐ เทคนิคที่นิยมใช้มากที่สุดคือการใช้แบบสอบถาม คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๒๓ รองลงมาคือการใช้การสังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์ คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๕๙ ตามรายละเอียดดังตารางที่ ๕๘ และ ๕๙

ง. การติดตามผลและประเมินผลการฝึกอบรมหลังจากที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้ว มีทุกครั้งคิดเป็นร้อยละ ๑๗.๓๕ มีเป็นบางครั้งคิดเป็นร้อยละ ๘๐.๐๐ ไม่เคยมีเคยคิดเป็นร้อยละ ๖.๖๖ เทคนิคที่ใช้มากที่สุดคือการใช้การสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน รองลงมาคือการใช้เทคนิคอื่น ๆ เช่น ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน สอบถามจากเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๑๗ ใช้การสัมภาษณ์ร้อยละ ๒๐.๕๓ ทั้งนี้โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ ๖๐ และ ๖๑

กล่าวโดยสรุปผู้วิจัยมีความเห็นว่าหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนามีปัญหาในการติดตามผลและประเมินผล ทั้งนี้เพราะกระบวนการในการติดตามผลและประเมินผลการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการอยู่ยังมีข้อบกพร่องหลายประการ ขาดความเชื่อถือได้ของผลการประเมิน อีกทั้งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการประเมินความพึงพอใจจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเมื่อสิ้นสุดโครงการฝึกอบรม เช่นมีความพอใจเพียงใดที่เข้ามาเข้ารับการฝึกอบรม หรือได้รับความร่วมมือเพียงใดจากการฝึกอบรม ฯลฯ การประเมินดังกล่าวไม่สามารถที่จะวัดการเปลี่ยนแปลงในความรู้ หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่าหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาควรจะได้จัดให้มีระบบในการติดตามผลและประเมินผลที่ถูกต้องยิ่งขึ้น ทั้งในเรื่องของการวัดผลก่อนการฝึกอบรม เพื่อที่จะได้เปรียบเทียบกับการวัดผลหลังการฝึกอบรมว่ามีการเปลี่ยนแปลงในความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมจริงหรือไม่ แลเปลี่ยนแปลงเพียงใด ทั้งนี้โดยใช้วิธีการทางสถิติวัดผลเข้าช่วย มีการฝึกปฏิบัติระหว่างการฝึกอบรมเพื่อวัดผลว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความชำนาญในเรื่องที่กำสั่งอบรมเพิ่มขึ้นหรือไม่ และภายหลังจากที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้กลับไปปฏิบัติงานแล้ว ก็ควรจะได้มีการติดตามผลเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกัน เพื่อที่จะได้ทราบว่าปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างในการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจะได้ใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขอุปสรรค โครงการฝึกอบรม หลักสูตรและวิธีดำเนินการตามโครงการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้วิจัยยังมีความเห็นว่าหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาควรมีแผนงาน ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบทางด้านติดตามผลและประเมินผลการฝึกอบรมโดยตรง

การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับแบบสอบถามซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ให้ข้อมูล

๑. ปัญหาในการวางแผนฝึกอบรมพนักงานของผู้บริหาร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ ๖๔ ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ ๕๐.๙๕ เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนได้มีการวางแผนในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ ๒๘.๕๗ เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนไม่เคยมีการวางแผนฝึกอบรมพนักงาน และผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ ๒๐.๔๘ มีความเห็นเป็นอย่างอื่น เช่น-เมื่อมีปัญหา ผู้บริหารจึงจัดให้มีการฝึกอบรม-การไฟฟ้านครหลวงไม่มีการวางแผนในการพัฒนากำลังคน และหน่วยงานต้นสังกัดไม่มีหน้าที่ในการฝึกอบรมพนักงาน แต่เป็นหน้าที่ของกองฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยมีความเห็นว่าองค์การการไฟฟ้านครหลวงมีปัญหาทางด้าน การวางแผนพัฒนา กำลังคนจริง เพราะข้อมูลที่ได้ยืนยันผลของการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของกองฝึกอบรมและพัฒนา เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จริงอยู่ถึงแม้จากการวิเคราะห์จะพบว่าผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีอายุการทำงานในองค์การถึงประมาณ ๑๔ ปีโดยเฉลี่ยก็ตาม ดังรายละเอียดตามตารางที่ ๖๕ แต่การอาศัยประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาก็มีใช้เครื่องชี้ว่างานที่กล่าวนี้มีประสิทธิภาพแล้ว หรือสามารถที่จะใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีตแก้ปัญหาในปัจจุบันหรือในอนาคตได้เสมอไป ทั้งนี้เนื่องจากองค์การในปัจจุบันตกอยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยมีความเห็นว่าแนวทางในการแก้ปัญหาในเรื่องนี้ก็คือ หน่วยงานต้นสังกัดควรจะได้มีการสำรวจถึงอัตรากำลังคนของตนเอง ตลอดจนสำรวจความต้องการกำลังคนในอนาคตในเบื้องต้น และร่วมมือกับฝ่ายการเจ้าหน้าที่เพื่อวางแผนในการพัฒนาพนักงานของตนอย่างเร่งด่วน

๒. ปัญหาเรื่องความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม ปรากฏ

ว่าผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป พนักงานที่ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเคยเข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปเช่นกัน ดังรายละเอียดตามตารางที่ ๖๖ และ ๖๗ จากการประเมินพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นว่าเป็นพนักงานระดับผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในระดับสูงมากถึงร้อยละ ๖๐.๙๕ และระดับปานกลางร้อยละ ๓๘.๑๐ ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่าผู้บังคับบัญชาโดยทั่วไปมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แต่จากการประเมินความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏว่าระดับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ ๔๘.๔๖ และระดับสูงคิดเป็นร้อยละ ๓๘.๒๓ ตามตารางที่ ๖๗ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเมื่อสามารถแก้ปัญหาเรื่องการวางแผนในการฝึกอบรม

พนักงานตามข้อ ๑. ได้ก็จะสามารถแก้ปัญหาในเรื่องความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานได้ ในขณะที่ตัวผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาเสนอตัวเองเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องที่ผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเองมีปัญหาในการปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะร้อยละ ๒๔.๗๖ ของผู้ปฏิบัติงานเห็นว่ามีโอกาสในการเสนอตัวเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในทางที่ตนเองยังขาดความสามารถ และร้อยละ ๒๗.๖๒ เห็นว่าไม่มีโอกาสเลย ทั้งนี้โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ ๗๔

๓. ปัญหาในการฝึกอบรมพัฒนาผู้บังคับบัญชา จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ ๗๓ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าส่วนใหญ่แล้วผู้บังคับบัญชาได้มีบทบาทในการสอนแนะฝึกอบรมการทำงานของผู้บังคับบัญชาในระดับปานกลางเท่านั้น คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๕๖ รองลงมาคือระดับน้อยคิดเป็นร้อยละ ๒๐.๔๘ อีกทั้งเมื่อได้พิจารณาถึงนโยบายของผู้บังคับบัญชาในการสนับสนุนให้พนักงานผู้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรมแล้วปรากฏว่า สนับสนุนอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน จึงพอสรุปได้ว่าผู้บังคับบัญชายังมิได้ตระหนักถึงบทบาทของตนเองในการที่จะต้องทำหน้าที่และความรับผิดชอบในการปกครองผู้บังคับบัญชา และพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถในงาน จากข้อคำถามเปิดซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น ปรากฏว่าข้อมูลส่วนใหญ่ที่ได้รับมีส่วนยืนยันผลสรุปดังกล่าวยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาหลายท่านแสดงทัศนคติว่าการฝึกอบรมเป็นเรื่องในความรับผิดชอบของกองฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่บางท่านก็ให้ทัศนะว่าทำงานกันได้อยู่แล้วไม่เห็นความจำเป็น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าปัญหาในเรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในการที่จะต้องสอนแนะวิธีในการทำงานที่ถูกต้องแก่ผู้บังคับบัญชา ควรจะได้มีการพิจารณากันในที่ประชุมของผู้บังคับบัญชาระดับสูง และในที่ประชุมของกลุ่มพัฒนาองค์กรอย่างเร่งด่วน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นได้ตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาผู้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น

๔. ปัญหาเรื่องผลของการฝึกอบรมภายในองค์กรและการนำผลการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่าในการที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมภายในองค์กรโดยหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนา เป็นผู้รับผิดชอบนั้น ได้รับประโยชน์เพียงใด ปรากฏผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ ๗๕ ถึง ๗๙ ว่า ได้รับความรู้ในระดับมากและปานกลางรวมร้อยละ ๔๔.๖๐ ตระหนักในทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน ในระดับมากและปานกลางรวมร้อยละ ๕๒.๓๘ ทราบถึงพฤติกรรมที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน ในระดับมากและปานกลาง รวมร้อยละ ๕๐ ได้รับประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในระดับมากและปานกลาง รวมร้อยละ ๔๐.๕๖ ได้รับทักษะความ

ชำนาญในการปฏิบัติงาน ในระดับมากและปานกลางรวมร้อยละ ๘๐ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นพอจะอนุมานได้ว่าการฝึกอบรมภายในองค์กรได้มีส่วนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมทางด้านความรู้ ประสบการณ์ ทักษะความชำนาญ ทักษะที่ดี และพฤติกรรมที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน เพิ่มมากขึ้น

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงการนำผลของการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ปรากฏว่านำไปใช้ได้มากที่สุดร้อยละ ๔.๗๖ ใช้ได้มากร้อยละ ๒๘.๕๗ ใช้ได้ในระดับปานกลางร้อยละ ๔๘.๑๐ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าสามารถนำผลของการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ในระดับปานกลางถึงมากที่สุดรวมร้อยละ ๘๑.๔๓ นั่นคือผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำเอาความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาสามารถดำเนินงานฝึกอบรมได้รับผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพในระดับสูง อย่างไรก็ตามในกรณีที่ยังมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางส่วนนำผลของการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานในระดับน้อย และน้อยที่สุดรวมร้อยละ ๑๘.๕๗ นั้น หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาคงจะได้นำมาตรการในการติดตามผลของการฝึกอบรมดังที่ได้กล่าวมาแล้วในปัญหาคำถามการดำเนินงานของหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งนี้เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น และเพื่อปรับปรุงการบริหารงานของหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาในฐานะที่เป็นตัวกลาง (Change Agent) ในการก่อให้เกิดการเรียนรู้และการนำไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในอนาคต

๕. ปัญหา: ร่องผลของการฝึกอบรมภายในองค์กรและการนำผลการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ ๘๑ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ ๓๕.๗๑ ซึ่งเป็นผู้เข้ารับการอบรมภายในองค์กรไม่เคยมีโอกาสนำผลการฝึกอบรมภายในองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ ๒๔.๒๕ เคยเข้ารับการฝึกอบรมภายในองค์กรโดยองค์กรการไฟฟ้านครหลวง เป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้ จึงพอสรุปได้ว่าผู้บริหารระดับสูงของการไฟฟ้านครหลวงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก เพราะนอกจากจะจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานภายในองค์กรแล้วยังได้ส่งเสริมให้พนักงานได้รับความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นจากการส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมภายนอกองค์กร เพื่อพิจารณาถึงผลการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับจากภายนอกองค์กร ซึ่งได้วิเคราะห์ไว้ในตารางที่ ๘๒ ถึง ๘๖ ปรากฏว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่าได้รับความรู้ในระดับมากและปานกลางรวมร้อยละ ๕๔.๕๖ ได้ตระหนักในพฤติกรรมที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน ในระดับมากและปานกลางรวมร้อยละ ๘๐.๗๔ ได้รับประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นในระดับมากและปานกลาง

รวมร้อยละ ๘๐ ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานในระดับมากและปานกลางรวมร้อยละ ๗๗.๗๘ ก่อให้เกิดทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานในระดับมากและปานกลางรวมร้อยละ ๗๗.๐๕ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่าการฝึกอบรมภายนอกองค์กรได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของความรู้ ประสบการณ์ ทักษะความชำนาญ ทัศนคติที่ดีในงาน และพฤติกรรมที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน เพิ่มมากขึ้นตามความต้องการขององค์กร

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงการนำผลของการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน ปรากฏว่าสามารถนำผลไปใช้ได้มากที่สุดร้อยละ ๘.๘๕ ใช้ได้มากร้อยละ ๓๑.๘๕ ใช้ได้ปานกลางร้อยละ ๓๗.๗๘ ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า สามารถนำผลของการฝึกอบรมไปใช้ได้ในระดับปานกลางถึงมากที่สุด ร้อยละ ๗๘.๕๒ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับผลการนำผลการฝึกอบรมที่ได้รับจากภายในองค์กรไปใช้ในการปฏิบัติงาน ปรากฏว่าอยู่ในระดับที่ต่ำกว่า ในเรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมภายนอกองค์กรผู้ดำเนินการฝึกอบรมไม่สามารถที่จะยกตัวอย่างประกอบคำบรรยายได้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มาจากต่างองค์กรกันได้

ข้อเสนอแนะในเรื่องของการฝึกอบรมภายนอกองค์กร ผู้วิจัยมีความเห็นว่าหน่วยงานฝึกอบรมและสหภาพควรจะได้ร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัดในการพิจารณาเลือกสรรหัวหน้าบุคคลที่จะออกไปรับการฝึกอบรมภายนอกองค์กร ทั้งนี้โดยมีเงื่อนไขว่าเมื่อได้รับการฝึกอบรมภายนอกองค์กรแล้ว และได้กลับมายังปฏิบัติงานตามปกติ จะต้องส่งรายงานใบเรื่องที่ตนได้เข้ารับการฝึกอบรมพร้อมทั้งสำเนาเอกสารที่ได้รับจากการฝึกอบรม เพื่อให้หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาฝ่ายการเจ้าหน้าที่จะได้รวบรวมไว้เป็นหลักฐานในการทำประวัติของผู้ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ นอกจากนี้ยังอาจใช้เป็นแนวทางในการเปิดอบรมในหลักสูตรที่คล้ายคลึงกัน เพื่อจะได้ไม่ต้องเสียงบประมาณค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมภายนอกองค์กรเพิ่มขึ้น ข้อเสนอแนะประการต่อไปก็คือในการดำเนินการฝึกอบรมภายนอกองค์กรในหลักสูตรซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงและต้องใช้เวลาในการฝึกอบรมควรจะมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกสรรผู้เข้ารับการฝึกอบรมในข้อที่ว่า เมื่อผู้เข้ารับการอบรมได้ผ่านการอบรมแล้วจะต้องสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาบรรยายหรือเผยแพร่ในการไฟฟ้านครหลวงได้ ทั้งนี้โดยจัดบรรยายในรายการ "การบรรยายทางวิชาการประจำเดือน" ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาโดยตรงอยู่แล้ว

๖. ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานฝึกอบรมภายในองค์การ

ก. ปัญหาด้านวัตถุประสงค์และโครงการฝึกอบรม จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ ๔๘ ปรากฏว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมร้อยละ ๗๖.๑๔ ทราบถึงวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมก่อนวันเปิดอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมร้อยละ ๒๑.๔๓ ทราบวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมในวันเปิดดำเนินการฝึกอบรม ผลของการวิเคราะห์ดังกล่าวได้ยืนยันข้อมูลในส่วนของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาซึ่งได้กล่าวมาแล้วที่ว่าควรจะได้มีการแจ้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบถึงวัตถุประสงค์และรายละเอียดของโครงการฝึกอบรมก่อนเปิดอบรมทุกครั้ง

ข. ปัญหาด้านเอกสารประกอบการฝึกอบรม จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ ๕๐ ปรากฏว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามี ความเหมาะสมมากและมากที่สุดรวมร้อยละ ๕๑.๕๑ ร้อยละ ๔๖.๘๖ เห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่าเอกสารประกอบการฝึกอบรมมีความเหมาะสมต่ออยู่แล้ว สำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในเรื่องนี้ก็คือ จากประสบการณ์ของผู้วิจัยในฐานะที่เป็นวิทยากรของหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ด้วย ได้พิจารณาเห็นว่าตัวอย่างที่ใช้ประกอบคำบรรยายนั้นมักจะเป็น เรื่องที่เกี่ยวข้องอยู่กับงานในหน้าที่หรือที่เกี่ยวกับงานของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ซึ่งอยู่ไกลตัวผู้บรรยาย ควรจะได้มีการยกตัวอย่างของหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจในหัวข้อวิชาที่บรรยายได้ดียิ่งขึ้น และเอกสารประกอบการฝึกอบรมจะมีคุณค่าต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากยิ่งขึ้น

ค. ปัญหาด้านระยะเวลาในการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่ามี ความเหมาะสมอยู่แล้ว กล่าวคือ ร้อยละ ๕๔.๗๖ เห็นว่าเหมาะสมในระดับปานกลาง ร้อยละ ๒๗.๖๒ เห็นว่าเหมาะสมมาก และร้อยละ ๒.๘๖ เห็นว่าเหมาะสมมากที่สุด ทั้งนี้โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ ๕๑ จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจึงพอสรุปได้ว่า ระยะเวลาในการฝึกอบรมมีความเหมาะสมต่ออยู่แล้ว สำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในเรื่องนี้ก็คือผู้วิจัยมีความเห็นว่าในกรณีที่มีการเปิดอบรมหลักสูตรที่ต้องใช้หลักในการฝึกปฏิบัติควรจะได้พิจารณาเพิ่มระยะเวลาให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมปรากฏว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมยัง เห็นว่าได้รับทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานไม่สูงมากนัก

ง. ปัญหาด้านความรู้ความสามารถของวิทยากรผู้บรรยาย จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ ๔๒ ปรากฏว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพียงร้อยละ ๑.๘๖ เห็นว่าความสามารถของวิทยากรอยู่ในขั้นต่ำและต่ำมาก ร้อยละ ๒๖.๑๘ เห็นว่าอยู่ในระดับปานกลางและร้อยละ ๖๐ เห็นว่าอยู่ในระดับสูง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมร้อยละ ๑๒.๘๖ เห็นว่าอยู่ในระดับสูงมาก จึงพอสรุปได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจและยอมรับในความรู้ความสามารถของวิทยากรกองฝึกอบรมและพัฒนา ข้อมูลดังกล่าวมีลักษณะยืนยันข้อมูลในส่วนที่ได้วิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงานฝึกอบรมและพัฒนาแล้ว ดังนั้นจึงไม่มีปัญหาทางด้านนี้แต่ประการใด

จ. ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่ในการฝึกอบรมและการให้บริการด้านฝึกอบรม จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ ๔๓ ปรากฏว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพียงร้อยละ ๔.๘๑ เท่านั้นที่เห็นว่าสถานที่ในการฝึกอบรมมีความเหมาะสมน้อยและน้อยที่สุด ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่าการเหมาะสมของสถานที่ในการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลางร้อยละ ๔๔.๐๔ เห็นว่าเหมาะสมในระดับมากและมากที่สุดรวม ๔๔.๒๔ จากข้อมูลข้างต้นพอสรุปได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่พอใจในสถานที่ใช้ในการฝึกอบรม อย่างไรก็ตามแนวโน้มดังกล่าวนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าความพอใจจะลดลงเรื่อย ๆ ถ้ามีการอบรมต่อไปในอนาคต ทั้งนี้เพราะในปัจจุบันการไฟฟ้านครหลวงมีนโยบายในการปะชั้ดไฟฟ้าจะเปิดเครื่องปรับอากาศได้เฉพาะในช่วง ๑๐.๐๐ น. เป็นต้นไป ทำให้การอบรมในช่วงเช้าไม่ค่อยได้ผลเพราะอากาศร้อนอบอ้าว ผู้วิจัยเห็นว่าผู้รับผิดชอบทางด้านงานฝึกอบรมควรที่จะได้เสนอขออนุมัติเป็นกรณีพิเศษสำหรับการใช้ห้องประชุมเพื่อการฝึกอบรม จะทำให้การฝึกอบรมได้ผลยิ่งขึ้น สำหรับทางด้านบริการงานฝึกอบรม เช่น การจัดเลี้ยงเครื่องดื่ม ของว่าง และการให้บริการอื่น ๆ ปรากฏว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจและ เห็นว่าทำได้ดีอยู่แล้วในระดับมากและมากที่สุดรวมร้อยละ ๖๐.๔๔ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมร้อยละ ๓๗.๖๒ พอใจในระดับปานกลางและร้อยละ ๑.๙๓ ยังไม่มีความพอใจ ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่ก็มาจากการที่ห้องประชุมมีอากาศร้อนอบอ้าวในช่วงที่มิได้เปิดเครื่องปรับอากาศดังได้กล่าวมาแล้ว

สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานฝึกรวมของการไฟฟ้านครหลวง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัยดังกล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถสรุปปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานฝึกรวมของการไฟฟ้านครหลวงได้ดังนี้คือ

ก. ปัญหาทางด้านการบริหารงานทั่วไปของหน่วยงานฝึกรวมและพัฒนา แยกพิจารณาได้ดังนี้คือ

๑. ปัญหาด้านการขาดอัตรากำลังคน
๒. ปัญหาในการวางแผนดำเนินการฝึกรวม
๓. ปัญหาการจัดโครงสร้างของหน่วยงานฝึกรวม
๔. ปัญหาการฝึกรวมและพัฒนาพนักงานของกองฝึกรวมและพัฒนา
๕. ปัญหาในการอำนวยความสะดวก
๖. ปัญหาในการควบคุมงาน

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา มีดังนี้คือ

๑. หน่วยงานฝึกรวมและพัฒนาควรจัดทำรายละเอียดของแผนในการปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อขออนุมัติต่อฝ่ายบริหารในการดำเนินงานฝึกรวม และใช้เป็นเครื่องประกอบในการขออัตรากำลังคนเพิ่มให้สอดคล้องกับปริมาณงานตามแผนปฏิบัติงานที่ได้วิเคราะห์แล้ว
๒. หน่วยงานฝึกรวมและพัฒนาควรมีบทบาทในการร่วมมือกับกององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน ในฐานะที่หน่วยงานฝึกรวมและพัฒนาเป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการวางแผนงานบุคคล ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการวางแผนงานบุคคลของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์การ และจะเป็นผลทำให้หน่วยงานฝึกรวมและพัฒนาสามารถวางแผนในการฝึกรวมและพัฒนาพนักงานได้อย่างสอดคล้องกับแผนในการพัฒนาบุคคลของหน่วยงานต้นสังกัดต่าง ๆ
๓. หน่วยงานฝึกรวมและพัฒนาควรจะได้มีการปรับปรุงโครงสร้างของการจัดรูปงานให้สอดคล้องกับปริมาณที่เพิ่มขึ้น โดยเพิ่มแผนงานทางด้านธุรการ แผนบริการงานฝึกรวม และแผนกริยและประเมินผล เพื่อให้การบริการงานฝึกรวมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรจัดได้เสนอขอปรับปรุงหน่วยงานฝึกรวมจากฐานะกอง เป็นฐานะหน่วยงานอิสระ เป็นรูปของศูนย์ฝึกรวมและพัฒนา

ขึ้นตรงต่อผู้ว่าการโดยตรง จะทำให้การดำเนินงานคล่องตัวยิ่งขึ้น

๔. หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาควรจะได้ตระหนักถึงการพัฒนาพนักงานของกองฝึกอบรมและพัฒนาให้มีความรู้สูงยิ่งขึ้น โดยการขออนุมัติจัดส่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะความรู้ความสามารถที่วิทยากรแต่ละคนมีติดตัวมาก่อน เข้าทำงานในการไฟฟ้านครหลวงมีอยู่อย่างจำกัด ไม่มีโอกาสที่จะเพิ่มเติมความรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางด้าน เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

๕. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นในหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาควรจะได้อธิบายให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้ทราบและ เข้าใจถึงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานการพิจารณาความดีความชอบในแนวทางเดียวกัน อนึ่งควรจัดให้มีการประชุมร่วมกันทั้งในระดับกองและระดับแผนก เป็นประจำทุกเดือน ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน เป็นทีมมากยิ่งขึ้น

ข. ปัญหาในการบริหารงานฝึกอบรม แยกพิจารณาตามกระบวนการฝึกอบรมได้ดังนี้คือ

๑. ปัญหาในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม
๒. ปัญหาในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
๓. ปัญหาในการสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม
๔. ปัญหาในการดำเนินการตามโครงการฝึกอบรม
 - ก. ปัญหาความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม
 - ข. ปัญหาด้านความรู้ความสามารถของวิทยากรผู้บรรยาย
 - ค. ปัญหาด้านงบประมาณในการฝึกอบรม
 - ง. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ช่วยฝึกอบรม
๕. ปัญหาในการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม
 - ก. ปัญหาการประเมินผลก่อนการฝึกอบรม
 - ข. ปัญหาการประเมินผลระหว่างการฝึกอบรม
 - ค. ปัญหาการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม
 - ง. ปัญหาการติดตามผลและประเมินผลการฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา มีดังนี้คือ

๑. หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาควรปรับปรุงการบริหารงานฝึกอบรมให้มีระบบมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของการวิเคราะห์หาความจำเป็นซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการดำเนินงานฝึกอบรม ควรใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเพื่อช่วยในการวิเคราะห์หาความจำเป็น ซึ่งจะช่วยให้การฝึกอบรมสามารถแก้ปัญหาของหน่วยงานต้นสังกัดและแก้ปัญหาขององค์การโดยส่วนรวมได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒. หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาควรแจ้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบล่วงหน้าเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมตลอดจนรายละเอียดของหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมทุกครั้ง ทั้งนี้โดยแจ้งให้ทราบล่วงหน้าก่อนวันเปิดดำเนินการฝึกอบรม

๓. หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาควรจะได้มีการปรับปรุงรายละเอียดของหลักสูตรในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับระดับความรู้ความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้หลักสูตรและโครงการฝึกอบรมมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

๔. หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาควรจัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตร "เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม" ขึ้นในการไฟฟ้านครหลวง เพื่อให้ข้าราชการของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานฝึกอบรม ได้มีความรู้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานของตนเอง ทั้งยังสามารถขอความร่วมมือข้าราชการที่ผ่านหลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมาแล้วมาช่วยบรรยายให้กับหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาในวิชาที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

๕. หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาควรดำเนินการขออนุมัติงบประมาณเพิ่มเติมทางด้านสถานที่ในการฝึกอบรม และอุปกรณ์เครื่องช่วยสอนต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ผลของการเรียนรู้ในการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๖. หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาควรจะได้มีบทบาทในฐานะเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาชีพเพิ่มมากขึ้น ให้ความรู้แก่ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับหลักในการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา และจงใจให้ผู้บังคับบัญชาได้ตระหนักในความรับผิดชอบในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง

๗. หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาควรจะได้มีมาตรการในการติดตามผลและประเมินผลที่เป็นระบบยิ่งขึ้น ทั้งก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมและภายหลังจากที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้กลับไปปฏิบัติงานแล้ว ในการติดตามผลและประเมินผลนี้ควรมีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง การติดตามผลควรจะได้กระทำเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบว่าหลังจากฝึกอบรมแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กรไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เพียงใด และมีปัญหาอุปสรรคใดบ้างที่เป็นสาเหตุทำให้ไม่สามารถนำผลของการฝึกอบรมไปใช้ได้ ข้อมูลที่ได้รับจากการติดตามผลและประเมินผลดังกล่าวย่อมเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการบริหารงานฝึกอบรมของหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาของการไฟฟ้านครหลวงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย