



การดำเนินงานฝึกอบรมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ความจำเป็นและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมบุคลากรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้จัดตั้งแผนกฝึกอบรมและความคุ้มครองความปลอดภัยสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริการและการพนักงานใน พ.ศ. 2512<sup>1</sup> เพื่อทำหน้าที่พัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ รวมทั้งรับผิดชอบงานทางด้านความปลอดภัย (safety) ในการทำงานทุกประเภท การจัดตั้งดังกล่าวไว้ก็เพื่อแนวความคิดของหลักการการบริหารงานบุคคล คือ<sup>2</sup>

1. การสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
2. การใช้ประโยชน์บุคคลที่เข้ามาทำงานนั้น
3. การบำรุงรักษามูลค่าบุคคลที่ทำงานนั้น
4. การส่งเสริมสมรรถภาพของบุคคล นั้นได้แก่ การพัฒนาทัศนคติ ความชำนาญ

ความรู้ ตลอดจนวิธีการทำงาน

ใน พ.ศ. 2516 กองการเจ้าหน้าที่ ได้แยกงานทางด้านสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์ ออกโดยจัดตั้งเป็นกองสวัสดิการ และ แรงงานสัมพันธ์ และได้เปลี่ยนชื่อแผนกฝึกอบรมและความคุ้มครอง เป็นแผนกฝึกอบรม สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้แผนกดังกล่าวได้มีหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะงานพัฒนาผู้ปฏิบัติงานแต่เพียงด้านเดียว

<sup>1</sup> บริการ และการพนักงาน, ฝ่าย. "โครงสร้างการบังคับบัญชาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย". นนทบุรี: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. 2512. (อัคราเนา)

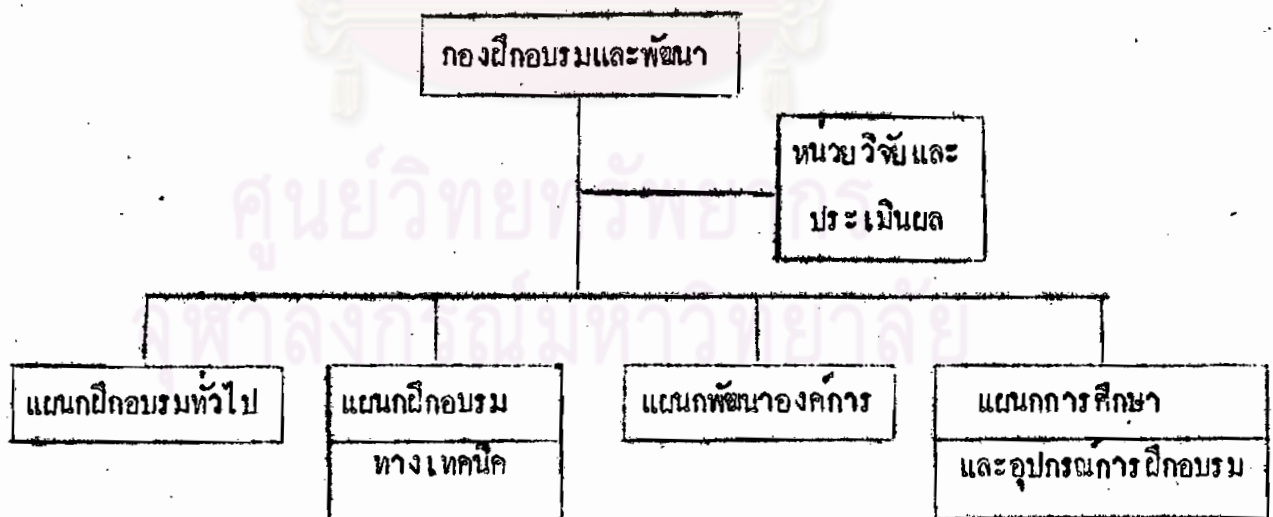
<sup>2</sup> บุญชนะ อัคราการ. "เทคนิคการบริหารงานบุคคล." วารสารการบริหารปีที่ 1 ฉบับที่ 1 พฤศจิกายน 2512 (โรงพิมพ์อักษรสัมพันธ์ กรุงเทพฯ พ.ศ. 2512). หน้า 8.

ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2519 คณะกรรมการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้อนุมัติให้จัดตั้งกองฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development Division) แทนที่แผนกฝึกอบรมและให้อยู่ในสังกัดของฝ่ายบริการและการพนักงานเช่นเดิม ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายขอบเขตของงานฝึกอบรมให้กว้างขวางและสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ ได้มากขึ้นและได้แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็นแผนกต่าง ๆ ดังนี้

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

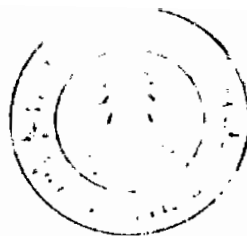
ดังมีรายละเอียดในแผนภูมิต่อไปนี้

ภาพที่ 1 แผนภูมิการจัดตั้งกองฝึกอบรมและพัฒนา



ที่มา: รายงานการประชุมคณะกรรมการ กฟผ. ครั้งที่ 7/2519 วันที่ 21 กรกฎาคม 2519.

## หน้าที่ความรับผิดชอบของกองฝึกอบรมและพัฒนา



จากแผนปฏิบัติการ จัดตั้งกองฝึกอบรมและพัฒนาสามารถ แจกแจงรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของแผนกต่าง ๆ ได้ดังนี้<sup>1</sup>

### 1. แผนกฝึกอบรมทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

- 1.1 ประชุมพิเศษผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่
- 1.2 อบรมพนักงานขับรถยนต์
- 1.3 อบรมยามรักษาการณ์
- 1.4 อบรมงานในหน้าที่เลขานุการ
- 1.5 อบรมงานคานธุกรรมการ
- 1.6 อบรมงานในสำนักงาน
- 1.7 อบรมเพื่อสอบเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
- 1.8 อบรมหลักสูตร การรักษาความปลอดภัย
- 1.9 การบรรยายสั้น ๆ
- 1.10 การอบรมตามความต้องการ ของหน่วยงาน

### 2. แผนกฝึกอบรมทางเทคนิค มีหน้าที่ดังนี้

- 2.1 ส่งผู้ปฏิบัติงานไปอบรมที่ศูนย์ฝึกอบรมช่างไฟฟ้า สำนักงานพลังงานแห่งชาติ
- 2.2 อบรมวิศวกรควบคุมงาน
- 2.3 อบรมพนักงานกะ
- 2.4 อบรมงานในหน้าที่เฉพาะอย่าง
- 2.5 จัดโปรแกรมการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทางด้านเครื่องมือต่าง ๆ เช่นความรู้เกี่ยวกับ อุปกรณ์ไฟฟ้า

<sup>1</sup> คำสั่งฝ่ายบริการ และการพนักงานที่ 38/2520.

- 2.6 อบรมการ ควบคุมความปลอดภัย
- 2.7 ศึกษาค้นคว้างานฝึกอบรมเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางด้านวิศวกรรมในหน่วยงาน

ภายนอก

- 2.8 อบรมงานด้านช่างให้แก่งานช่าง
- 2.9 การบรรยายสั้น ๆ ทางด้านช่าง
- 2.10 อบรมเพื่อยกระดับปฏิบัติการงาน เช่น คนงานฝีมือ คนช่างงาน ฯลฯ

### 3. แผนพัฒนาองค์การ มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

3.1 ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาเกี่ยวกับการบังคับบัญชา การประสานงาน การสื่อสาร ฯลฯ

3.2 จัดโปรแกรมพัฒนานักบริหารระดับสูง

3.3 จัดโปรแกรมพัฒนาผู้บังคับบัญชาในระดับกลาง

3.4 จัดโปรแกรมพัฒนาผู้บังคับบัญชาในระดับต้น

3.5 อบรมหลักการบริหารตามความจำเป็น เช่น หลักการบังคับบัญชา การจูงใจ การบำรุงขวัญ ฯลฯ

3.6 ดำเนินงานเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาองค์การ

3.7 จัดหลักสูตร ทบทวนสำหรับผู้บังคับบัญชาทุกระดับ

3.8 จัดทำเอกสารทางวิชาการด้านบริหาร

3.9 ประสานงานกับสถาบันภายนอกเพื่อส่งผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ไปเข้าอบรมหลักสูตรพิเศษ เช่น หลักสูตรนักบริหาร หลักสูตรวิทยากร ฝึกอบรม ฯลฯ

### 4. แผนการศึกษาและอุปกรณ์การฝึกอบรม มีหน้าที่ดังนี้

4.1 ร่วมดูแลโรงเรียนที่อยู่ในอุปการะของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

4.2 ร่วมจัดตั้งโรงเรียนอนุบาลในหน่วยงานก่อสร้างที่มีผู้ปฏิบัติงานมาก

4.3 จัดทำข่าวสาร เอกสาร เกี่ยวกับการฝึกอบรม

4.4 ศึกษาค้นคว้าการฝึกอบรมนอกสำนักงาน



- 4.5 คัดเลือกทุนฝึกอบรมจากต่างประเทศ
- 4.6 ค่าเงินการ เกี่ยวกับการ ฝึกอบรมของนักเรียนภาคฤดูร้อน
- 4.7 แม่แพร์ชาวสาร ฝึกอบรม
- 4.8 บริการทางคาน โสศที่ศูนย์ปรณแก่งหน่วยงานต่าง ๆ ภายในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ
- 4.9 จัดทำแผนภูมิ โปสเตอร์ แม่แพร์ตามความจำเป็น
- 4.10 จัดทำงบประมาณฝึกอบรม
- 4.11 จัดทำประวัติการ ฝึกอบรม
- 4.12 รวบรวมสถิติฝึกอบรมทุกประเภท
- 4.13 จัดห้องประชุมและ เต็มเครื่องคิม ผู้เข้าอบรม
- 4.14 คู่มือศูนย์ฝึกอบรมที่จะจัดตั้งขึ้น

#### 5. หน่วยวิจัยและประเมินผลการ ฝึกอบรม มีหน้าที่ดังนี้

- 5.1 ร่วมสำรวจหาความต้องการฝึกอบรม (Training needs) กับวิทยากร ฝึกอบรม
- 5.2 วิจัยหาสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานการบริหารงาน เพื่อพิจารณาเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสม
- 5.3 ศึกษา ขละเียมคเกี่ยวกับวิชา มนุษย์พฤติกรรม (human behaviors) เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
- 5.4 ศึกษาแนวการพัฒนามบุคคลจากหน่วยงานอื่น
- 5.5 คัดตามผลการ ฝึกอบรมทุกหลักสูตร
- 5.6 ประเมินผลการ ฝึกอบรมทุกหลักสูตร

ต่อมาใน พ.ศ. 2522 กองฝึกอบรมและพัฒนา ได้ยกฐานะหน่วยวิจัยและประเมินผลเป็นแผนกวิจัยและประเมินผล และปรับปรุงงานของแผนกการศึกษาและอุปกรณ์การ ฝึกอบรมเป็นแผนกบริการและอุปกรณ์การ ฝึกอบรม โดยมอบหมายงานเกี่ยวกับการศึกษาให้ไปสังกัดกองสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์<sup>1</sup>

<sup>1</sup> รายงานการประชุมคณะกรรมการ กฟผ. ครั้งที่ 5/2522 วันที่ 16 พฤษภาคม 2522.

## การดำเนินงานการฝึกอบรมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การดำเนินงานฝึกอบรมของกองฝึกอบรมและพัฒนาฝีมือคือแนวความคิดของการฝึกอบรมอย่างมีขั้นตอนดังนี้

1. การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม
2. เตรียมวางแผนและจัดโปรแกรมการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการนั้น ๆ
3. การดำเนินงานฝึกอบรมต้องมั่นใจว่า ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ารับการฝึกอบรม จะได้รับความชำนาญและความรู้ตามที่เขาคงต้องการ อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด
4. ตรวจสอบหลาย ๆ ด้าน เพื่อวัดประสิทธิผลของโปรแกรมการฝึกอบรม และความพอใจตลอดจนความต้องการอื่น ๆ ที่ยังขาดอยู่

ภาพที่ 2 แสดงลำดับขั้นตอนในการจัดการฝึกอบรม



ที่มา: J.P.J. Kenney & E.L. Donnelly, Manpower Training and Development,

(George & Harrap & Co. Ltd., London, 1972) p. 12.

1. การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม<sup>1</sup> ของกองฝึกอบรมและพัฒนาที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีอยู่ด้วยกัน 4 ประการคือ

1.1 ความจำเป็นและความต้องการที่หน่วยงานเสนอมารับ ความต้องการดังกล่าวเป็นความต้องการที่หน่วยงานประสงค์จะให้กองฝึกอบรมช่วยดำเนินการ เช่น จัดหลักสูตร จัดโปรแกรม ศึกษาค้นคว้า วิจัย จัดสถานที่อบรม บริการต่าง ๆ เช่น จัดทำเอกสาร อุปกรณ์ การจัดเลี้ยงเครื่องดื่ม ฯลฯ การอบรมตามความต้องการของหน่วยงานมักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานในหน้าที่ (on-the-job training) และการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้เฉพาะอย่าง ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

1.2 การหาความจำเป็นและความต้องการของกองฝึกอบรมและพัฒนาคำเนิงานเรื่องนี้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของแผนกวิจัยและประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งเริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2522 โดยการสัมภาษณผู้บังคับบัญชาระดับกองทุกกองที่มีอยู่ในแผนภูมิของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การสัมภาษณดังกล่าวได้เน้นถึงเรื่องการเพิ่มพูนความรู้ทักษะและทัศนคติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ว่ามีเรื่องอะไรบ้าง การหาความต้องการในการฝึกอบรม ได้นำมาเป็นแนวทางในการวางแผนฝึกอบรม ปี พ.ศ. 2523<sup>2</sup>

1.3 การหาความต้องการของหัวหน้าแผนกและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมคนอื่น ๆ การหาความต้องการในการฝึกอบรมวิธีนี้เป็นารพูดคุยและปรึกษาหารือ อย่างไม่เป็นทางการของหัวหน้าแผนกฝึกอบรมและบุคลากรคนอื่น ๆ กับผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ และผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา ทั้งนี้เพื่อนำความต้องการเหล่านั้นมาจัดวางเป็นหลักสูตร การฝึกอบรม ซึ่งการกระทำโดยวิธีนี้นับว่าได้ผลเป็นอย่างมาก เพราะได้ทราบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานทั้ง 2 ฝ่าย คือฝ่ายผู้บังคับบัญชา

<sup>1</sup> อานาจ โชติช่วง. ผู้ช่วยหัวหน้ากองฝึกอบรมและพัฒนา. สัมภาษณ์, 2 มกราคม 2523.

<sup>2</sup> สมบูรณ์ รัชช. หัวหน้าแผนกวิจัยและประเมินผล กองฝึกอบรมและพัฒนา. สัมภาษณ์, 5 มกราคม 2523.

และฝ่ายผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ได้บังคับบัญชา) วิธีการนี้ได้เริ่มใช้มาตั้งแต่ พ.ศ. 2512 จนถึงปัจจุบัน<sup>1</sup>

1.4 ความต้องการการฝึกอบรม ตามลักษณะงานและตำแหน่งหน้าที่ความต้องการดังกล่าว เป็นหน้าที่ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่จะต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งไม่จำเป็นต้องหาความจำเป็นและความต้องการ แต่เป็นเรื่องที่จะต้องจัดให้และถือเป็นหลักปฏิบัติในแทบทุกหน่วยงาน เช่น การประชุมเพื่อปฏิบัติใหม่ การอบรมความรู้ทางด้านบริหารงานและการควบคุมบังคับบัญชาแก่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ (supervisory training) การอบรมเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับที่สำคัญ ๆ การอบรมเกี่ยวกับงานในหน้าที่บางประเภท เช่น การอบรมยามรักษาการณ์ การอบรมความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน<sup>2</sup> ฯลฯ

## 2. การวางแผนการฝึกอบรม

2.1 การจัดหลักสูตรอบรม เมื่อทราบความต้องการการฝึกอบรมดังกล่าวแล้ว ก็จะทำให้ความต้องการนั้นมาวางแผนการจัดหลักสูตร อบรมต่อไป ผู้ที่รับผิดชอบในการจัดหลักสูตรได้แก่ แผนกต่าง ๆ ที่มีหน้าที่ในการฝึกอบรม คือ แผนกฝึกอบรมทั่วไป แผนกพัฒนาองค์กร และแผนกฝึกอบรมทางเทคนิค

การพิจารณาจัดหลักสูตร และกำหนดโปรแกรมออกมาผู้จัดจะต้องพิจารณาว่าความต้องการในการฝึกอบรมนั้น ๆ ต้องการที่จะเพิ่มพูนความรู้ หรือทักษะ เพราะบางหลักสูตรที่ต้องการทักษะ โดยเฉพาะจะต้องมีการเพิ่มเวลาสำหรับการฝึกปฏิบัติไว้ด้วย

## 2.2 ระยะเวลาในการฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับ

<sup>1,2</sup> อำนวย โชติช่วง. ผู้ช่วยหัวหน้ากองฝึกอบรมและพัฒนา. สัมภาษณ์. 2 มกราคม



1. หน่วยงานที่ต้องการ การฝึกอบรม
2. เนื้อหาของวิชาที่จะอบรม
3. เนื้อหาของหลักสูตร ที่กองฝึกอบรมกำหนดขึ้น
4. เวลาของผู้เข้าอบรมที่จะทำให้ไม่เสียการทำงาน เช่น หากมีงานเร่งด่วน

ก็จำเป็นต้องลดระยะเวลาการอบรมลง

ตัวอย่างเช่น การอบรม การซ่อมบำรุงสำหรับพนักงานขับรถ ซึ่งต้องมีการสาธิต และฝึกภาคปฏิบัติ ก็จำเป็นต้องขยายเวลาเพิ่มจากเดิมที่เคยจัดเฉพาะภาคทฤษฎีจาก 7 วัน เป็น 15 วัน<sup>1</sup> หรือการฝึกอบรมทางด้านการบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีวิชาเกี่ยวกับการบริหารงานตามทฤษฎีก็จะมีกำหนดระยะเวลาตามเนื้อหาที่มีอยู่ในทฤษฎี<sup>2</sup>

2.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม การกำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรม ขึ้นอยู่กับหลักสูตรที่กำหนดไว้ เช่น หลักสูตรการบริหารงานซึ่งมุ่งเพิ่มทักษะทางด้านการบริหารแก่ผู้เข้ารับการอบรม ผู้เข้าอบรมก็คือ ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ หลักสูตรทางด้านการบริหารงาน ได้แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. หลักสูตรการบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ผู้เข้าอบรม ได้แก่ หัวหน้างานระดับต้น
2. หลักสูตรการบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับกลาง ผู้เข้าอบรม ได้แก่ หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก หัวหน้าหมวดหรือเทียบเท่า

<sup>1</sup> อำนวย โชคิข่วง. รักษาการหัวหน้าแผนกฝึกอบรมทางเทคนิค. สัมภาษณ์, 5 มกราคม 2523.

<sup>2</sup> ลักษณา หาญณรงค์. หัวหน้าแผนกพัฒนาองค์กร. สัมภาษณ์, 5 มกราคม 2523.

3. หลักสูตรการบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับสูง ซึ่งมุ่งที่การพัฒนาการบริหารงาน (Management Development) ผู้เข้าอบรมได้แก่ ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากองหรือเทียบเท่าขึ้นไป

ในบางกรณีหลักสูตร การฝึกอบรมอาจขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัด<sup>1</sup> การฝึกอบรม เช่น การจัดหลักสูตร "ทฤษฎีเครื่องยนต์" มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมเครื่องยนต์ เช่นช่างซ่อมบำรุงยานพาหนะ พนักงานคุมเครื่องสูบน้ำ พนักงานขับเครื่องจักรกลหนัก ก็จะจัดหลักสูตร "ทฤษฎีเครื่องยนต์" เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

บางหลักสูตรที่จัดขึ้นนั้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้สำหรับผู้ปฏิบัติงาน ตั้งแต่ระดับต่ำสุดจนถึงสูงสุด เพื่อสนองนโยบายของรัฐบาล<sup>2</sup> ได้แก่ หลักสูตร "ความมั่นคงภายในประเทศ" หลักสูตร "สถานการณ์ที่สำคัญภายในประเทศ" หลักสูตร "โครงการศึกษาเพื่อความมั่นคงของชาติ" เป็นต้น

2.4 วิทยาการฝึกอบรม วิทยาการฝึกอบรมที่กองฝึกอบรม เจริญมาบรรจบายน่าอภิปรายสาธิต แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.4.1 วิทยาการภายในของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย วิทยาการประเภทนี้ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ และมีความชำนาญเป็นพิเศษเฉพาะเรื่อง หรือมีความชำนาญในงานที่ทำ รวมทั้งมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ด้วย ตัวอย่างเช่น หลักสูตร "อุทกวิทยา" ซึ่งจัดสำหรับผู้ปฏิบัติงานของกองสำรวจ ใต้เชิญวิทยากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในแผนกอุทกวิทยา มาเป็นผู้บรรยาย เพราะมีความชำนาญในเรื่องเกี่ยวกับอุทกวิทยาโดยเฉพาะหรือ

<sup>1</sup> อานาจ โชติช่วง. รักษาการณ์หัวหน้าแผนกฝึกอบรมทางเทคนิค. สัมภาษณ์, 11 กุมภาพันธ์ 2523.

<sup>2</sup> วนิกา พงษ์ไชย. หัวหน้าแผนกฝึกอบรมทั่วไป. สัมภาษณ์, 11 กุมภาพันธ์ 2523.

หลักสูตร การซ่อมบำรุง ยานพาหนะสำหรับพนักงานขับรถยนต์ ก็เชิญวิทยากรจากกองซ่อมบำรุง ยานพาหนะ กองยานพาหนะและจากฝ่าย การแพทย์ และอนามัย<sup>1</sup>

2.4.2 วิทยากรจากหน่วยงานภายนอก วิทยากรประเภทนี้ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะเรื่องซึ่งปฏิบัติงานในหน่วยราชการ มหาวิทยาลัย วิทยาลัย บริษัท องค์การ รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ เช่น หลักสูตร เกี่ยวกับ "การบริหารงาน" วิทยากรนำอภิปรายส่วนใหญ่จะ เรียนเชิญจากสำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ หรือหลักสูตร "ระบบไฮดรอลิคเบื้องต้น" ก็เชิญอาจารย์จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ซึ่งมีความเชี่ยวชาญเรื่องนี้โดยเฉพาะ หรือหลักสูตร เกี่ยวกับ "การเชื่อมโลหะ" ก็เรียนเชิญวิทยากรจากบริษัทหลุยส์ทีเลียวโนเวนส์ ซึ่งมีความรู้เป็นพิเศษ เกี่ยวกับลวดเชื่อม

การเชิญวิทยากรภายนอก จะต้องมีการทบทวนด้วยว่าจาไว้ก่อนเกี่ยวกับระยะเวลาการอบรม กำหนดการที่แน่นอน รายละเอียด (content) ของหัวข้อวิชา เป็นต้น ทั้งนี้ เพราะวิทยากรภายนอกส่วนใหญ่จะมีงานสอน งานบรรยาย เป็นงานประจำทุกวัน จึงต้องมีการจองเวลากันล่วงหน้าเป็นระยะเวลาพอสมควร

ด้วยเหตุที่บางครั้งวิทยากรภายนอกที่เชิญมาบรรยายบางหลักสูตรมักจะมียานประจำและงานบรรยายในหน่วยงานภายนอกอยู่เสมอจึงไม่สามารถปลีกเวลามาบรรยายในหลักสูตรที่กองฝึกอบรมฯ จัดได้จึงได้มีการวางแผนสร้างวิทยากรภายในขึ้นมา เช่นหลักสูตร "การบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น" ก็จะใช้วิทยากรจากแผนกพัฒนาองค์การ เป็นผู้นำอภิปราย เป็นส่วนใหญ่ หรือหลักสูตร "การเชื่อมโลหะ" ก็จะใช้วิทยากรของแผนกฝึกอบรมทางเทคนิคเป็นผู้บรรยาย<sup>2</sup>

<sup>1</sup> อำนาจ โชติช่วง. ผู้ช่วยหัวหน้ากองฝึกอบรมและพัฒนา. สัมภาษณ์. 11 กุมภาพันธ์ 2523.

<sup>2</sup> อำนาจ โชติช่วง. ผู้ช่วยหัวหน้ากองฝึกอบรมและพัฒนา. สัมภาษณ์. 29 กุมภาพันธ์ 2523.

### 3. การดำเนินการฝึกอบรม

3.1 หน่วยงานที่รับผิดชอบในการฝึกอบรม ตามที่ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแผนกต่าง ๆ ไว้แล้วนั้นแผนกที่ทำหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งรวมถึงการนำเอาความต้องการต่าง ๆ มาจัดหลักสูตร การวางแผนการฝึกอบรมและการดำเนินการตามโปรแกรมมี 3 แผนก คือ

3.1.1 แผนกฝึกอบรมทั่วไป แผนกนี้จะรับผิดชอบงานฝึกอบรมทั่วไปทุกประเภท เช่น การจัดประชุมสัมมนาปฏิบัติงานใหม่ การอบรมงานในสำนักงาน (งานเลขานุการ งานสารบรรณ งานธุรการ ฯลฯ) การอบรมพนักงานรักษาความปลอดภัย การอบรมการเดินป่าและภูเขา การอบรมเกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ การอบรมวิชาการบริหารงานบุคคล การอบรมนักการภารโรง ฯลฯ งานส่วนใหญ่จะเป็นงานทั่วไปที่ไม่ตรงกับงานของแผนกฝึกอบรมทางเทคนิค และแผนกพัฒนาองค์กรก่อนจะเริ่มดำเนินการต่าง ๆ หัวหน้ากองฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นผู้พิจารณาสิ่งที่จะต้องจัดอบรมให้หัวหน้าแผนกทั่วไปเป็นผู้ดำเนินการ<sup>1</sup>

3.1.2 แผนกพัฒนาองค์กร แผนกนี้รับผิดชอบเกี่ยวกับการอบรมผู้บังคับบัญชาทุกระดับของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ และดำเนินการด้านพัฒนาองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์มุ่งแก้ปัญหาภายในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ โดยพยายามหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อวางแผนแก้ปัญหานั้น การดำเนินงานจะต้องได้รับความเห็นชอบและความร่วมมือร่วมใจจากผู้ปฏิบัติงานทุกระดับภายในหน่วยงาน

หลักสูตรการอบรมผู้บังคับบัญชาของแผนกพัฒนาองค์กร ได้แก่ หลักสูตร การบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง และผู้บังคับบัญชาระดับสูง สำหรับโครงการการพัฒนาองค์กรนั้นได้เริ่มดำเนินการที่เขต 3 (หน่วยงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ ซึ่งอยู่ทางภาคใต้) เป็นแห่งแรก ซึ่งเริ่มดำเนินการตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2522<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ศึกษาจากหลักสูตร การฝึกอบรมของแผนกฝึกอบรมทั่วไป

<sup>2</sup> ศึกษา เอกสาร และ โปรแกรมการฝึกอบรมของแผนกพัฒนาองค์กร



3.1.3 แผนกฝึกอบรมทางเทคนิค แผนกนี้รับผิดชอบงานฝึกอบรมทางด้านช่างทุกสาขาในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ เช่น ความรู้ทางด้านช่างยนต์ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ ช่างเชื่อม ช่างก่อสร้าง เป็นต้น หลักสูตรที่จัดได้แก่ หลักสูตรการซ่อมบำรุงยานพาหนะสำหรับพนักงานขับรถยนต์ หลักสูตรทฤษฎีไฟฟ้าหลักสูตรทฤษฎีเบื้องต้นเกี่ยวกับเครื่องยนต์ หลักสูตรพนักงานเดินเครื่องโรงจักร หลักสูตรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในสถานีไฟฟ้าแรงดัน หลักสูตรเกี่ยวกับโรงจักรพลังน้ำ หลักสูตรการเจาะสำรวจ หลักสูตรทางธรณีวิทยา หลักสูตรความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน หลักสูตรการป้องกันและระงับอัคคีภัย หลักสูตรช่างกลโรงงาน การบรรยายพิเศษเกี่ยวกับเครื่องยนต์เฉพาะอย่างเช่น เครื่องยนต์ Cummin, Detroit ฯลฯ

นอกจากคำเนิการเกี่ยวกับการจัดอบรมแล้ว แผนกดังกล่าวยังมีหน้าที่ในการประสานงานกับหน่วยงานที่ขอการฝึกอบรมทางเทคนิค เช่น ศูนย์ฝึกอบรมช่างไฟฟ้า สำนักงานพลังงานแห่งชาติ ซึ่งได้จัดโปรแกรมการอบรมทางด้านช่างไฟฟ้าตลอดปี และได้ส่งโปรแกรมให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ พิจารณาจัดส่งผู้ปฏิบัติงานเข้าฝึกอบรมทุกปีตั้งแต่ พ.ศ. 2510 เป็นต้นมา นอกจากนั้นได้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ใน กฟผ. ที่ประสงค์จะจัดฝึกอบรม ด้งานทางด้านเทคนิค เช่น ประสานงานกับส่วนควบคุมความปลอดภัย เขต 2 (หน่วยงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ ที่อยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งหมด) เขต 4 (หน่วยงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ ที่อยู่ในภาคเหนือทั้งหมด) เป็นต้น

### 3.2 การจัดสถานที่อบรมและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม

3.2.1 ห้องประชุม กฟผ. มีห้องประชุมที่ใช้ในการอบรมที่สำนักงานส่วนกลางรวม 3 ห้อง คือ

ก. ห้องอบรมสำนักงานส่วนกลางชั้น 2 ซึ่งจุคนได้ประมาณ 200-300 คน

<sup>1</sup> อานาจ โชติช่วง. รักษาการหัวหน้าแผนกฝึกอบรมทางเทคนิค. สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2523.

ข. ห้องอบรมโรงจักรพระนครเหนือ จุคนได้ประมาณ 60 คน

ค. ห้องประชุมกองฝึกอบรมและพัฒนา จุคนได้ประมาณ 40 คน

นอกจากห้องประชุมสำนักงานส่วนกลางแล้ว ยังมีห้องที่สามารถใช้อบรมได้ในหน่วยงานต่างจังหวัด เช่น ที่เขื่อนภูมิพล จังหวัดตาก เขื่อนสิริกิติ์ จังหวัดอุตรดิตถ์ เขื่อนศรีนครินทร์ จังหวัดกาญจนบุรี เขื่อนอุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น เขื่อนจุฬาภรณ์ จังหวัดชัยภูมิ

สำหรับอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม เช่น เครื่องโสตทัศนูปกรณ์ ไม้แก้ว เครื่องฉายภาพสามมิติ เครื่องฉายภาพยนต์ เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายภาพพิมพ์แสง เครื่องบันทึกเสียง ฯลฯ ผู้ที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาและให้บริการไม้แก้ว แผนกบริการอุปกรณ์การฝึกอบรม ซึ่งได้ให้บริการแก่ทุกแผนกตั้งกล่าวข้างต้น รวมทั้งให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ ภายใน กฟผ. ที่ประสงค์จะใช้อุปกรณ์นั้น ๆ นอกจากให้บริการ เครื่องโสตทัศนูปกรณ์ดังกล่าวแล้วยังได้ให้บริการในการจัดห้องประชุม บริการจัดเลี้ยง เครื่องดื่มระหว่างพักจัดทำเอกสาร จัดทำแผนภาพแผนภูมิประกอบการฝึกอบรม เป็นต้น

3.2.2 เอกสารสำหรับการฝึกอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรมแต่ละวิชา วิทยากรที่เชิญมาเป็นผู้นำอภิปรายบรรยาย หรือสาธิต จะเป็นผู้จัดทำมาเอง บางครั้งอาจจะให้ต้นฉบับมาจัดพิมพ์แจกซึ่งการพิมพ์แต่ละแผนกจะเป็นผู้ดำเนินการ การอัดสำเนาจะเป็นหน้าที่ของแผนกบริการอุปกรณ์การฝึกอบรมดังกล่าวมา

3.2.3 สถานที่พักอาศัยและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสบายต่าง ๆ สถานที่จัดอบรมยกเว้นห้องประชุมของกองฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งอยู่ในความดูแลของหน่วยงาน ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ หน่วยอื่น เช่น ห้องประชุมโรงจักรพระนครเหนือ และห้องประชุมสำนักงานส่วนกลาง

<sup>1</sup> ภารกิจ รงนำทรัพย์สิน. หัวหน้าแผนกบริการและอุปกรณ์การฝึกอบรม. สัมภาษณ์, 3

ชั้น 2 ซึ่งอยู่ในความดูแลของโรงจักรพระนครเหนือ และกองสถานที่ฝ่ายบริการห้องประชุมทั้ง 2 แห่งนี้ได้ให้ความร่วมมือในการจัดอบรมเป็นบางครั้ง<sup>1</sup>

สำหรับเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น ยานพาหนะรับ-ส่ง ดิคต้อวิทยากร ได้รับความช่วยเหลือจากกองยานพาหนะของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ ตลอดมา<sup>2</sup> นอกจากนี้การจัดอบรม บางหลักสูตรได้จัดแบบพักอยู่ประจำ (Residential Training) ซึ่งมักจะจัดตามห้องประชุม ของหน่วยงานต่าง ๆ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ ในต่างจังหวัด เช่น ห้องประชุมเขื่อนภูมิพล จังหวัด ตาก เขื่อนสิริกิติ์ จังหวัดอุตรดิตถ์ เขื่อนอุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น เขื่อนน้ำพอง จังหวัดสกลนคร เขื่อนแก่งกระจาน จังหวัดเพชรบุรี เขื่อนจุฬาภรณ์ จังหวัดชัยภูมิ ปรากฏว่าได้รับความร่วมมือในการ จัดสถานที่พัก จัดห้องอบรมและจัดบริการ เกี่ยวกับอาหาร และเครื่องคัมคัมก็ตลอดมา

สาเหตุที่ต้องไปจัดอบรมต่างจังหวัด เพื่อต้องการ เปลี่ยนบรรยากาศให้ห่างไกล จากที่ทำงาน เพราะผู้เข้าอบรมจะได้ไม่คงกังวลเกี่ยวกับงานที่ทำประจำ นอกจากนี้เพื่อให้ผู้เข้า อบรมได้เพิ่มความสนิทสนม และรู้จักกันมากขึ้น<sup>3</sup>

3.3 เทคนิคการฝึกอบรม (Training Techniques) วิทยากรภายใน กฟผ. และวิทยากรจากหน่วยงานภายนอกที่เชิญมาอบรมมักจะใช้วิธีการฝึกอบรมแบบบอกเล่า (Telling methods) คือการบรรยาย (Lecture) การนำอภิปราย (Discussion) ยกเว้นบางหลักสูตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านเทคนิค จะมีการแสดงสาธิต เช่น การแสดงบทบาทสมมุติ (Role-Play) การพิจารณากรณีตัวอย่าง (Case Study) เกมสื่การบริหาร (Management Games) การประชุมกลุ่มย่อย (Group Dynamics) หลักสูตรทางด้านเครื่องยนต์และมีบางหลักสูตรที่ ต้องลงมือปฏิบัติ (Doing Methods) เช่น หลักสูตรการเชื่อมโลหะ หลักสูตรพนักงานรักษาความปลอดภัย

<sup>1</sup> เกษณี รุ่งนำทรัพย์. หัวหน้าแผนกบริการและอุปกรณ์การฝึกอบรม. สัมภาษณ์. 3 มีนาคม 2523

<sup>2</sup> ชูพงษ์ พงษ์ระวัน. หัวหน้าแผนกเครื่องยนต์เล็ก. สัมภาษณ์. 7 มีนาคม 2523.

<sup>3</sup> อานาจ โชติช่วง. ผู้ช่วยหัวหน้ากองฝึกอบรมและพัฒนา. สัมภาษณ์. 3 มีนาคม 2523.



3.4 งบประมาณการฝึกอบรม งบประมาณการฝึกอบรมได้เบิกจ่ายจากงบทำการ ซึ่งเป็นงบที่ใช้จ่ายในการดำเนินการตามปกติ การขออนุมัติโครงการจะให้เป็นโครงการ ๆ ไป โดยทำบันทึกเสนอเป็นลำดับชั้น จากหัวหน้าแผนกไปจนถึงรองผู้ว่าการฝ่ายปฏิบัติการ และเนื่องจากการตั้งงบประมาณมีได้ตั้งเป็นปี ๆ เหมือนกับหน่วยงานอื่น ฉะนั้นโครงการการฝึกอบรมจึงสามารถทำได้ตลอดปี ตามความจำเป็นและต้องการต่าง ๆ โดยไม่ติดขัดในเรื่องงบประมาณแต่อย่างใด<sup>1</sup>

4. การตรวจสอบประสิทธิผลของการฝึกอบรม ในการตรวจสอบดังกล่าวสามารถกระทำได้โดยใช้เครื่องมือ 2 อย่างคือ การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมหมายถึงการวัดคุณค่าของระบบการฝึกอบรมทั้งหมด เช่น หลักสูตรหรือโปรแกรมที่วางไว้จะคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่เสียไปหรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพียงใด<sup>2</sup>

การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม เป็นหน้าที่ของแผนกวิจัยและประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งลักษณะงานออกเป็น 2 ประการคือ<sup>3</sup>

4.1 การประเมินผล (Evaluation) คือการวัดผลการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรในต่าง ๆ กันนี้<sup>4</sup>

<sup>1</sup> อานาจ โชติช่วง. ผู้ช่วยหัวหน้ากองฝึกอบรมและพัฒนา. สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2523.

<sup>2</sup> J.P.J. Kenney & E.L. Donnelly, Manpower Training and Development,

(George & Harrap & Co. Ltd., London, 1972).

<sup>3</sup> สมบูรณ์ รัชกร. หัวหน้าแผนกวิจัยและประเมินผลการฝึกอบรม. สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2523.

<sup>4</sup> I bid., p. 19.



1. วัดปฏิกริยาและความรู้สึกต่าง ๆ ผู้เข้ารับการอบรมพอใจในโปรแกรมที่จัดขึ้นเพียงใด
2. วัดการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้เทคนิคเนื้อหาสาระข้อเท็จจริงและหลักเกณฑ์อะไรบ้าง
3. วัดพฤติกรรม-ความรู้ที่ได้รับจากการอบรมจะสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานได้อย่างไรบ้าง ผู้เข้าอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้มากน้อยเพียงใด
4. วัดผลโดยส่วนรวม-ผลประโยชน์ที่ได้รับโดยส่วนรวม เช่น การลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน ฯลฯ

การประเมินผลจะทำทุกหลักสูตร โดยประเมินเป็นรายวิชาและประเมินรวม เมื่อประเมินเสร็จแล้ว ก็จะจัดทำรายงานส่งให้ผู้บริหารมีผู้ทราบตามลำดับชั้น และผู้บังคับบัญชาจะส่งให้แผนกต่าง ๆ พิจารณาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่ผู้เข้ารับการอบรมเสนอแนะต่อไป สำหรับการประเมินวิทยากรนั้นได้จัดส่งผลการประเมินให้ทราบทุกครั้ง เพื่อให้วิทยากรปรับปรุงวิธีการถ่ายทอดเนื้อหาสาระและเอกสารประกอบการอบรมทุกคน

4.2 การติดตามผลการฝึกอบรม หมายถึง การสังเกตการณ์และการติดตามดูผลงานว่าผู้ผ่านการอบรมไปนั้นปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่และนำความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับไปปรับปรุงงานที่ทำอยู่บ้างน้อยเพียงใด เช่น การสังเกตการณ์ผู้ผ่านการอบรมเรื่องการทำความสะอาดบ้านพัก<sup>1</sup>

การติดตามผลการฝึกอบรม ได้ใช้วิธีส่งแบบสอบถามไปยังบุคคลดังต่อไปนี้<sup>2</sup>

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรม

<sup>1,2</sup> สมบูรณ์ รัชกร. หัวหน้าแผนกวิจัยและประเมินผลการฝึกอบรม. สัมภาษณ์, 7 มีนาคม 2523.

แบบสอบถามที่ส่งไปยังผู้เข้าอบรมนั้น ต้องการทราบผลในเรื่องการนำเอาความรู้ที่ได้รับไปใช้หรือไปปรับใช้ว่ามีอุปสรรค ข้อขัดข้องอะไรบ้าง รวมทั้งขอทราบข้อเสนอแนะต่าง ๆ สำหรับเนื้อหาสาระที่ควรที่จะเพิ่มเติม

แบบสอบถามที่ส่งไปยังผู้บังคับบัญชา ใ้มุ่งหวังที่จะทราบผลการปฏิบัติงานของผู้รับการอบรมว่าปฏิบัติงานดีขึ้นเพียงใด และมีข้อเสนอแนะอะไรที่จะช่วยทำให้บุคคลผู้นั้นมีขีดความรู้ความสามารถสูง รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย