

สรุป และขอเสนอแนะ

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารของ การไฟฟ้านครหลวง สามารถสรุปผลการวิจัยและทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ว่า

นักบริหารที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 31 - 50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุงานในการไฟฟ้านครหลวงระหว่าง 6 - 15 ปี มีอายุงานในตำแหน่งที่ดำรงอยู่ปัจจุบันต่ำกว่า 6 ปี

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการจัดโครงสร้างและอัตรากำลังของพนักงานระดับบริหาร

1. ด้านการจัดโครงสร้างขององค์กรและหน่วยงาน

ก) นักบริหารที่ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นว่า การจัดโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง เท่านั้น เนื่องจากได้พิจารณาเห็นว่า การจัดโครงสร้างหรือการขยายหน่วยงานในปัจจุบันเป็นเพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไม่มีการวางแผน นอกจากนี้นักบริหารบางคนมีความเห็นว่า การพิจารณาเรื่องโครงสร้างหน่วยงานมักจะพิจารณาที่ตัวบุคคลก่อนที่จะประเมินถึงความสำคัญของงาน

ข) การจัดโครงสร้างของหน่วยงานต้นสังกัด นักบริหารที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่า มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังมีนักบริหารบางหน่วยงานมีความเห็นว่าหน่วยงานที่ต้นสังกัดอยู่มีความเหมาะสมในระดับน้อย ซึ่งได้แก่นักบริหารที่สังกัด ฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ ศูนย์ประมวลผลข้อมูลและสำนักงานตรวจสอบ ภายใน

2. ด้านอัตรากำลังของพนักงานระดับบริหาร

นักบริหารที่ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นว่าสามารถควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั่วถึงมาก โดยส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีตำแหน่งรองช่วยควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาคือ จำนวน 1 คน ซึ่งนัก

บริหาร เหล่านั้นมีความเห็นว่าเพียงพอแล้ว อย่างไรก็ตามถึงแม้กับบริหารจะพิจารณาเห็นว่าอัตรา  
กำลังของพนักงานระดับบริหารมีเพียงพอแล้วก็ตาม แต่กับบริหาร เหล่านั้นก็ตระหนักถึงความจำเป็น  
ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและได้มีการพัฒนาไว้ เป็นการล่วงหน้าเพื่อเป็นการ เตรียมไว้สำหรับดำรง  
ตำแหน่งบริหาร และ/หรือตำแหน่งบริหารที่สูงขึ้นต่อไปด้วย

อนึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่ากับบริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองฝึกอบรมและพัฒนา มีบทบาทใน  
ปลูกฝังแนวความคิดและให้ความรู้ในเรื่อง "การพัฒนาผู้บริหาร" ในระดับปานกลางเท่านั้น ในขณะที่  
กับบริหาร เหล่านั้นมีความเห็นว่าเรื่องดังกล่าวมีความจำเป็นมาก

จากสมมุติฐานของการวิจัยได้กำหนดไว้ว่า "ลักษณะการจัดโครงสร้างและอัตรากำลังของ  
พนักงานระดับบริหารยังไม่สามารถสนองตอบความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ"  
สามารถพิสูจน์สมมุติฐานได้ว่า ลักษณะการจัดโครงสร้างขององค์การสามารถสนองตอบความ  
ต้องการของหน่วยงานต้นสังกัดได้ในระดับปานกลางเท่านั้น ส่วนอัตรากำลังของพนักงานระดับบริหาร  
นั้นสามารถสนองตอบความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 3 ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแผนหลัก/  
แผนวิสาหกิจ แผนกำลังคน และแผนในการพัฒนาการบริหาร

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลหัตถ์จากคู่มือแผนหลัก การไฟฟ้านครหลวงปีงบประมาณ 2527-  
2529 และแผนวิสาหกิจของการไฟฟ้านครหลวงปีงบประมาณ 2528 - 2532 เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้อง  
ของการพัฒนาการบริหาร โดยได้แยกวิเคราะห์ออกใน 2 ช่วง ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุป  
ได้ว่า

1. เรื่องของแผนพัฒนาการบริหาร มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับแผนหลักและแผนกำลังคน  
รวม 2 แผนงาน 4 โครงการ ได้แก่

ก) แผนงานพัฒนาการใช้ทรัพยากร ซึ่งมีโครงการที่เกี่ยวข้องคือโครงการพัฒนา  
พนักงาน และโครงการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ข) แผนงานพัฒนาการบริหาร ซึ่งมีโครงการที่เกี่ยวข้องคือโครงการพัฒนาโครงสร้าง  
และกำลังคนขององค์การ และโครงการจัดระบบข่าวสารเพื่อการจัดการ

2. เรื่องของแผนพัฒนาการบริหารมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับแผนวิสาหกิจและแผนกำลัง  
คน รวม 2 แผนงาน 5 โครงการ ได้แก่

ก) แผนกำลังคน ซึ่งมีโครงการที่เกี่ยวข้องคือ โครงการพัฒนาพนักงาน โครงการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ข) แผนพัฒนาองค์การและการจัดการ ซึ่งมีโครงการที่เกี่ยวข้องคือ โครงการจัดระบบข่าวสารเพื่อการจัดการ โครงการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ โครงการพัฒนาองค์การ จากสมมติฐานของการวิจัยได้กำหนดไว้ว่า "แผนในการพัฒนาการบริหารมีความสัมพันธ์กับแผนหลัก/แผนวิสาหกิจ และแผนกำลังคนของการไฟฟ้านครหลวง" สามารถพิสูจน์สมมติฐานได้ว่า

1. แผนในการพัฒนาการบริหารมีความสัมพันธ์กับแผนหลักและแผนวิสาหกิจของการไฟฟ้านครหลวง

2. แผนในการพัฒนาการบริหาร มีความสัมพันธ์กับแผนกำลังคนเพียงบางส่วนเท่านั้น เนื่องจากแผนกำลังคนของการไฟฟ้านครหลวง มิได้ครอบคลุมถึงโครงการปฏิบัติทางด้านแผนกำลังคนอย่างครบถ้วนตามหลักวิชาการ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 4 ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผลโครงการพัฒนาการบริหาร

จากการสำรวจข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามให้กับบริหารตั้งแต่ระดับ หัวหน้าแผนก ถึงผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตอบว่าเคยได้รับความรู้จากการฝึกอบรม/สัมมนา หลักสูตรต่าง ๆ ด้านบริหาร ซึ่งกองฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการนั้น ผลปรากฏว่า นักบริหารได้เคยผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ

1. การนำประชุม
2. โรงเรียนการบริหารงานด้วยวัตถุประสงค์
3. การเสริมสร้างและรักษาวินัย
4. การพัฒนาผู้บังคับบัญชาระดับตน
5. การบัญชีเพื่อการจัดการสำหรับนักบริหาร
6. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
7. การพัฒนาหัวหน้างาน
8. การตัดสินใจ

เมื่อได้ศึกษาในรายละเอียดเพิ่มเติม เพื่อทราบผลว่า นักบริหารที่เคยเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนานั้น สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับโดยส่วนรวมทั้ง 8 หลักสูตรข้างต้น ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านบริหารตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้ตามมาตรฐานหรือไม่ เพียงใด โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการทดสอบสมมติฐานไว้ว่า นักบริหารจะต้องสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ได้ ณ ระดับค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า 3 ขึ้นไปจึงจะถือว่า โครงการพัฒนาการบริหาร ซึ่งจัดในรูปของการ ฝึกอบรมและสัมมนาตามหลักสูตรต่าง ๆ นั้น เป็นสาเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานด้านบริหารในองค์การ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านนี้ปรากฏว่า โครงการฝึกอบรมและสัมมนาด้านการบริหาร เป็นสาเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานด้านบริหารในบางส่วนเท่านั้น และการปฏิบัติงานด้านบริหารในบางส่วนของนักบริหาร ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากผ่านการ ฝึกอบรมและสัมมนา

1. โครงการพัฒนาการบริหาร เป็นสาเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ด้านบริหารในกิจกรรมการบริหารดังต่อไปนี้

ก) การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย โครงการ/มาตรการและแผนปฏิบัติของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ข) การตัดสินใจแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

ค) การสั่งงานและสื่อข้อความกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ง) การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะ เป็นทีม

จ) การประสานงานกับหน่วยงานอื่น ให้ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

โดยส่วนรวม

ฉ) การควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามมาตรฐาน

2. โครงการพัฒนาการบริหารไม่เป็นสาเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ด้านบริหารในกิจกรรมการบริหารดังต่อไปนี้

ก) การจัดโครงสร้างหน่วยงาน และแบ่งมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ข) การตรวจสอบ และให้ความเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสถานภาพตำแหน่งของผู้ใต้บังคับบัญชา

ค) การวางแผนอัตรากำลังของหน่วยที่รับผิดชอบ



- ง) การสอนแนะ ฝึกอบรมในงาน (on - the - job training) และพัฒนาผู้ไต่บังคับบัญชา
- จ) การทบทวนประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ไต่บังคับบัญชา
- ฉ) การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบให้ดำเนินไปอย่างไม่ก้าวกายซ้ำซ้อนกัน
- ช) การจัดเตรียมสถิติ ข้อมูล เพื่อใช้ในการบริหาร

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 5 ด้านการวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงานด้านบริหารของนักบริหาร

ในการศึกษาวิจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบริหารในที่นี้ ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ที่สำคัญไว้ เพื่อประเมินว่านักบริหารได้มีการปฏิบัติงานด้านบริการสอดคล้องกับคำบรรยายลักษณะงานหรือไม่เพียงใด ในการนี้ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานเพื่อทำการทดสอบสมมุติฐานไว้ว่านักบริหารจะต้องได้รับผลการประเมินการปฏิบัติงานด้านบริหาร ณ ระดับค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า 3 จึงจะถือว่าปฏิบัติงานด้านบริหารได้สอดคล้องกับคำบรรยายลักษณะงาน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า หัวหน้าหน่วยงานสูงสุด หัวหน้ากองและเทียบเท่า หัวหน้าแผนกและเทียบเท่าสามารถปฏิบัติงานด้านบริหาร ได้สอดคล้องกับคำบรรยายลักษณะงานและปฏิบัติได้สูงกว่ามาตรฐาน

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 6 ด้านการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นนักบริหาร สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่สำคัญ ๆ ซึ่งนักบริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การที่จะผลักดันให้เกิดการปฏิบัติงานด้านบริหารอย่างแท้จริงได้นั้นควรมีการดำเนินการมาตรการต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. การปรับปรุงระบบงานและลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานประจำลงบ้าง โดยให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจลงสู่ระดับล่าง ทั้งนี้เพื่อลดเวลาในการทำงานประจำของนักบริหารระดับสูง และลดเวลาเตรียมการนำเสนอข้อมูลของนักบริหารระดับต้นลง ซึ่งจะทำให้นักบริหารมีเวลาสำหรับงานบริหารมากขึ้น นอกจากนี้ยังควรปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้มีความยืดหยุ่นใ้บ้าง ทั้งนี้ เพื่อให้นักบริหารมีโอกาสใช้ชีวิตประจำวันในการบริหารมากกว่าการบริหารงาน

ตำมกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เคร่งครัด

2. การปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลของพนักงานระดับบริหารโดยให้มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านบริหาร สำหรับนักบริหารระดับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและมีการชี้แจงให้ทั้งบริหารทุกคนทราบและถือปฏิบัติ นอกจากนี้ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบริหารเป็นประจำทุกปี และใช้ผลการประเมินนี้เป็นส่วนประกอบในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน ฝึกอบรมและพัฒนา และลงโทษ

3. การผลักดันให้ทั้งบริหารปฏิบัติงานด้านบริหารนั้น ผู้บังคับบัญชาของนักบริหารจะเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันโดยการแนะนำ สอนงาน มอบหมายงานพิเศษ หมุนเวียนงาน เป็นต้น นอกจากนี้การยอมรับความสำคัญและการส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็น การยอมรับให้มีการผิดพลาดได้บ้าง ก็จะช่วยให้นักบริหารได้รับการพัฒนาและเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้วิจัย

ในการทำการศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาการบริหารของกาไฟฟ้านครหลวงในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในอันที่จะปรับปรุงสภาพการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาการบริหารในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

1. ฝ่ายบริหารระดับสูงมีปรัชญาและความเชื่อในคุณค่าของทรัพยากรบุคคล ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่การไฟฟ้านครหลวงจะพัฒนาการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ฝ่ายบริหารระดับสูงรวมตลอดทั้งผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นจะต้องมีความเชื่อในคุณค่าของทรัพยากรบุคคลว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรทางด้านการบริหารอย่างอื่น ๆ โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นนักบริหาร นอกจากนี้จะต้องทำความเข้าใจให้แจ่มชัดว่าทรัพยากร ซึ่งมีความเหมาะสมที่จะเป็นนักวิชาการ กับทรัพยากรที่มีความเหมาะสมที่จะเป็นนักบริหารย่อมมีความแตกต่างกัน หากฝ่ายบริหารระดับสูงคัดสรรใจ ในสิ่งเหล่านี้ผิดพลาด อาจจะทำให้องค์การสูญเสียนักวิชาการที่มีความสามารถ ในขณะที่เดียวกันก็จะได้นักบริหารที่ขาดฝีมือในการบริหารเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็นสาเหตุสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการพัฒนาการบริหาร ในการนี้สมควรที่จะได้มีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการทางด้านการพัฒนาการบริหารโดยเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก และการจัดโปรแกรมการศึกษา คู่มือ และการสัมมนาด้านการพัฒนาการบริหารในต่างประเทศ

2. ความผูกพันของฝ่ายบริหารระดับสูง ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่โครงการพัฒนาการบริหารจะประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบและความผูกพันของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อโครงการพัฒนาการบริหาร โดยจะต้องถือว่าโครงการพัฒนาการบริหารเป็นโครงการของฝ่ายบริหารระดับสูง เพราะเป็นหน้าที่หนึ่งในกระบวนการบริหาร ฝ่ายบริหารระดับสูงจึงต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงโดยลงมือปฏิบัติงานด้านบริหารอย่างแท้จริงด้วย ซึ่งในกรณีเช่นนี้สิ่งที่ฝ่ายบริหารระดับสูงจะปฏิบัติได้ก็คือ การกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนาการบริหารอย่างแจ่มชัด รวมทั้งการให้การสนับสนุนในด้านการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างแท้จริง ทั้งนี้โดยการให้การปรึกษาแนะนำของที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาการบริหาร ซึ่งอาจจะเป็นในรูปของคณะกรรมการการบริหารงานบุคคลของการไฟฟ้านครหลวง คณะกรรมการศึกษาการฝึกอบรมและการพัฒนาของการไฟฟ้านครหลวง

3. จัดทำแผนแม่บทการจัดโครงสร้างของการไฟฟ้านครหลวง ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การไฟฟ้านครหลวง ควรที่จะได้มีนโยบายอย่างชัดเจนในด้านการจัดทำแผนแม่บทการจัดโครงสร้างองค์การของการไฟฟ้านครหลวง โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจในระยะยาวขององค์การ เพื่อแก้ปัญหาความซ้ำซ้อน ความไม่คล่องตัว และความล่าช้าในการให้บริการแก่ประชาชน นอกจากนี้การปรับปรุงโครงสร้างดังกล่าวยังเป็นประโยชน์ในด้านการกำหนดแผนกำลังคนขององค์การ การกำหนดสัดส่วนของอัตรากำลังของสายการบังคับบัญชาแต่ละระดับชั้นจนถึงผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยสั่งการ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งน่าจะถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้การพัฒนาการบริหารทำได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น

4. ปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักบริหาร ผู้วิจัยมีความเห็นว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ดำรงตำแหน่งนักบริหารนั้น จะต้องแยกแบบฟอร์มในการประเมินออกต่างหากจากแบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งใช้กับพนักงานทุกระดับชั้นในปัจจุบัน และจะต้องมีปัจจัยในการประเมินนักบริหารที่แตกต่างจากพนักงานทั่วไป กล่าวคือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักบริหาร จะต้องให้น้ำหนักคะแนนของปัจจัยที่เป็นหน้าที่หลักคือหน้าที่ของนักบริหารเป็นสิ่งสำคัญ หากฝ่ายบริหารมีนโยบายในเรื่องนี้อย่างเด่นชัด ก็จะเป็นสภาพบีบบังคับที่จะทำให้นักบริหารจำเป็นที่จะต้องให้ความสนใจ ในการปฏิบัติงานด้านบริหารเพิ่มมากยิ่งขึ้นกว่าการปฏิบัติงานประจำ เหมือนที่ได้ปฏิบัติมาในอดีต ผู้วิจัยยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าในแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ควรที่จะต้องเพิ่มปัจจัยทางด้านการประเมินศักยภาพขึ้นด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการที่จะพัฒนาถึงระดับความสามารถของนักบริหาร ที่จะก้าวขึ้นไปดำรงตำแหน่งทางด้านการบริหารที่สูงขึ้น

ในอนาคตอีกด้วย

5. พัฒนาทีมงานของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าฝ่ายการเจ้าหน้าที่มีบทบาทในฐานะหน่วยงานที่จะต้องเสนอแนะนโยบาย และโครงการด้านการพัฒนาการบริหารต่อฝ่ายบริหารระดับสูงของการไฟฟ้านครหลวง รวมทั้งการจัดประสานกับหน่วยงานต้นสังกัดต่างๆ ภายในการไฟฟ้านครหลวง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยข้อมูลในเรื่องของอัตรากำลังที่เป็นผู้บังคับบัญชา ความรอบรู้ในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา ตลอดจนเงื่อนไขกฎเกณฑ์ขององค์การในการบรรจุแต่งตั้ง เลื่อน ลด ปลด โอน ย้าย ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ผู้รับผิดชอบสูงสุดในฝ่ายการเจ้าหน้าที่จะต้องริบเรงในการพัฒนาทีมงานระดับกอง แผนก และหมวดต่าง ๆ ภายในฝ่ายการเจ้าหน้าที่ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในอนาคตที่จะปฏิบัติงานอย่างประสานสอดคล้อง เพื่อแก้ปัญหาและ/หรือปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของฝ่ายการเจ้าหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาทีมงานอาจทำได้โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก หรือกองฝึกอบรมและพัฒนาเป็นที่ปรึกษา โดยมีวิธีการพัฒนาทีมงานคือ ขั้นแรกเป็นการให้ความรู้ในเรื่องการพัฒนาทีมงาน ต่อจากนั้นจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นปัญหาของกลุ่มและนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์โดยกลุ่มเพื่อหาปัญหา สาเหตุของปัญหา แนวทางแก้ไขปัญหา และกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งผู้รับผิดชอบและระยะเวลาในการดำเนินการ ขั้นตอนมาจึงเป็นขั้นที่ผู้รับผิดชอบแต่ละคนลงมือปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ และขั้นสุดท้ายคือการประเมินผลการพัฒนาทีมงาน

6. ศึกษาวิเคราะห์ และการประเมินการพัฒนาการบริหารของการไฟฟ้านครหลวงอย่าง  
ต่อเนื่อง การพัฒนาการบริหารที่แท้จริงนั้นจะต้องมีการประเมินถึงพฤติกรรมการทำงานด้านบริหารของทั้งองค์การ และพฤติกรรมการทำงานด้านบริหารจำแนกตามกลุ่ม ตามตำแหน่ง และเป็นรายบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้รู้จักอ่อน จุดแข็งของสภาพการณ์ด้านการปฏิบัติงานด้านบริหาร จึงจะสามารถนำมากำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง และออกแบบพัฒนาหลักสูตรและ/หรือสร้างสภาพการณ์ เงื่อนไขโครงการ/มาตรการ/กิจกรรมเสริมต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านการบริหาร แต่จากผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่ายังไม่มี การดำเนินการอย่างเป็นระบบมากนัก ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่ เรื่องของการพัฒนาโครงการและหลักสูตรฝึกอบรม/สัมมนานักบริหารให้มีความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ถูกต้องในเรื่องของกระบวนการบริหารเป็นสำคัญ อีกทั้งเมื่อได้ดำเนินการพัฒนาตามโครงการและหลักสูตรดังกล่าวแล้ว ก็ยังขาดการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบอีกด้วย ดังนั้นเองผู้วิจัยยังมีความเห็นว่า การพัฒนาการบริหารของการไฟฟ้านครหลวงควรมุ่งเน้นที่โครงการเสริมอื่นๆ พร้อมกันไปด้วย จึงจะทำให้การพัฒนาการบริหารบรรลุผลอย่างแท้จริง ยิ่งไปกว่านั้นผู้วิจัย



ยังมีความเห็นว่า ควรที่จะได้มีการศึกษาวิเคราะห์และประเมินการพัฒนาการบริหารของการไฟฟ้า นครหลวงทุกช่วง 2 - 3 ปีอย่างต่อเนื่อง หลังจากที่ไต่ลงมือปฏิบัติตามโครงการพัฒนาการบริหารไป แล้ว ทั้งนี้เพราะการประเมินซ้ำอย่างต่อเนื่องนั้น จะช่วยทำให้ทราบถึงผลของการเปลี่ยนแปลง จุด อ่อน และจุดแข็งเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผลการประเมินดังกล่าวย่อมเป็นประโยชน์ในการ กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาการบริหารขององค์การในอนาคต ต่อไปอย่างต่อเนื่อง

7. พัฒนาโครงการด้านการพัฒนาการบริหารอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผลการวิจัยพบ ว่าการบริหารที่ผ่านการฝึกอบรม/สัมมนาการบริหาร ยังไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการ ปฏิบัติงานบริหารถึงประมาณครึ่งหนึ่งกิจกรรมการบริหาร ดังมีรายละเอียดปรากฏในสรุปผลการ วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 4 ในเรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าน่าจะได้มีการทบทวนถึงขั้นตอนในการประเมิน ความจำเป็นในการฝึกอบรมให้เด่นชัดยิ่งขึ้นและในการพัฒนาหลักสูตรนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรที่จะ จัดวิธีการเรียนการสอนในลักษณะของการฝึกอบรม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (WORKSHOP) รวมทั้งมี การฝึกปฏิบัติวิเคราะห์ปัญหากรณีตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริงภายในองค์การ เพื่อเป็นการเสริมประสบการณ์ ตรงแก่ผู้บริหารอีกด้วย ข้อพิจารณาในเรื่องของการพัฒนาหลักสูตรอีกประการหนึ่งก็คือ การพัฒนา หลักสูตรให้เป็นแบบจำลอง โดยจัดทำแบบจำลองทางด้านการพัฒนาการบริหารในแต่ละเรื่อง ให้มี ลักษณะที่จำแนกออกไปตามระดับขั้นของการบังคับบัญชา และมีความสอดคล้องต่อเนื่องกัน

8. ปรับปรุงระบบการคัดเลือกผู้บริหารขององค์การ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าปัจจัยสำคัญ ที่จะเป็นตัวชี้ถึงความสำเร็จของการพัฒนาการบริหารอย่างแท้จริงนั้น ก็คือตัวนักบริหารนั่นเอง ดังนั้น หากระบบการแต่งตั้งผู้บริหารของการไฟฟ้านครหลวงยึดถือตัวบุคคลมากกว่าหลักการแล้ว ก็จะทำให้ นักบริหารแต่ละระดับชั้นขาดขวัญและกำลังใจที่จะพัฒนางานด้านบริหาร ในความรับผิดชอบของตนให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นเองผู้บริหารระดับสูงจะต้องแสดงออกให้เห็นถึงเจตนาที่ว่าจะยึดถือใน หลักการพิจารณาแต่งตั้งที่มีรากฐานอยู่บนหลักของความสามารถของนักบริหารเป็นสำคัญ ในการ พิจารณาแต่งตั้งนักบริหารโดยยึดถือหลักของความสามารถ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของ นักบริหารให้สูงขึ้นได้โดยง่ายอีกด้วย ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในเรื่องนี้ก็คือการไฟฟ้านครหลวงควรจะ ได้มีการวางแผนทดแทนอัตรากำลังระดับบริหารไว้เป็นการล่วงหน้า จะทำให้หน่วยงานฝึกอบรมและ พัฒนาสามารถวางแผนในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารได้อย่างถูกต้อง และตรงกับความต้องการ ขององค์การได้อย่างมีสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น

9. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับนักบริหาร เพื่อเป็นการ เสริมสร้างการพัฒนาการบริหารของการไฟฟ้านครหลวง นอกเหนือจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า น่าจะมีการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานสำหรับนักบริหาร โดยในคู่มือดังกล่าวควรมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงาน ขอบเขตและอำนาจในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับชั้น กฎเกณฑ์ด้านการบริหารงานบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด ฯลฯ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผน ตัดสินใจดำเนินการ และควบคุมงานด้านบริหารได้อย่างถูกต้อง

10. พัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารด้านการพัฒนาการบริหาร เนื่องจากข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานด้านบริหาร ดังนั้นองค์การจึงน่าจะได้จ้างที่ปรึกษาซึ่งมีความเชี่ยวชาญในเรื่องของการพัฒนาระบบข้อมูล เพื่อการจัดการมาทำการศึกษาวิเคราะห์และวางระบบในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ซึ่งคาดว่าจะใช้เวลาไม่น้อยกว่า 2 ปีจึงจะแล้วเสร็จ เพราะการไฟฟ้านครหลวงเป็นองค์การขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเห็นว่าข้อมูลบางส่วนก็น่าที่จะเร่งรีบดำเนินการจัดทำขึ้น โดยไม่ต้องรอให้ระบบข้อมูลเพื่อการจัดการแล้วเสร็จ โดยสมบูรณ์ ข้อมูลดังกล่าวได้แก่ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ทักษะในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาแต่ละคน สิ่งที่หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาจะให้ความช่วยเหลือต้นสังกัดในเรื่องนี้ได้ก็คือการรายงานผลให้ต้นสังกัดได้ทราบไว้ในรอบระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปีที่ผ่านมา นั้น นักบริหารของแต่ละต้นสังกัดได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรใดบ้าง และยอมหมยรวมไปถึงการที่หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาจะประสานงานกับต้นสังกัด เพื่อให้ได้ทราบถึงผลการประเมินว่าผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรนั้น สามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานด้านบริหารได้ดีขึ้นเพียงใด และผลการปฏิบัติงานด้านบริหารมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นหรือไม่เพียงใด ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องมีการจดบันทึกไว้อย่างถูกต้อง เป็นระบบ ทันสมัย ตรงต่อความต้องการในการใช้งานของฝ่ายบริหารระดับสูงของหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนา และของหน่วยงานต้นสังกัด ผู้วิจัยมีความเห็นว่า น่าจะถึงเวลาที่จะต้องนำเอาเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ เข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลดังกล่าวข้างต้นได้แล้ว