

การพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ สุภารักษ์ วงศรีชู* และ อรุณ ไชยนิทย์²

Received: 26 July 2021 / Revised: 15 August 2021 / Accepted: 30 August 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และ 3) เสนอแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำนวน 336 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน คือ (1) ด้านการพัฒนาองค์กร คือ บุคลากรได้นำองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและให้เกิดความสำเร็จขึ้นในหน่วยงาน (2) ด้านการพัฒนางาน คือ บุคลากรใช้ความคิดพิจารณา ทบทวน ไตร่ตรองในงานที่ทำ เพื่อพัฒนางานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ (3) ด้านการพัฒนาอาชีพ คือ บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นมาตรฐาน และ (4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ บุคลากรสนับสนุนการจัดเก็บความรู้และทักษะที่ได้ผลดี เพื่อถ่ายทอด เผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานได้ใช้ประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ความสามารถ คือ บุคลากรมีสามารถในการสร้างผลงานที่ติดต่อกับการไฟฟ้า

¹ นักศึกษาปริญญาโท คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

E-mail: dr.chainit_run@live.com

ส่วนภูมิภาค (2) ด้านความพึงพอใจ คือ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในหน้าที่พอมการพัฒนาในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติเสมอ (3) ด้านการฝึกอบรม คือ การฝึกอบรมทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่ง และ (4) ด้านการเรียนรู้ คือ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง และ 3) แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้วยการจัดอบรมให้ตรงตามสายงาน ด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาให้ความรู้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรนำความรู้มาพัฒนาใช้ในสายงานที่ปฏิบัติ และเป็นการยกระดับมาตรฐานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีการจัดสวัสดิการที่ดี มีสิทธิประโยชน์ที่ครอบคลุมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิตประจำวัน มีความยุติธรรมในการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีอาชีพที่มั่นคง และมีการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคขึ้น มีบริการให้ความรู้ด้วยนิทรรศการเชิงวิชาการ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ในด้านการใช้พลังงานไฟฟ้าและงานอื่น ๆ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสืบค้นข้อมูลด้วยระบบ e-Library มีการจัดการความรู้ภายในองค์กร รวมทั้งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

Personnel Development of the Provincial Electricity Authority

Supawadee Wongsrichoo^{1} and Arun Chainit²*

Abstract

This study aimed to 1) study the effectiveness of personnel development of the Provincial Electricity Authority, 2) study factors affecting the effectiveness of personnel development of the Provincial Electricity Authority, and 3) guidelines for personnel development of the Provincial Electricity Authority Head Office. It is a quantitative research. collect data with questionnaires of the personnel of the Provincial Electricity Authority, head office of 336 people, the statistics used in the data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation.

Mixed methods between qualitative and quantitative were used in this research. The tools used were interview. The key informants were the deputy director of human resource development, deputy director of human resources services, director of personnel management division, director of personnel systems division section, chief of personnel management division, chief of personnel division. The total number of operational personnel were 13 persons. Data were analyzed by content analysis and content consistency, checked by triangular

^{1*} Graduate student (Master's Degree), Faculty of Humanities and Social Sciences, Phranakorn Rajabhat University

² Assistant Professor, Faculty of Humanities and Social Sciences, Phranakorn Rajabhat University
E-mail: dr.chainit_run@live.com

method. For quantitative research, the instrument used was a questionnaire with a correlation coefficient equal to 0.92. The data analysis used the descriptive statistics, such as frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's Correlation.

The results showed that 1) the effectiveness of personnel development of the Provincial Electricity Authority was found that all 4 aspects were at high level namely (1) Organizational development; the personnel brought new knowledge to develop operations to achieve goals and success in the department (2) Work development; the personnel used their thoughts to review and reflect on the work they do in order to develop work that leads to efficiency. (3) Professional development; the personnel were committed to their work in order to develop to meet the standard and (4) Collaborative learning; the personnel supported the storage of knowledge and skills that were effective for dissemination which was beneficial for collaborative working. 2) Factors affecting the effectiveness of personnel development of the Provincial Electricity Authority were found at high level in all 4 aspects which were (1) Knowledge and capability; the personnel has the ability to create good work for the Provincial Electricity Authority (2) Satisfaction; the personnel were satisfied with progress in duties with development in the position that was always practiced (4) Learning; the Provincial Electricity Authority's policy encouraged employees to improve their knowledge continuously, and 3) Guidelines for the development of the Provincial Electricity Authority; promotion and support for personnel to develop skills should be enhanced. Professional training should be provided with specialized experts to provide knowledge to personnel so that the personnel could apply knowledge to develop in the field

of operations and to raise the standard of effective work in accordance with a good welfare by having benefits that were comprehensive and sufficient for daily life. The fairness in promotion and salary increase should be emphasized along with progress in work. The Provincial Electricity Authority Learning center should be established as well as the academic exhibitions as a source of knowledge in the field of electrical energy use and other tasks. Information technology should be used to search an information using the e-Library. Knowledge management should be provided within the organization including the development of the quality of life of personnel along with the potential development in order to accommodate changes appropriately and efficiently.

Keywords: Effectiveness, Personnel Development, Provincial Electricity Authority

บทนำ

บุคลากรจัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานองค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม จะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพและศักยภาพของบุคลากร ซึ่งหมายถึงบุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคน การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะสอดคล้องตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนมีคุณลักษณะที่ดีพึงประสงค์ มีทัศนคติที่ดีและมีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและเกิดการพัฒนาดังต่อไปนี้ นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ให้สามารถรองรับและเป็นผู้รับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วย เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมทั้งมีการค้นพบวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้านการบริหารจัดการและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดี เพื่อให้เห็นถึงความเป็นมาของการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ซึ่งเป็นไปตามกรอบพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 มาตรา 72 บัญญัติว่า “ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือน เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญ มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด” จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องพัฒนาบุคลากร ให้มีคุณภาพ และศักยภาพเพิ่มขึ้น ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลการพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์

การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ เพื่อจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบให้สมรรถนะของบุคลากรเพิ่มขึ้น เพื่อสามารถปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการช่วยให้บุคลากร เกิดการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยน

พฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไปด้วย วิธีการให้ความรู้ เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติ สร้างแรงจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติออกมาใช้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น (ประเวศน์ นหารัตน์สกุล, 2542: 61) กล่าวว่า การพัฒนากำลังคนมีความหมายกว้างลึกกว่าการฝึกอบรม คือ มีความหมายตั้งแต่ การศึกษา การปฐมนิเทศ การอบรมสัมมนา การติดตามประเมินผลการปฏิบัติ ตลอดจนการบริหารจัดการการอาชีพ การพัฒนาพนักงานต้องสร้างตอบคำถาม ทำไม ต้องทำ เมื่อรู้ว่ทำไมต้องทำ สิ่งที่จะตามมา คือ การชี้้นำให้สามารถกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงานได้ง่ายและชัดเจนขึ้น

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคหน่วยงานหนึ่งที่ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พุทธศักราช 2503 โดยมีการรับโอนทรัพย์สิน หนี้สินและหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในขณะนั้นมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ อันได้แก่ การผลิตได้จัดส่งจำหน่ายพลังงานให้แก่ประชาชนภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในเขตพื้นที่ 73 จังหวัดทั่วประเทศ ยกเว้น กรุงเทพฯ นนทบุรี และสมุทรปราการ

ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคยังขาด การพัฒนาความรู้ ความสามารถโดยเฉพาะทักษะทางด้านภาษาและคุณภาพของ บุคลากรในองค์การ (แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, พ.ศ. 2557-2566) บทบาทหน้าที่หลักในการปฏิบัติงาน และการนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพอย่าง สูงสุด ก็จะมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร จึงมีความจำเป็นในการ เสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรที่แสดงผ่านพฤติกรรมซึ่ง ในความเป็นจริงแล้วความสามารถของบุคลากรโดยเฉพาะความสามารถซ่อนเร้นที่ มีอยู่อย่างมหาศาลเพียงแต่ยังไม่ถูกนำมาใช้อย่างจริงจังซึ่งอาจเกิดจากหลายปัจจัย เช่น ทัศนคติ และสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ ที่ทำให้มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์กรที่ไม่เกิดประสิทธิภาพจึงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงงานใน ด้านต่าง ๆ นั้น การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจึงได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมา 1 ฉบับคือ ยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากร

มนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ.2553-2563 โดยมีเป้าหมายหลัก อาทิ เพื่อให้เกิดการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความแตกต่างของกลุ่มบุคลากร เพื่อให้เกิดการบูรณาการงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบอันจะทำให้บรรลุพันธกิจในงานด้านนี้และเพื่อให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สามารถเป็นองค์กรที่มีความสำเร็จที่สมดุลทั้งด้านประชาชน พนักงาน ด้านประสิทธิผลองค์กร และด้านสังคม สิ่งแวดล้อม อันจะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น ดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทั้งจัดทำยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีความสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ก็เป็นหน่วยงานหนึ่งที่เล็งเห็นจึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไม่ว่าจะเป็นในขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การอบรมพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตลอดจน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารจัดการภายในองค์กร หากองค์กรมีการบริหารจัดการที่ดีจะสามารถดูแลรักษามูลค่าบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้ องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยบุคลากรที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน จะเห็นได้ว่าถึงแม้เราจะมีเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ดีทันสมัยเพียงใดก็ตามก็ยังคงต้องใช้คนมามีส่วนร่วมในการดำเนินการอยู่ดี ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรของแต่ละองค์กรในภาพรวมจึงต้องมีการปรับตัวและพัฒนาขีดความสามารถให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากเหตุดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงการพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ ซึ่งหัวข้อวิจัยนี้น่าจะนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการช่วยส่งเสริมการพัฒนาทางด้านบุคลากรและช่วยผลักดันการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักได้อย่างสมบูรณ์และพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ก็สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ทำงานเต็มศักยภาพของตัวเอง อันส่งผลให้นำไปสู่ประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จ

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

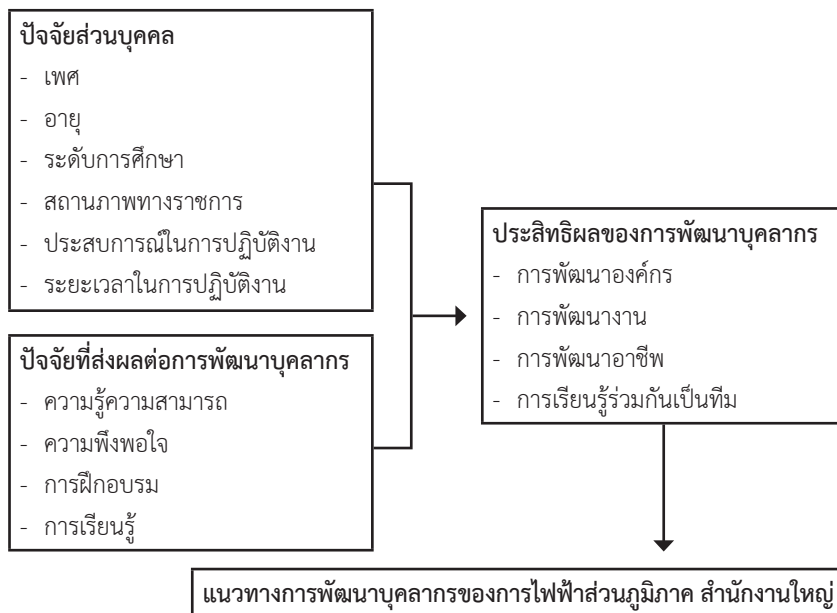
1. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และการอภิปรายผล คือ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ แนวคิดและทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้ตัวแปรในการศึกษา ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ปัจจัยส่วนบุคคล เป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา-สถานภาพทางราชการ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความพึงพอใจ การฝึกอบรม และการรับรู้

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาองค์กร การพัฒนางาน การพัฒนาอาชีพ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

พื้นที่และระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย

พื้นที่ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ คือ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร

ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2561 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2562

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร: บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำนวนประชากรทั้งสิ้น 2,119 คน (กองการพนักงาน, 2560: 1)

กลุ่มตัวอย่าง: คำนวณกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณสูตรของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane 1973) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 336 คน และใช้วิธีนับระยะห่างเท่า ๆ กัน ตามจำนวนของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{n}{1 + Ne^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

E = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

เมื่อแทนค่าสูตรจะได้

$$N = \frac{2,119}{1 + (2,119) (0.05)^2}$$

$$N = \frac{2,119}{1 + 0.76}$$

$$n = 336$$

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทาง ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อหาความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์แล้วนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอก จำนวน 30 ราย เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach's) โดยค่าแอลฟาต้องมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ถือว่ามีความเที่ยงตรงใช้ได้ (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์, 2547: 149) งานวิจัยนี้ได้รับค่าสัมประสิทธิ์และแอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.92 โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพทางราชการ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะของคำถามเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 ศึกษาประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ได้แก่ ด้านการพัฒนางาน ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านการพัฒนางาน ด้านการพัฒนาอาชีพ และด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม

ตอนที่ 3 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ความพึงพอใจ การฝึกอบรม และการเรียนรู้

ตอนที่ 2-3 มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ แบบ Rating Scale โดยวิธีของลิเคอร์ท (Likert, 1976: 247) มีเกณฑ์คะแนน ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--------------------------------|
| 5 | หมายถึง | ระดับรูปแบบการจัดการมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ระดับรูปแบบการจัดการมาก |
| 3 | หมายถึง | ระดับรูปแบบการจัดการปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ระดับรูปแบบการจัดการน้อย |
| 1 | หมายถึง | ระดับรูปแบบการจัดการน้อยที่สุด |

ตอนที่ 4 คำถามปลายเปิด (Open Ended) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณจากการแจกแบบสอบถามบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ รวมทั้งสิ้น 336 ชุด แล้วนำวันไปรับแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารแบบสอบถาม และนำข้อมูลที่ได้มาครบถ้วนแล้ว มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางการวิจัย ด้วยโปรแกรม

คอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย โดยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best, 1993; อ้างถึงในบุญชู ราชสุวรรณ, 2548: 61) โดยจะแบ่งระดับค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นออกมาเป็นระดับ ซึ่งมีเกณฑ์สำหรับการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ ประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ มีดังนี้

1.00 - 1.80	หมายถึง	ระดับความสำคัญอยู่ในระดับน้อยที่สุด
1.81 - 2.60	หมายถึง	ระดับความสำคัญอยู่ในระดับน้อย
2.61 - 3.40	หมายถึง	ระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง
3.41 - 4.20	หมายถึง	ระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก
4.21 - 5.00	หมายถึง	ระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยสรุปตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับบุคคลของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1.1 บุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 336 คน พบว่าเพศชาย มีจำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 56.55 และเพศหญิง มีจำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 43.45 ตามลำดับ

1.2 บุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 336 คน พบว่าส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 31-39 ปี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 35.12 รองลงมาเป็นช่วงอายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 30.36 รองลงมาอันดับสองมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 22.02 และมีอายุระหว่าง 50 ปีขึ้นไป จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 ตามลำดับ

1.3 บุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 336 คน พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 55.36 รองลงมามีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 34.52 และมีการศึกษาระดับ ปวส. จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 10.12 ตามลำดับ

1.4 บุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 336 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นรัฐวิสาหกิจ จำนวน 247 คน คิดเป็นร้อยละ 73.51 รองลงมาเป็นลูกจ้างประจำ จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 18.45 และเป็นลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 8.04 ตามลำดับ

1.5 บุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 336 คน พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้ 30,001-40,000 บาท มีจำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 35.11 รองลงมามีรายได้ 20,001-30,000 บาท มีจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 25.89 รองลงมามีรายได้ 10,001-20,000 บาท มีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 19.35 รองลงมาอันดับสองมีรายได้ 40,001 บาทขึ้นไป จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 และมีรายได้ไม่น้อยกว่า 10,000 บาท มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.36 ตามลำดับ

1.6 บุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 336 คน พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 15-19 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 รองลงมามีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 5-9 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 24.40 รองลงมาอันดับสองมีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 10-14 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 21.73 รองลงมาอันดับสามมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 10.12 รองลงมาอันดับสี่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 20-24 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 10.12 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 25 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.38 ตามลำดับ

2. สรุปข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ พบว่า ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการพัฒนางาน ด้านการพัฒนางาน ด้านการพัฒนาอาชีพ และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านการพัฒนาองค์กร ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้นำองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และความสำเร็จของหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.72$) รองลงมาพบว่า บุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติอย่างจริงจัง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.68$) และบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน อยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.57$) ตามลำดับ

2.2 ด้านการพัฒนางาน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีการคิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรอง โดยหาข้อมูลประกอบในการพัฒนาการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.05$) รองลงมาพบว่า บุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคคลอื่น เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.86$) และบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีความกระตือรือร้นการทำงานด้วยบริการที่ยิ้มแย้ม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.52$) ตามลำดับ

2.3 ด้านการพัฒนาอาชีพ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีความมุ่งมั่นในการทำเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นมาตรฐาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.74$) รองลงมาพบว่า บุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และภักดีต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.64$) และบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีการวางแผนในการทำงาน การพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองให้ดีขึ้นตลอดเวลา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.44$) ตามลำดับ

2.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรสนับสนุนการจัดเก็บความรู้และทักษะที่ได้ผลดีเพื่อถ่ายทอด เผยแพร่ให้เพื่อร่วมงานได้ใช้ประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.04$) รองลงมาพบว่า บุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ยอมรับข้อผิดพลาด หรือล้มเหลวในการทำงาน และเรียนรู้ข้อผิดพลาดร่วมกับทีมงานเสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.68$) และบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีการประชุมปรึกษาหารือกับทีมงานก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.47$) ตามลำดับ

3. สรุปข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ พบว่าประกอบด้วย 4 ด้าน คือด้านความรู้ความสามารถ ด้านความพึงพอใจ ด้านการฝึกอบรม และด้านการเรียนรู้ สามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 ด้านความรู้ความสามารถ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีต่อองค์กรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14$) รองลงมาพบว่า บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.95$) และหน่วยงานเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.69$) ตามลำดับ

3.2 ด้านความพึงพอใจ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในหน้าที่ พร้อมการพัฒนาในตำแหน่งงานที่ทำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.82$) รองลงมาพบว่า บุคลากรมีพอใจกับงานที่ทำอยู่ เพราะมีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ให้กับตนเอง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.74$) และบุคลากรพอใจในหน่วยงานที่แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และพอใจกับอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.67$) ตามลำดับ

3.3 ด้านการฝึกอบรม ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งพบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.85$) รองลงมาพบว่า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคกำหนดแนวทางการฝึกอบรมที่เหมาะสมให้กับบุคลากร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.78$) และบุคลากรมีความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.45$) ตามลำดับ

3.4 ด้านการเรียนรู้ ผลการศึกษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.90$) รองลงมาพบว่า บุคลากรมีความพร้อมในการพัฒนาตนเองผ่านการเรียนรู้ในหลักสูตรต่าง ๆ ที่ตนเองถนัด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.55$) และบุคลากรได้รับการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการทำงานของระบบงานต่าง ๆ และนำความรู้

จากการศึกษาเอกสาร และคู่มือการปฏิบัติงานในหน่วยงานมาช่วย ในการพัฒนาวิธีการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.38$) ตามลำดับ

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการนำผลการวิจัยที่ค้นพบข้อเท็จจริงแล้วนำมา อภิปรายผลที่สนับสนุนด้วยแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ประกอบด้วย 4 ด้าน อภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 ด้านการพัฒนาองค์กร จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้นำองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเป็นสร้างผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นต่อการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพีไลวรณ อินทรักษา (2550: 32-35) ได้กล่าวไว้ว่า บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความคิดที่ทันสมัยก้าวทันโลกอยู่เสมอ องค์กรย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้นอยู่เสมอเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

1.2 ด้านการพัฒนางาน จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีการคิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรอง หาข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อนำมาประกอบในการพัฒนางานให้ได้งานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุริยา มนตรีภักดิ์ (2550: 12-13) ให้ความหมายว่า การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรือการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

1.3 ด้านการพัฒนาอาชีพ จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นมาตรฐาน ความมั่นคงในสายงานสายอาชีพ ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพีไลวรรณ อินทริक्षा (2550: 32-35) บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความคิดที่ทันสมัยก้าวทันโลก ย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้น อยู่เสมอเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของตัวตนเองและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

1.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรสนับสนุนการจัดเก็บความรู้และทักษะที่ได้ผลดี เพื่อถ่ายทอด เผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานได้ใช้ประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน ทำให้งานมีคุณภาพและช่วยให้กิจการขององค์กรดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเชลิม Sherman และ Bohlander (1992: 39) กล่าวถึง บุคลากรเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยพัฒนาองค์กร การทำงานร่วมกันของกลุ่มผู้ทำงาน มีความร่วมมือ การประสานงาน การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน ทำให้องค์กรเป็นสถานที่น่าทำงานและน่าอยู่

2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ประกอบด้วย 4 ด้าน อภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ด้านความรู้ความสามารถ จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีต่อองค์กรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Akaraborworn (2006: 3) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาคนให้มีความสามารถ เฉพาะด้าน เป็นการพัฒนาเพื่อสร้างทักษะที่หลากหลาย โดยผ่านการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะอย่างเป็นระบบ วิธีการพัฒนาจะมุ่งใช้เทคโนโลยีมากขึ้น และพนักงานจะต้องมีบทบาทร่วมกันมากขึ้นในการกำหนดเนื้อหาและวิธีการในการพัฒนาที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน พร้อมกับส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง

2.2 ด้านความพึงพอใจ จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในหน้าที่ พร้อมการพัฒนาในตำแหน่งงานที่ทำให้มีคุณภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ken และ John (1999) ได้กล่าวว่า การเพิ่มสิ่งจูงใจในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ

2.3 ด้านการฝึกอบรม จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพ และพัฒนาอาชีพให้มีความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่ง ให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ ลักษณะอาติศร (2550: 98) กล่าวได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ และความชำนาญเพื่อเสริมสร้าง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจรวมทั้งการเตรียมให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพร้อมที่จะเลื่อนขั้นไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในงานที่มีลักษณะอย่างเดียวกันด้วย

2.4 ด้านการเรียนรู้ จากผลการศึกษาพบว่า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถนำมาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ และสามารถนำมาพัฒนางานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพิไลวรรณ อินทรักษา (2550: 33) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาขั้นพื้นฐานทำให้บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศในการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน วัตถุประสงค์ การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้พัฒนาทักษะการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ คือเมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติแล้วเมื่อกลับไปปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางที่ดี ทำให้ผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

3. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จากผลการวิจัยมีดังนี้คือ

3.1 ประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ประกอบด้วย 4 ด้าน อภิปรายผลได้ดังนี้ 1) ด้านการพัฒนา

องค์กร การพัฒนาองค์กรให้น่าอยู่มีความปลอดภัย โดยการนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและเกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการบริหารจัดการที่ดีโดยยึดถือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และแผนการดำเนินงานขององค์กรอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร มีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง โครงสร้างในการบริหารที่เป็นระบบ และชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอีวา, ฟิลลิป และมายา (Kyndt, Dochy, Michielsens & Moeyaert, 2009) พบว่าการพัฒนาองค์กร โดยผ่านการเรียนรู้ของพนักงาน และจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การรักษานักงานที่มีทักษะและความสามารถนั้นมีความสำคัญมากในกระบวนการนี้ เพราะความรู้และทักษะของพนักงานนี้เองที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้การรักษาพนักงานจึงมีความสำคัญมากในการทำให้องค์กรสร้างผลงาน และสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ 2) ด้านพัฒนางาน พัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน สามารถสร้างวิกฤติที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานมาเป็นโอกาสในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพต่อหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีวิธีการพัฒนาการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเรวัต ทัตติยพงศ์ (2550: 5) ได้กล่าวไว้ว่า บุคลากรต้องได้รับเสริมสร้างความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการพัฒนาอาชีพ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีอาชีพที่มั่นคงมากยิ่งขึ้น และมีรายได้ที่เพียงพอต่อการดำเนินชีวิตตามความเหมาะสม มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กร ทำให้ชีวิตการทำงานมีความมั่นคง และมีความเชื่อมั่นว่าสามารถดำรงชีวิตต่อไปได้ในอนาคต และ 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับองค์กรให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีความผูกพันที่ดีต่อองค์กรทำให้เกิดการยอมรับ มีความรักความศรัทธาและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตรไมตรีที่ดีต่อกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บุคลากรสนับสนุนการจัดเก็บความรู้และทักษะที่ได้ผลดี เพื่อถ่ายทอดเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานได้ใช้ประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกษกร เอ็นดูราษฎร์ (2550: 13) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานให้

ได้คุณภาพมากที่สุด ประหยัดเวลามากที่สุด ใช้ความพยายาม ความรู้ความสามารถ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง มีคุณภาพ และการทำงานให้สำเร็จ อย่างคุ้มค่า โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ได้ คือ ตรงกับมาตรฐาน การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ มีทั้งหมด 4 ด้าน อภิปรายผลได้ดังนี้ ได้แก่ 1) ด้านความรู้ ความสามารถ มีการสร้างความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติใน องค์กรอยู่ตลอดเวลา และเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ แล้วนำความรู้มา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้วยความชำนาญ มีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน ให้มีการพัฒนาขึ้นอยู่ตลอดเวลาและพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sherman และ Bohlander (1992: 39) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงานให้ดี มีคุณภาพ ให้องค์กรได้ข้อมูลที่ต้องการ เป็นการสร้างความตระหนักให้บุคลากรได้ สำนึกในความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร สามารถนำความรู้ที่ได้รับ การอบรมมาพัฒนาปรับปรุงในงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด 2) ด้านความ พึงพอใจ มีการจัดสวัสดิการที่ดีมีสิทธิประโยชน์ที่ครอบคลุมและเพียงพอต่อการ ใช้ จ่ายในการดำรงชีวิตประจำวัน ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการะงานและ ค่าตอบแทนที่ได้รับ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และมีความตั้งใจทำงาน อย่างเต็มความสามารถและทำให้ได้งานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Samuel และ Empl (2009) การให้ความสำคัญแก่ พนักงาน การให้ค่าตอบแทนสำหรับพนักงานที่มีผลงานดี ระบบค่าจ้างเงินเดือน ที่แข่งขันได้ และความมั่นคงในการทำงาน ด้วยการสนับสนุนการฝึกอบรมและ การพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพ 3) ด้านการฝึกอบรม มีการจัดอบรมให้ ความรู้แก่บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถ นำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาการทำงานในสายงาน ในหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเบญจวรรณ นิवासานนท์ (2552) พบว่า การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความรู้ ทักษะ ทักษะคนดี ความ

สามารถด้านการพัฒนา และด้านการศึกษา และ 4) ด้านการเรียนรู้ ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการจัดการความรู้ภายในองค์กร รวมทั้งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายองค์กรอย่างมีศักยภาพและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของดิน ปรัชญพฤทธิ และไกรยุทธ อีรติยาสินันท์ (2557: 30) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายสาเหตุอาจแบ่งออกเป็นปัจจัยภายนอก ได้แก่ ในเรื่องของสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ที่จะส่งผลต่อความปลอดภัย การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว สามารถลดขั้นตอนในการทำงานได้เป็นอย่างดี ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ การได้คนที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ มาทำงานตรงตามตำแหน่งงาน การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้เกิดแนวความคิด หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การสร้างขวัญและแรงจูงใจ ด้วยการให้สวัสดิการ หรือรางวัลตอบแทน เพื่อให้ผลของงานเกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดตามเป้าหมายที่วางไว้

ทั้งนี้ การเพิ่มประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ควรสนับสนุนให้บุคลากรของการไฟฟ้าได้รับการศึกษาอบรมในระบบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสามารถนำมาปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและแนวทางในการปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล รวมทั้งมีเพื่อนร่วมงานที่ดีให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการหาแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการส่งเสริมและเสริมสร้างความรู้ความสามารถโดยการฝึกอบรมให้กับบุคลากร ให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจต่องานที่ปฏิบัติซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาทั้งงาน ทั้งอาชีพ และทั้งองค์กร และสำคัญที่สุดคือทำให้เกิดความเชื่อและความศรัทธาต่อเพื่อนร่วมงาน มีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ให้เพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน

เป็นอย่างดี และหน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานร่วมกัน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ให้ความรับผิดชอบร่วมกันอย่างเสมอภาคทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด องค์กรควรสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างยุติธรรมและเท่าเทียมกัน มีการพิจารณาการบรรจุการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อเป็นเกียรติ และความภาคภูมิใจให้กับบุคลากร ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมเป็นสิ่งจูงใจและสร้างกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและได้มีโอกาสก้าวหน้าต่อไปในอนาคต มีการจัดสวัสดิการให้เพียงพอต่อภาระการใช้จ่ายของบุคลากรในองค์กรที่ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และให้องค์กรเกิดการพัฒนามีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ประโยชน์

1.1 ด้านความรู้ความสามารถ โดยภาพรวมข้อที่ได้คะแนนน้อยที่สุดคือ หน่วยงานเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสามารถนำมาปรับปรุงพัฒนา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 ด้านความพึงพอใจ โดยภาพรวมข้อที่ได้คะแนนน้อยที่สุดคือ บุคลากรพอใจในหน่วยงานที่แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และบุคลากรพอใจกับอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

ดังนั้นควรมีการมอบหมายภาระงานที่ชัดเจน ให้ตรงกับสายงานและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้งานออกมาอย่างมีคุณภาพประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ และควรมีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติให้เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของผู้ปฏิบัติงาน

1.3 ด้านการฝึกอบรม โดยภาพรวมข้อที่ได้คะแนนน้อยที่สุด คือ บุคลากรมีความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ดังนั้นควรมีการจัดกิจกรรมฝึกอบรมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้มีทักษะ ความชำนาญ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

1.4 ด้านการเรียนรู้ โดยภาพรวมข้อที่ได้คะแนนน้อยที่สุด คือ ได้รับการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการทำงานของระบบงานต่าง ๆ และนำความรู้จากการศึกษาเอกสาร และคู่มือการปฏิบัติงานในหน่วยงานมาช่วยในการพัฒนาวิธีการทำงาน ดังนั้นควรมีการส่งเสริมด้านการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานและมีการวางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ ง่ายต่อการเรียนรู้ มีการจัดทำคู่มือเอกสารวารสารที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนของการปฏิบัติไว้ให้ผู้สนใจได้ศึกษาค้นคว้า เพื่อหาความรู้เพิ่มเติมจากประสบการณ์จริงที่มีอยู่ จากเอกสาร วารสาร หรือเว็บไซต์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

2.1 ควรศึกษาเรื่องทัศนคติของบุคลากรแต่ละบุคคลว่ามีความต้องการเพิ่มการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบใดอีกบ้างในการพัฒนาตนเอง เพื่อนำไปสู่ศักยภาพในการพัฒนาองค์กร

2.2 ควรศึกษาการเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะการทำงานใกล้เคียงกัน เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุง แก้ไขการทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กองการพนักงาน. (2560). *บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่*. กรุงเทพฯ: การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.
- กชกร เอ็นดูราษฎร์. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท ไกรเฮ้สยาม จำกัด*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์. (มปป.). *แผนยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566*. กรุงเทพฯ: การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ และไกรยุทธ ชีรตยาคินันท์. (2537). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการพลเรือน*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2552). *การจัดการมุ่งเน้นผลงาน*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- พิไลวรรณ อินทรักษา. (2550). *การดำเนินงานในส่วนงานการฝึกอบรม*. วิทยานิพนธ์. บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัญญา ชำนิประศาสน์. (2547). *ระเบียบวิธีวิจัย*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- สุริยา มนตรีภักดิ์. (2550). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรีเขต 1*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2544). *โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ
- Akaraborworn, J. (2006). An exclusive interview with the human resources to build organizational commitment. *Official journal*, 51(3): 1-8.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M. and Moeyaert, B. (2009). *Employee retention: organizational and personal perspectives*. Vacations and Learning, DOI: 10.10072s12186-009-9024-7, June.
- Ken Blanchard, and John P Carlos Alan Randolph. (1999). *The 3 Keys to Empowerment*. Berrett - koehler Publishers.

- Likert, R. (1976). *New Patterns of Management*. New York: McGraw - Hill.
- Samuel and Empl. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African. Journal of Business Management*, 3(8), 410-415.
- Sherman, Arthur W. and Bohlander, George W. (1992). *Managing Human Resources*. 9th ed. Cincinnati, Ohio : South - Western.
- Taro Yamane (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. 3rd Ed. New