

การบริหารงานฝึกอบรมของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทย

1. สภาพทั่วไปของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์

อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์เป็นอุตสาหกรรมหลักอย่างหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เป็นอุตสาหกรรมที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) ให้แก่ทรัพยากรที่มีอยู่ในประเทศ ยังก่อให้เกิดการขยายตัวในเศรษฐกิจสาขาอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง นอกจากนี้จะช่วยประหยัดเงินตราของประเทศในการนำเข้าแล้ว ยังสามารถทำเงินตราต่างประเทศได้จากกาส่งออกและเป็นอุตสาหกรรมก่อให้เกิดการจ้างงานมากขึ้นอีกด้วย

ในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา ก่อนปี 2521 ประเทศไทยผลิตปูนซีเมนต์ได้เพียงพอกับความต้องการในประเทศ และมีเหลือส่งออกไปต่างประเทศ ความต้องการใช้ปูนซีเมนต์เพิ่มขึ้นจนมีระดับใกล้เคียงกับที่ผลิตได้ แต่ในปี พ.ศ. 2521 ระดับความต้องการใช้ปูนซีเมนต์ในประเทศมีระดับสูงกว่าที่ผลิตได้อย่างมาก ประกอบกับรัฐบาลในขณะนั้นไม่สนับสนุนส่งเสริมให้สร้างหรือขยายการผลิตภายในประเทศ จนเป็นเหตุให้เกิดภาวะปูนซีเมนต์ขาดแคลนจนต้องนำเข้าจากต่างประเทศ จนกระทั่งต่อมา รัฐบาลได้ให้การส่งเสริมสนับสนุนการก่อสร้าง และขยายโรงงานการผลิตปูนซีเมนต์เพิ่มขึ้นภาวะการขาดแคลนจึงหมดไปในเดือน มีนาคม 2524

อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทย เริ่มก่อตั้งครั้งแรกเมื่อวันที่ 8 ธันวาคม พ.ศ. 2456 โดยพระยาขัตติยราชและพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวที่จะให้มีอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ขึ้นในประเทศ จึงได้มีการจัดตั้งด้วยเงินทุนเริ่มแรก 1,000,000 บาท¹ นับเป็นกำเนิดของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด และเริ่มดำเนินการผลิตในปี พ.ศ. 2458 ด้วยกำลังการผลิต 20,000 ตันต่อปี

¹ ม.ร.ว. คึกฤทธิ์ ปราโมทย์, อนุสรณ์ในงานฉลองครบรอบ 50 ปีแห่งกิจการของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 29

ปัจจุบันมีผู้ผลิตปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์อยู่ 3 ราย บริษัทที่ใหญ่ในด้านปริมาณการผลิต และ
 เก้าแก่ที่สุด คือ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด รองลงไป คือ บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด และ
 บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด บริษัทที่ทำการผลิตปูนซีเมนต์ยาว คือบริษัทยูนิเวอร์แซลปูนซีเมนต์ยาว
 จำกัด¹ โดยมีรายละเอียดแต่ละบริษัทดังนี้ คือ

1. บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (The Siam Cement Company)

ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2456 มีโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ 4 โรง คือ โรงงานบางซื่อมีกำลัง
 การผลิตปีละ 400,000 เมตริกตัน โรงงานทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช กำลังการผลิตปีละ
 460,000 เมตริกตัน โรงงานท่าหลวง จังหวัดสระบุรี กำลังการผลิตปีละ 1,270,000 เมตริกตัน
 และโรงงานแก่งคอย จังหวัดสระบุรี กำลังผลิตปีละ 1,600,000 เมตริกตัน รวมกำลังการผลิตทั้งสิ้น
 ปีละประมาณ 3.73 ล้านเมตริกตัน ผลิตปูนซีเมนต์ตราเสือ ตราย่าง และตราเอราวัณ²

2. บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด (Jalaprathan Cement Co., Ltd.)

ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2499 มีโรงงานผลิต 2 โรง ตาคี จังหวัดนครสวรรค์ กำลังการ
 ผลิตวันละ 1,250 เมตริกตัน หรือประมาณปีละ 412,500 เมตริกตัน โรงงานชะอำที่จังหวัดเพชร-
 บุรี กำลังการผลิตวันละ 1,500 เมตริกตัน หรือประมาณปีละ 495,000 เมตริกตัน รวมกำลังการ
 ผลิตทั้งสิ้นปีละ 907,500 เมตริกตัน ผลิตปูนซีเมนต์ตราพญานาคเขียว ตราพญานาคแดง ตราพญานาค
 เขียวคิโย ตราภูเขา ตราปลาฉลาม และปูนซีเมนต์สำหรับปอน้ำ³

¹ พรพิมล สันติเมธีรัตน์, รายงานการวิจัยเรื่องอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ (กรุงเทพมหานคร: คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522) , หน้า 3

² กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์, รายงานผลการศึกษาวงศ์ปูนซีเมนต์
 (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ข่าวพาณิชย์, 2521), หน้า 4

³ เรื่องเดียวกัน

3. บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (Siam City Cement Co., Ltd.)

ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2512 โรงงานตั้งอยู่ที่ ต.ทับทิม อ.แก่งคอย จ.สระบุรี มีกำลังการผลิตวันละ 2,000 เมตริกตัน หรือประมาณปีละ 660,000 เมตริกตัน ผลิตปูนซีเมนต์ตราเพชร และ ตรานกอินทรี¹

ทั้ง 3 บริษัทข้างต้นนี้เป็นบริษัทที่ผลิตปูนซีเมนต์ดำ (ปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ และปูนซีเมนต์ผสม) ส่วนบริษัทที่ 4 จะเป็นบริษัทที่ผลิตปูนซีเมนต์ขาว

4. บริษัทยูนิเวอร์แซล ปูนซีเมนต์ขาว จำกัด (Universal White Cement Co., Ltd.)

ตั้งขึ้นในปี 2511 โรงงานอยู่ที่สระบุรี กำลังผลิตปีละ 30,000 ตัน ผลิตปูนตราขาว
กิลเลน²

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ เรื่องเดียวกัน

² พรพิมล สันติเมธีรัตน์ , รายงานการวิจัยเรื่องอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ , หน้า 5

กำลังการผลิตของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทย (2521)

หน่วย : เมตริกตัน

โรงงาน	กำลังการผลิต ต่อวัน	กำลังการผลิต ต่อปี
1. บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด		
โรงงานบางซื่อ กรุงเทพมหานคร	111.11	400,000
โรงงานทุ่งสง นครศรีธรรมราช	1277.78	460,000
โรงงานท่าหลวง สระบุรี	3527.78	1,270,000
โรงงานแก่งคอย สระบุรี ¹	4444.11	1,600,000
รวม		3,730,000
2. บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด		
โรงงานตาคลี นครสวรรค์	1,250	412,500
โรงงานชะอำ เพชรบุรี	1,500	495,000
รวม	2,750	907,500
3. บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด		
โรงงานแก่งคอย สระบุรี	2,000	660,000
รวมทั้งสิ้น		5,297,500
4. บริษัทนิเวอร์แอสปูนซีเมนต์ยาว จำกัด		
โรงงานสระบุรี ²		30,000

หมายเหตุ 1 เป็นโรงงานที่ควบคุมการผลิตด้วยระบบคอมพิวเตอร์

2 เป็นตัวเลขกำลังการผลิตปี 2520

ที่มา : กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

ปัจจุบันมีผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุด คือ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (ร.จ.ล.) บริษัทซีลประทานซีเมนต์ จำกัด และบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด

อัตราส่วนแบ่งของตลาดของบริษัทผู้ผลิตโดยประมาณ

หน่วย : ร้อยละ

บริษัท	2519	2520	2521
บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด	71	73	72.9
บริษัทซีลประทานซีเมนต์ จำกัด	16	15	15.1
บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด	13	12	12

ที่มา : กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ยังคงรักษาความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมประเภทนี้ ในระยะหลังผู้ผลิตมักรวมตัวกันเพื่อต่อรองในการเปลี่ยนแปลงราคาของบริษัทในตลาดทำให้สภาพของตลาดปูนซีเมนต์เป็นการแข่งขันที่ไม่สมบูรณ์ ก่อให้เกิดการผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการของผู้ซื้อ จึงทำให้การแข่งขันระหว่างผู้ผลิตด้วยกันมีน้อยมาก

2. ประวัติและการบริหารงานกิจการของ บริษัทปูนซีเมนต์ในประเทศไทย

ก. บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ 814 ถนนเตชะวณิช ตำบลบางซื่อ เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 4,708 คน ผลิตภัณฑ์ของบริษัทมุ่งเพื่อจะสนองความต้องการของงานก่อสร้างประเภทต่าง ๆ จึงได้ผลิตปูนซีเมนต์ออกจำหน่ายหลายชนิดด้วยกัน แต่ละชนิดมีตราและเครื่องหมายแตกต่างกัน เช่น ตราเสือ ตราช้าง ตราเอราวัณ ฯลฯ และผลิตภัณฑ์ของบริษัทยังมี ผลิตภัณฑ์อิฐกั้นไฟ เป็นต้น

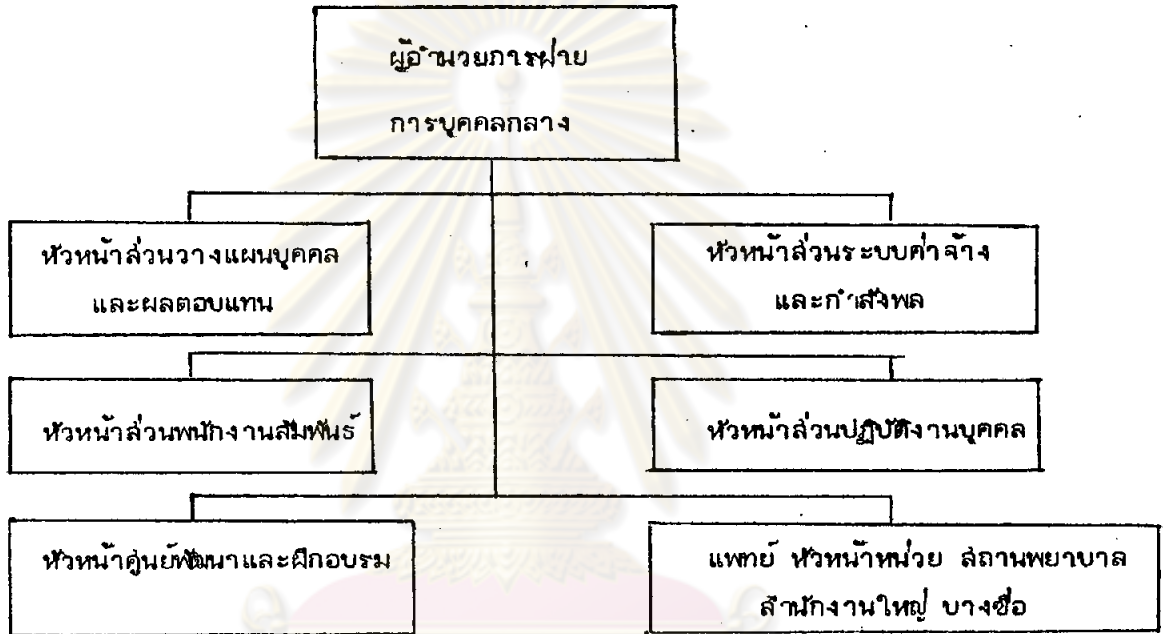
บริษัทปูนซีเมนต์ไทยได้ดำเนินการมานานมากกว่า 60 ปีแล้ว กิจกรรมส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรม
 ทนไฟทั้งเครื่องจักรและคน การฝึกอบรมพนักงานแต่เดิมมาแต่การฝึกอบรมในหน้าที่ (Functional
 Training) โดยมีหน่วยงานหลัก (Line Agency) เป็นผู้รับผิดชอบ โดยการให้ฝึกจากการปฏิบัติงาน
 (On-the-job Training) คนเก่าสอนคนใหม่ต่อ ๆ กันไป เมื่อการฝึกอบรมทางการจัดการ,
 (Management Training) เริ่มเป็นที่นิยมในวงการต่าง ๆ เมื่อ 20 ปีมาแล้วบริษัทจึงได้ส่งเสริม
 ให้พนักงานได้เข้าร่วมการฝึกอบรมทางด้านการบริหารและการจัดการ โดยส่งไปเข้าร่วมการฝึกอบรม
 ในสถาบันภายนอก และต่อมาบริษัทได้พิจารณาเห็นว่า การฝึกอบรมทางการจัดการ (Management
 Training) ก็มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานไม่ยิ่งหย่อนกว่าการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค
 และหน้าที่งานประจำ (Technical and Functional Training) พนักงานที่ควรได้รับการฝึก
 อบรมทางด้านจัดการก็มีเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก การจัดการฝึกอบรมของภายในบริษัทจะได้ทั้งปริมาณ
 และคุณภาพ จึงได้มีการจัดตั้งศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2511 วัตถุประสงค์เบื้องต้นก็
 เพื่อให้ความรู้ทางด้านจัดการ ส่วนการฝึกอบรมหน้าที่งานประจำก็ยังคงให้หน่วยงานหลัก (Line
 Agency) เป็นผู้ดำเนินการเอง หลังจากนั้นศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมดำเนินการมาได้ 7 ปี คือประมาณ
 ปี 2518 ทางหน่วยงานหลัก (Line) ได้ขอให้ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมไปช่วยเหลือในการจัดการฝึกอบรม
 หน้าที่งานประจำด้วย ดังนั้นนโยบายการฝึกอบรมต่อมาในปี 2523 จึงเป็นแนวโน้มส่วนหนึ่งเป็นทาง
 ด้านการฝึกอบรมเทคนิคและหน้าที่งาน และอีกส่วนหนึ่งเป็นการฝึกอบรมทางการจัดการบังคับบัญชา
 (Supervisory Management Training) ซึ่งแบ่งเป็น 2 สาขา คือการจัดการทั่วไป (General
 Management) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Management)

ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมนี้เป็นหน่วยงานหนึ่งของฝ่ายการบุคคลกลาง ซึ่งฝ่ายการบุคคลกลาง
 ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยมีการจัดรูปหน่วยงานดังนี้ คือ ส่วนวางแผนบุคคลและผลตอบแทน ส่วนระบบ
 ค่าจ้างและค่าส่งผล ส่วนพนักงานสัมพันธ์ ส่วนปฏิบัติงานบุคคล ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม สภาน
 พยาบาลสำนักงานใหญ่ บางชื่อ



รูปประกอบที่ 9

แสดงการสัต์โครงสร้างของฝ่ายการบุคคลกลาง

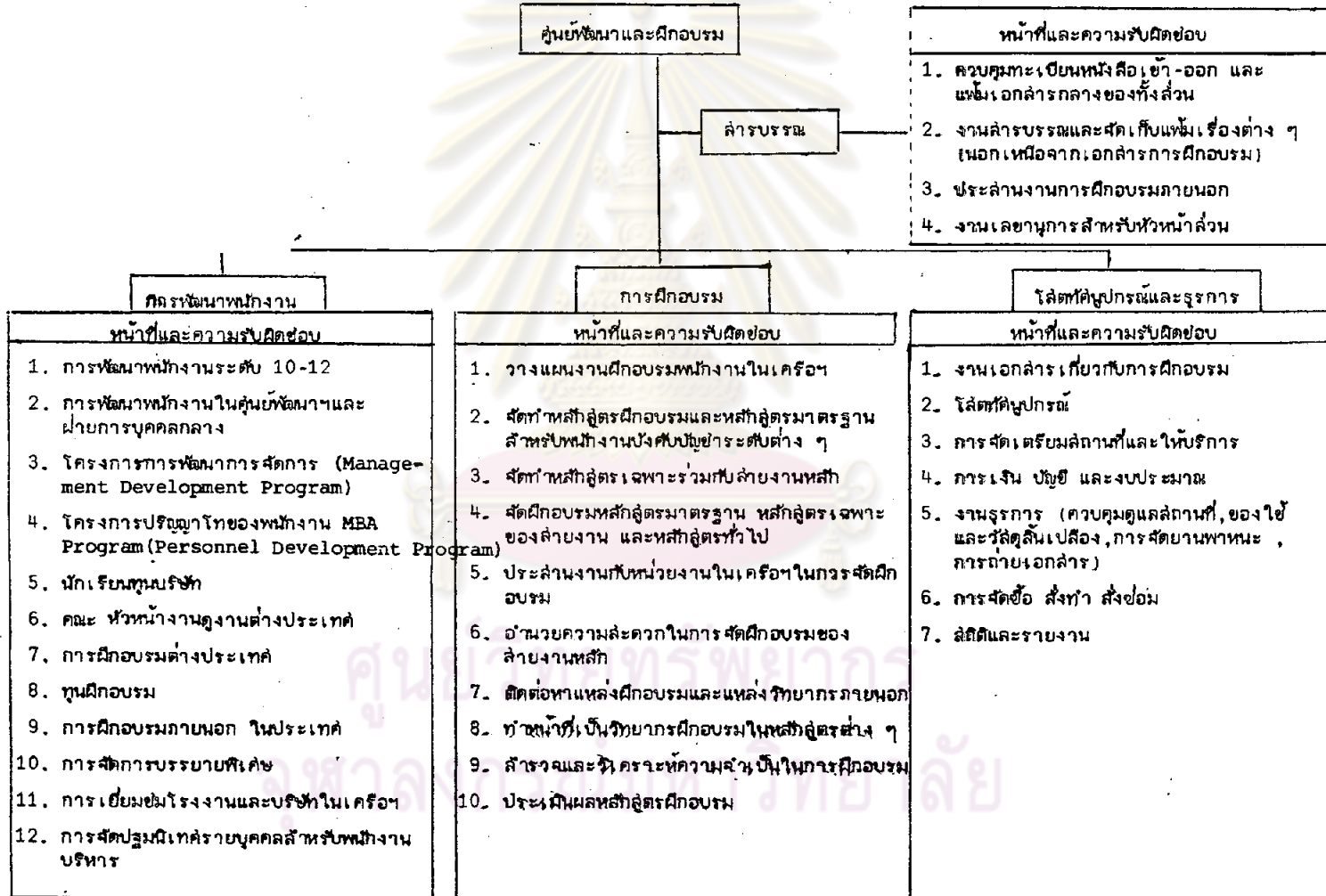


ที่มา : บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด , "ผังการบริหารงานของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด".
(บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด, มกราคม 2525)

ในการ สัต์ผังการบริหารงานและการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม มีการแบ่งตังนี้ คือ สัารบรรณ การพัฒนาพนักงาน การฝึกอบรม โล้ตที่ฝึกอบรมและรูการ แต่ละส่วน จะมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบโดยเฉพาะ

รูปประกอบที่ 10

แสดงผังการบริหารงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม



ที่มา : ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม, "ผังการบริหารงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม."

(ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม, กุมภาพันธ์ 2524)

ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมจะทำหน้าที่ให้บริการด้านวางแผนและดำเนินการฝึกอบบรมพนักงานของบริษัทในเครือซีเมนต์ไทยด้วยซึ่งประกอบด้วย บริษัทกระเบื้องกระดาชไทย จำกัด บริษัทผลิตรอกซ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด บริษัทนวลทะเลไทย จำกัด บริษัทเหล็กสยาม จำกัด บริษัทค้าปลีกซีเมนต์ไทย จำกัด บริษัทสยามอูโบต้าดีเซล จำกัด บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด และบริษัทเชรามิกอุตสาหกรรมไทย จำกัด เป็นต้น ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมทำหน้าที่ฝึกอบรมให้กับพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์ไทย ซึ่งมีพนักงานทั้งสิ้น 4,708 คน และหากรวมพนักงานของบริษัทในเครือด้วยก็จะมีทั้งสิ้น 10,276 คน

โดยทั่วไปการฝึกอบรมของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย เรื่องเกี่ยวกับหน้าที่งานประจำ (Function) หน่วยงานหลักหรือฝ่ายปฏิบัติการ (Line Agency) จะรับผิดชอบ เป็นเรื่องโดยเฉพาะเพื่อฝึกให้พนักงานเรียนรู้งานและรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ ส่วนเรื่องเกี่ยวกับการบังคับบัญชา วัฒนธรรมสัมพันธ์ และความรู้ทั่วไป ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมจะรับผิดชอบโดยตรง

1. นโยบายและวัตถุประสงค์การฝึกอบรม

นโยบายในแต่ละปีของศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร¹ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวทางนโยบายที่ผู้ส่จัดการใหญ่ต้องการให้การดำเนินงานของบริษัทมีเป้าหมายในเรื่องใด ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมก็จะดำเนินการจัดฝึกอบรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ผู้ส่จัดการใหญ่กำหนดขึ้น²

วัตถุประสงค์การฝึกอบรมของบริษัท มุ่งในการสร้างความพร้อมของตัวบุคคล พัฒนาพนักงานทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ให้ไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

¹ สัมภาษณ์ สัมภาษณ์ วังรัชต์น์, หัวหน้าการฝึกอบรม ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด, 12 กุมภาพันธ์ 2525

² สัมภาษณ์ เกษมศักดิ์ อุทข์สันเที๊ยะ, เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด, 10 กุมภาพันธ์ 2525

2. ประโยชน์จากการฝึกอบรม

ประโยชน์ที่บริษัทได้รับ พิจารณาทั้งประโยชน์ทางตรงและทางอ้อม¹

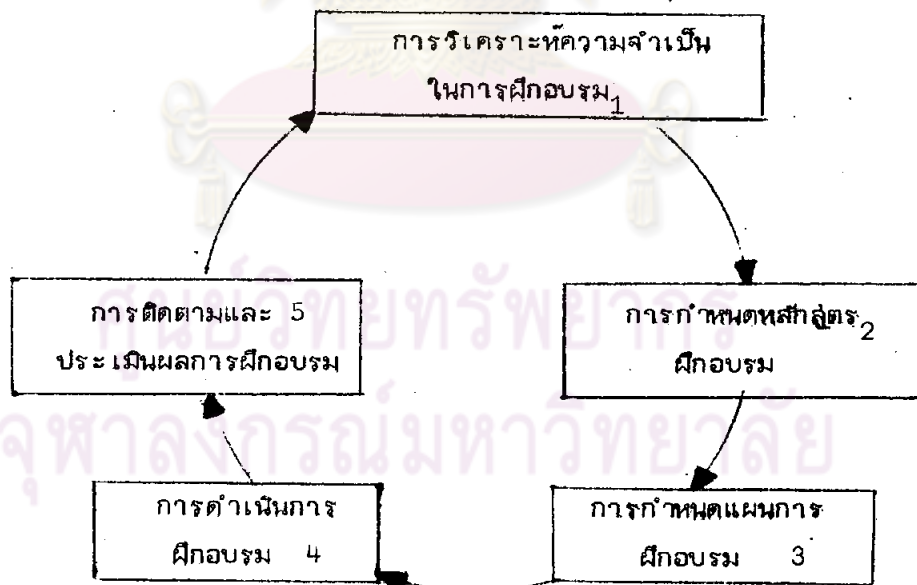
ประโยชน์ทางตรง (Direct Concern) เพื่อให้บุคคลมีความพร้อมทางด้านความรู้ในงาน มีความชำนาญงาน

ประโยชน์ทางอ้อม (Indirect Concern) มีผลทางด้านการร่ารุงรักษา (Maintenance) ตัวบุคคลให้อยู่กับองค์กร และมีผลในการบรรจุงานใหม่ (Replacement) และโยกย้ายงาน (Rotation)

3. กระบวนการด้านการฝึกอบรมของศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม

รูปประกอบที่ 11

แสดงล่ายทางเดินของการบริหารงานฝึกอบรมของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด



¹ สัมภาษณ์ รมิขญชัย นาคะสุวรรณ, หัวหน้าการฝึกอบรม ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด, 30 ตุลาคม 2524

3.1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจะวิเคราะห์ในเชิงส่วนรวมขององค์การซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายนั้นประกอบด้วยบุคคลจำนวนมาก ดังนั้นการพิจารณาจึงออกมาในรูปความจำเป็นของกลุ่มมากกว่า แต่การหาความจำเป็นแต่ละบุคคล (Individual needs) จะทำในกรณีวิกฤตพอสมควร เช่น ปัญหาหรือข้อบกพร่องอันจะมีผลกระทบต่อการค้า ดำเนินงานของบริษัท

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมทางศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม ยึดหลักดำเนินการ 3 ฝ่าย คือ¹

- ก. ศูนย์พัฒนาฯ สืบหาและวิเคราะห์ความจำเป็นเอง โดยใช้การสอบถามด้วยแบบสอบถาม ซึ่ง เคยมีมานานแล้ว ปัจจุบันไม่ได้นำมาใช้ การสัมภาษณ์ การสังเกตการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทางวิชาการ ลายงานต่าง ๆ
- ข. หน่วยงานวิเคราะห์ความจำเป็นและแจ้งให้ศูนย์พัฒนาฯ ทราบเพื่อดำเนินการในส่วนนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาถึงผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ถึงมาตรฐานของการทำงานหรือไม่ หรือจากใบประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีข้อบกพร่องข้อใดบ้างถึงข้อควรอันเป็นความจำเป็นของพนักงานแต่ละคน ซึ่งบางเรื่องการฝึกอบรมจะมีส่วนนำมาแก้ไขได้
- ค. จัดประชุม สัมมนาหัวหน้าหน่วย เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ความจำเป็นขององค์การโดยส่วนรวม

3.2 การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม

การคัดเลือกของบริษัทร่วมไปยังพนักงานทุกระดับ ทั้งระดับต้น ระดับกลางและระดับบริหาร ศูนย์พัฒนาฯ จะทำการฝึกอบรมตั้งแต่ระดับหัวหน้างานเป็นส่วนใหญ่ และในแต่ละสายงานก็จะมีบุคคลประจำสายไปดำเนินการอีกส่วนหนึ่งด้วย เช่น สายซีเมนต์และวัสดุทนไฟ สายการตลาด

¹ ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม, "รายละเอียดเกี่ยวกับศูนย์อบรมพนักงานเครือซีเมนต์ไทย" (ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม, 2523),

ในการกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐาน จะตั้งสมมติฐานในการกำหนดหลักเกณฑ์ว่าหน่วยงาน
แต่ละระดับควรมีความรู้ที่จำเป็นในเรื่องใดบ้าง ความรู้ความชำนาญที่จำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชา
แต่ละระดับ

- ก. ความรู้ความชำนาญด้านเทคนิคและวิธีการ (Technical Knowledge/Skills)
- ข. ความรู้ความชำนาญด้านการบริหารบุคคล (Human Management Skills)
- ค. ความรู้ความชำนาญด้านแนวความคิดทั่วไปในการบริหารองค์การ
(Conceptual Skills)

ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับนั้นจะต้อง เรียนรู้และมีความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ ในระดับที่
แตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างในแต่ละระดับจะเป็นดังนี้คือ¹

1. ผู้บริหารระดับสูง เป็นต้นว่า หัวหน้าส่วนหรือเทียบเท่าขึ้นไป จะต้องเรียนรู้และ
มีความชำนาญเรียงตามลำดับความจำเป็นดังนี้
 - ก. ความชำนาญด้านแนวความคิดทั่วไปด้านการบริหารองค์การ
 - ข. ความรู้ความชำนาญด้านการบริหารบุคคล
 - ค. ความรู้ความชำนาญด้านเทคนิคและวิธีการ
2. ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้าแผนก วิศวกร หรือสายวิชาชีพเทียบเท่า
จะต้องมีความรู้ความชำนาญในด้านต่าง ๆ เรียงตามลำดับดังนี้
 - ก. ความรู้ความชำนาญด้านการบริหารบุคคล

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ คู่มือพัฒนาและฝึกอบรม , "สมมติฐานในการกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานสำหรับผู้บังคับบัญชา
ระดับต่าง ๆ" (คู่มือพัฒนาและฝึกอบรม, 2524)

- ย. ความรู้ความชำนาญด้านเทคนิคและวิธีการ
 - ค. ความรู้ความชำนาญด้านแนวความคิดทั่วไปในการบริหารองค์การ
3. ผู้บังคับบัญชาาระดับต้น ในตำแหน่งหัวหน้าคนงาน หัวหน้าหมวด หัวหน้าหน่วย หรือเทียบเท่าจะต้องมีความรู้ความชำนาญในด้านต่าง ๆ เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้
- ก. ความรู้ความชำนาญด้านเทคนิคและวิธีการ
 - ข. ความรู้ความชำนาญด้านการบริหารบุคคล
 - ค. ความรู้ความชำนาญด้านแนวความคิดทั่วไปในการบริหารองค์การ

รูปประกอบที่ 12

แสดงความรู้ความชำนาญที่จำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต่าง ๆ

ผู้บริหารระดับสูง	ผู้บังคับบัญชาาระดับกลาง	ผู้บังคับบัญชาาระดับต้น
ความรู้ความชำนาญด้านการบริหารองค์การ	ความรู้ความชำนาญด้านการบริหารองค์การ	ความรู้ความชำนาญด้านการบริหารองค์การ
	ความรู้ด้านการบริหารบุคคล	ความรู้ด้านการบริหารบุคคล
ความรู้ด้านการบริหารบุคคล	ความรู้ด้านเทคนิคและวิธีการ	ความรู้ด้านเทคนิคและวิธีการ
ความรู้ด้านเทคนิคและวิธีการ		

ในการคัดเลือกอบรมของบริษัทนี้ ในแต่ละระดับการสร้างหลักผู้ตรึงอบรมจะให้ความรู้ และทักษะต่าง ๆ กันตามลักษณะงานของแต่ละบุคคล ตำแหน่งงานของพนักงานที่มีหน้าที่เฉพาะเจาะจง เช่น เลขาธุการ พนักงานรับโทรศัพท์ ก็จะมีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) มาใช้ในการสร้างหลักผู้ตรึงด้วย ตารางสรุปการกำหนดหลักผู้ตรึงมาตรฐานสำหรับผู้บริการระดับสูง ผู้บังคับบัญชาาระดับกลาง ผู้บังคับบัญชาาระดับต้น อยู่ในภาคผนวก ก

3.3 การกำหนดแผนการฝึกอบรม

การกำหนดแผนการฝึกอบรมสำหรับหลักสูตรที่กำหนดได้แน่นอนแล้ว จะกำหนดจำนวน ครั้งและจำนวนหลักสูตรได้ทันที ระยะเวลาในการกำหนดแผนการฝึกอบรมอาจจะเป็นปีหรือครึ่งปีขึ้นอยู่กับลักษณะความจำเป็นและหลักสูตรที่จะจัด อย่างไรก็ตาม การกำหนดแผนการฝึกอบรมประจำปีในแต่ละเดือนจะไม่มากเกินไป ทั้งนี้เพื่อเว้นว่างระยะเวลาสำหรับการเตรียมการและการบรรจุหลักสูตร เร่งด่วนในระหว่างปีไว้ด้วย เช่น การลดค่าเงินบาทซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อค่าเงินงานของธุรกิจได้

กรณีที่ไม่มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรม ศูนย์พัฒนาฯ ก็อาจจัดกิจกรรมอื่นที่เป็นประโยชน์ ต่อส่วนรวม เช่น การฉายภาพยนตร์สารคดี สดอภิปรายหรือการบรรยายพิเศษโดยผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งการให้ความร่วมมือแก่หน่วยงานอื่นในท้องถิ่นเพื่อทำกิจกรรมอย่างอื่นของบริษัท

หลังจากที่ได้มีการกำหนดแผนการฝึกอบรมในแต่ละปีแล้ว ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมก็จะ ส่งเรื่องไปยังสายงานต่าง ๆ ในบริษัททั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาบุคคล โดยให้แต่ละฝ่าย ส่งจำนวนผู้รับการอบรมแต่ละหลักสูตรโดยประมาณ เพื่อที่ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมจะได้กำหนดจำนวน ครั้งของการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรได้อย่างใกล้เคียงกับความต้องการ และนอกเหนือจากหลักสูตร ที่ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมได้กำหนดไว้แล้ว สายงานอื่น ๆ อาจมีความจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมตามความ จำเป็นโดยเฉพาะของสาย ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมก็จะให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็น ตัวอย่างแสดงรายละเอียดหลักสูตรแต่ละระดับและการจัดส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมแยกตาม หน่วยงาน อยู่ในภาคผนวก ก

3.4 การดำเนินการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นหน้าที่ของบุคคล 3 ฝ่าย คือ

- ก. ความรับผิดชอบของบริษัท บริษัทจำเป็นต้องมีการลงทุนในเรื่องการฝึกอบรม เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท
- ข. ผู้บังคับบัญชาของพนักงาน ในส่วนหนึ่งจะต้องทำการฝึกฝนพนักงานในหน้าที่ งาน และอีกส่วนหนึ่งก็ต้องวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของ หน่วยงานของตนไปด้วย

ค. หัวหน้างานเอง พนักงานมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการฝึกอบรม ถ้าพนักงานมีความสนใจที่จะเรียนรู้ กระตือรือร้นในหลักสูตรการฝึกอบรมดังกล่าว โครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ก็จะได้รับความสำเร็จยิ่งขึ้น

ก่อนที่จะทำการฝึกอบรม จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนด และจัดเตรียมในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งทางศูนย์พัฒนาฯ ได้ดำเนินการ ดังนี้คือ

ก. เกณฑ์การพิจารณาการคัดเลือกอบรมในหรือนอกสถานที่¹

การคัดเลือกอบรมในบริษัท

ข้อดี ประหยัดค่าใช้จ่าย ผู้เข้ารับการอบรมไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทาง การแก้ปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์การฝึกอบรมเฉพาะหน้าที่ทำได้ง่าย

ข้อเสีย ถูกรบกวนในระหว่างการฝึกอบรม เพราะไม่ตัดขาดงานที่ตนเองรับผิดชอบ สภาพการเรียนรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับน้อย เพราะเห็นว่าการฝึกอบรมนั้นไม่ค่อยมีความสำคัญ

การคัดเลือกอบรมนอกสถานที่

ข้อดี ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมมุ่งความสนใจและเข้ามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ไม่ต้องกังวลกับงานประจำ ต้องการให้ผู้เข้าร่วมการอบรมมีโอกาสฝึกฝนมากขึ้นเคยชินจะเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานในอนาคต ต้องการให้ผู้ร่วมการฝึกอบรมใช้เวลาส่วนหนึ่งเพื่อการฝึกอบรม เช่น เวลากลางคืนหรือวันเสาร์ เป็นการประหยัดเวลาทำงานของบริษัท ผู้เข้าร่วมควรเป็นผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไปซึ่งความกล้าสนทนาค้นเคยและความเข้าใจกันจะมีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน

ข้อเสีย ค่าใช้จ่ายแพง เสียเวลาในการเดินทาง

¹ รัชฎีชัย นาคะสุวรรณ, "การบริหารงานฝึกอบรมในองค์กรฯ ซึ่งปฏิบัติ", บรรยายที่ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรกฎาคม 2524

ข. การคัดเลือกวิทยากรภายนอกและวิทยากรภายใน

ทางด้านการศึกษาอบรมเทคนิคและหน้าที่การงาน ใช่วิทยาการภายใน เนื่องจากว่า เป็นผู้ทำงานในองค์การดีที่สุดใน

ทางด้านความรู้การสั่งการทั่วไป การสั่งการงานบุคคล ใช่วิทยาการภายในและ ภายนอกบริษัท

หลักเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทนบุคคลภายนอกที่มาเป็นผู้บรรยายหรือจัดหลักสูตร ทางศูนย์พัฒนาฯ ได้ดำเนินการดังนี้ คือ ค่าจัดทำหลักสูตร ค่ามวลจ่ายเพียงครั้งเดียวตามจำนวนชั่วโมง ของหลักสูตร ในส่วนของค่าบรรยายและสัมมนา จ่ายเป็นรายชั่วโมงที่วิทยากรแต่ละคนบรรยาย หรือ สัมมนา

ค. การกำหนดตัวผู้เข้ารับการอบรม

ทางศูนย์พัฒนาฯ ได้พิจารณา ดังนี้คือ

1. ศูนย์พัฒนาฯ จะเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติและระดับของพนักงานที่สมควรจะเข้ารับการอบรม
2. เมื่อได้กำหนดคุณสมบัติและระดับของพนักงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ จะเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกตัวพนักงานร่วมกับการบุคคลของบริษัทหรือสายงาน
3. พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้ารับการศึกษาอบรมถือว่าเป็นการปฏิบัติงานให้กับบริษัท ในกรณีไปเข้าร่วมการอบรมแบบพักแรมในต่างจังหวัด บริษัทก็จะจัดที่พัก พาหนะ อาหารให้ หรือมีค่าน้ำมัน ก็อนุญาตให้พนักงานเบิกค่าใช้จ่ายได้ตามสิทธิและความจำเป็น

ง. การคัดเลือกวิธีการฝึกอบรมที่นำมาใช้¹

วิธีการฝึกอบรมที่นำมาใช้ทางศูนย์พัฒนาฯ ได้พิจารณา ดังนี้คือ

¹ สัมภาษณ์ พงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ, เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม บริษัทปูน

1. ความถนัดของวิทยากร เช่น วิทยากรส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการบรรยาย (Lecture)
2. ระยะเวลาที่มีของหัวข้อวิชาดังกล่าว เช่น ต้องการให้สั้น รวดเร็ว ก็ใช้การบรรยาย (Lecture)
3. จุดมุ่งหมายของหัวข้อวิชา เช่น ถ้าต้องการเพียงแค่ให้รู้เรื่อง ก็ใช้การบรรยาย (Lecture) ถ้าต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ก็ใช้การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) หรือถ้าต้องการให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นของจริง โดยอาจแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนของการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือ ก็ใช้การสาธิต (Demonstration) เป็นต้น
4. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม เช่น พนักงานระดับต้นก็ใช้เทคนิคง่าย ๆ ไม่ยุ่งยาก ส่วนผู้เข้าอบรมที่มีความรู้ และประสบการณ์สูงพอสมควร ก็อาจนำเทคนิคที่ให้ผู้คลมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความรู้มาใช้

ในเรื่องของสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทางศูนย์พัฒนาฯ ก็ได้มีอย่างครบถ้วน เช่น ห้องฝึกอบรมสำนักงานใหญ่ ห้องฝึกอบรมต่างจังหวัด ห้องประชุม กลุ่มสำนักงานใหญ่ และโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น อันเป็นเครื่องช่วยเสริมให้การฝึกอบรมของบริษัทเป็นไปได้อย่างสะดวกเรียบร้อยยิ่งขึ้น

จ. การติดตั้งงบประมาณประจำปีในการฝึกอบรม

ในปีปัจจุบันศูนย์พัฒนาฯ มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 15 คน ซึ่งจะให้บริการทั้งบริษัท ในเครือซีเมนต์ไทย พนักงานทั้งสิ้น 10,276 คน ปีหนึ่ง ๆ จะใช้งบประมาณ 12 ล้านบาทต่อปี ใน 1 ปี ศูนย์พัฒนาฯ จะวางแผนฝึกอบรมประมาณ 65 ครั้ง

ในการติดตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายบริหารทั่วไปในการฝึกอบรมอาศัยข้อมูลต่อไปนี้ เป็นเครื่องพิจารณา คือ

1. สถิติการปฏิบัติงานที่ผ่านมา
2. แผนการอบรมประจำปี
3. จำนวนจากยอดจ่ายเงิน เดือนพนักงานต่อปี

งบประมาณดังกล่าวจะไม่รวมเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ของเจ้าหน้าที่
ศูนย์พัฒนาฯ และงบลงทุนต่าง ๆ ด้วย

หลังจากที่เตรียมการในเรื่องต่าง ๆ ที่กล่าวมาทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว เช่น
กำหนดว่าจะจัดฝึกอบรมที่ใด ใครเป็นวิทยากรบรรยายหัวข้อวิชาดังกล่าว คัดเลือกผู้เข้ารับการฝึก
อบรม การคัดเลือกวิทยากรและโล่ตราสัญลักษณ์ที่จะนำมาใช้ รวมทั้งการได้รับงบประมาณค่าใช้จ่ายใน
การจัดฝึกอบรม เป็นต้น ขึ้นต่อไปก็จะทำการฝึกอบรมให้กับพนักงานของบริษัทในเครือซีเมนต์ไทย

3.4 การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

ศูนย์พัฒนาฯ ได้มีการประเมินผลและติดตามในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

- ก. การประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม
(Reaction)
- ข. การประเมินผลและติดตามผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม (Learning)
- ค. การประเมินผลและติดตามผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม (Behavior)
- ง. การประเมินผลและติดตามผลที่เกิดแก่องค์การเป็นส่วนรวม (Results)
- ก. การประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม
(Reaction)

เป็นการประเมินในหลักสูตรต่าง ๆ ในตอนท้ายของโครงการฝึกอบรม
โดยทางศูนย์พัฒนาฯ ได้ใช้แบบสอบถามให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกรอกและนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์
ซึ่งเรื่องที่ประเมินโดยทั่วไปเป็นดังนี้ คือ

1. การจัดฝึกอบรมโดยทั่วไป ผู้เข้าร่วมการอบรมมีความคิดเห็นอย่างไรบ้าง
2. ระยะเวลาการฝึกอบรม เหมาะสมหรือไม่
3. ประเมินเนื้อหาของหลักสูตร เพื่อหาว่าการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเหมาะสม
หรือไม่

4. ประโยชน์ที่จะนำความรู้ไปใช้กับการปฏิบัติงาน ถ้าได้รับประโยชน์ก็แสดงว่า โครงการฝึกอบรมดังกล่าวได้รับความสำเร็จ พนักงานสามารถนำความรู้ไปใช้ ถ้าได้รับประโยชน์น้อยหรือยังใช้ไม่ได้ ก็แสดงว่า การคัดเลือกอบรมดังกล่าวไม่ได้รับความสำเร็จในการนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ต้องมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมใหม่
5. ประเมินเกี่ยวกับผู้บรรยาย ทั้งนี้เพื่อจะได้มีการคัดเลือกตัวผู้บรรยายได้เหมาะสมยิ่งขึ้น
6. สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อจะได้นำมาจัดเตรียมการดำเนินงานได้เหมาะสม
7. การบริหารของศูนย์พัฒนาฯ ระหว่างการอบรม

ศูนย์พัฒนาฯ จะนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ และปรับปรุงงานฝึกอบรมให้ดียิ่งขึ้น

ตัวอย่างแบบประเมินผลหลักสูตรต่าง ๆ อยู่ในภาคผนวก ก.

ข. การประเมินผลและติดตามผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม (Learning)

มีการจัดทำน้อยครั้ง ส่วนใหญ่จะทำในรูปของการประเมินผลการจัดหลักสูตรมากกว่า เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้กลับไปปฏิบัติงานหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเขียนรายงานส่ง ซึ่งก็ได้กระทำในระดับหัวหน้าแผนก หัวหน้างาน หัวหน้าหมวด เป็นต้น¹

ค. การประเมินผลและติดตามผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม (Behavior)

ทางศูนย์พัฒนาฯ ได้ทำการประเมินผลในเรื่องพฤติกรรมเป็น 2 เรื่องด้วยกัน คือ

1. ประเมินพฤติกรรมในระหว่างการฝึกอบรม ซึ่งเป็นหลักสูตรตามแนวพฤติกรรม คำสัตร วิชยาการประเมินโดยใช้การสังเกต

2. ประเมินพฤติกรรม หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม พนักงานกลับไปปฏิบัติหน้าที่แล้ว จะประเมินเฉพาะผู้บังคับบัญชาระดับกลาง และระดับบริหาร ส่วนผู้บังคับบัญชาระดับต้นไม่ได้ทำการประเมิน เนื่องจากจำนวนคนมาก และความใกล้ชิดระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องยังห่างกัน

¹สัมภาษณ์ เกษมศักดิ์ ฤกษ์สันหัต, เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม บริษัท

ง. การประเมินผลและติดตามผลที่เกิดแก่องค์กรเป็นส่วนรวม (Results)

การติดตามผลการฝึกอบรมในเรื่องนี้ ฝ่ายงานจะเป็นคนติดตามการที่ศูนย์พัฒนาฯ จะไม่ติดตามหลังการฝึกอบรมเสร็จแล้วจะต้องใช้ทั้ง เวลาและคนและ เจ้าหน้าที่ของศูนย์พัฒนาฯ มิไม่เพียงพอที่จะไปติดตามผล เนื่องจากจะต้องรับผิดชอบต่อการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ด้วย

4. ปัญหาและอุปสรรคบางประการในการดำเนินการฝึกอบรม

ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานฝึกอบรมของศูนย์พัฒนาฯ ซึ่งให้บริการทั้ง เครือซีเมนต์ไทย มีส่วนคล้ายคลึง กับปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กรอื่น ซึ่งแนวของปัญหาจากการสัมภาษณ์พอจะสรุปได้ดังนี้คือ

1. ปัญหาในการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. ปัญหา เกี่ยวกับตัววิทยากรผู้ฝึกอบรม
3. ปัญหาผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. ปัญหา เกี่ยวกับอุปกรณ์และสื่อ ในการฝึกอบรม
5. ปัญหา เกี่ยวกับสถานที่ฝึกอบรม
6. ปัญหา เกี่ยวกับ เวลาและ เทคนิคในการฝึกอบรม
7. ปัญหา เกี่ยวกับการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม
8. ปัญหา เกี่ยวกับงบประมาณ
9. ปัญหา เกี่ยวกับความร่วมมือของหน่วยงานต่าง ๆ

1. ปัญหาในการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม

- โอกาสที่จะสำรวจอย่างทั่วถึงค่อนข้างลำบากเพราะเจ้าหน้าที่มีน้อย จึงสำรวจเป็นกลุ่มของพนักงานในแต่ละระดับ
- หน่วยงานหลัก (Line) ยังมองไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคคลในระดับที่พอใจ
- ขาดความร่วมมือในการหาความจำเป็นจากหน่วยงานหลัก
- การคัดคนเข้ารับการฝึกอบรมมักจะไม่ตรงกับความเป็นจริง ๆ

- ถือว่าการส่งคนมา เข้ารับการฝึกอบรมเป็นการพักผ่อนหรือการให้รางวัล
- เนื่องจากความต้องการในการฝึกอบรมมีมาก ทางศูนย์พัฒนาฯ จึงมีปัญหาว่า ทำอย่างไรจึงจะสนองความต้องการ (demand) ได้มากที่สุด

2. ปัญหาวิทยากรผู้ฝึกอบรม

- ศูนย์พัฒนาฯ วิทยากรเองไม่เพียงพอ แต่ละคนก็ต้องรับผิดชอบต่อหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรอยู่แล้ว
- ยังใช้วิทยากรภายในของเครือไม่ได้เต็มที่ และบางทีการขอตัวเจ้าหน้าที่มาเป็นวิทยากรประสบปัญหาในเรื่องติดงาน หรืออ้างว่างานไม่เกี่ยวข้องกัน
- ในส่วนของวิทยากรภายนอกเป็นปัญหาในเรื่องหาได้ยาก ไม่มีเวลาให้มากพอ แหล่งวิทยากรภายนอกมีจำกัด ค่าใช้จ่ายสูงเกินไป และวิทยากรภายนอกมีความรู้ทางทฤษฎี แต่ขาดประสบการณ์ในธุรกิจ

3. ปัญหาผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- ในส่วนที่ไม่ได้ร่วมสำนึกในหลักสูตรฝึกอบรมก็มีบ้าง แต่อยู่ในระดับที่น้อย
- ในแต่ละหลักสูตรมีผู้เข้ารับการอบรมมาก การจัดทำหลักสูตรจึงต้องจัดทำในหลายครั้งจึงจะหมดตัวผู้เข้ารับการอบรม
- การจัดทำรายชื่อผู้เข้ารับการอบรมแต่ละรุ่นมีปัญหายุ่งยาก
- ต้องประกาศรายชื่อผู้เข้าอบรมแต่ละรุ่นนานเกินไป จนทำให้ผู้เข้ารับการอบรมหลงลืม
- มีการสับเปลี่ยนตัวบุคคลที่เข้ารับการอบรม ทำให้การดำเนินงานและการจัดทำเตรียมตัวนบริการยุ่งยาก
- ผู้บังคับบัญชาส่งคนไม่ได้ระดับมาเข้ารับการฝึกอบรม
- ศูนย์พัฒนาฯ ยังไม่มีข้อมูลพอที่จะจัดทำรายชื่อผู้เข้ารับการอบรมได้

4. ปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์และ สื่อในการฝึกอบรม

ไม่มีปัญหา เนื่องจากศูนย์พัฒนาฯ มีแผนกโสตทัศนูปกรณ์และธุรการโดยเฉพาะ ที่จะจัดเตรียมทั้งงานเอกสาร โสตทัศนูปกรณ์ การจัดเตรียมสถานที่และให้บริการ ดังนั้นการดำเนินงานในส่วนนี้ค่อนข้างจะคล่องตัวมาก

5. ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่ฝึกอบรม

ห้องฝึกอบรมและห้องทำงานไม่เพียงพอ ห้องจัดทำ-เก็บเอกสารไม่เพียงพอ

6. ปัญหาเกี่ยวกับเวลาและเทคนิคในการฝึกอบรม

ส่วนใหญ่จะเหมาะสมกับระดับงานผู้เข้ารับการอบรม แต่จากการประเมินผลการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางครั้งก็ประเมินว่าเวลาเหมาะสมดีแล้ว หรือน้อยไป ซึ่งปัญหาเวลา เป็นเรื่องที่มีอยู่ตลอด

7. ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

- ยังไม่ได้มีการจัดทำอย่างจริงจัง เพราะไม่มีตัวรอกำส่งพอ
- การติดตามผลควรจะเป็นหน้าที่ของสายงานหลัก แต่ยังไม่ได้มีการหารือให้แน่นอน
- การฝึกอบรมด้านทักษะการบริหาร (Managerial skill) วัดผลได้ยาก
- ผลการฝึกอบรมยังไม่มีผลสำคัญในด้านการพิจารณาความดีความชอบ หรือเลื่อนขั้น ตำแหน่งงาน

8. ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณ

- ไม่มีปัญหา

9. ปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือของหน่วยงานต่าง ๆ

- การส่งคนมาเข้ารับการฝึกอบรมยังไม่มีแผน

- ผู้ผ่านการฝึกอบรมไม่ได้มีโอกาสได้ใช้ความรู้ที่ได้รับ
- การขอตัว เจ้าหน้าที่มาเป็นวิทยากรมักจะทำได้ไม่เต็มที่ เพราะติดงาน หรือ อ้างว่างานไม่เกี่ยวข้องกัน
- การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานด้านการฝึกอบรมยังมีขั้นตอนมาก

ข. บริษัท ылประทานซีเมนต์ จำกัด มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ 2974 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ กรุงเทพมหานคร คณะรัฐมนตรีลงมติให้จัดตั้งเป็นบริษัท ылประทานซีเมนต์ จำกัด เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2497 ทั้งนี้เนื่องจากกรม ылประทานเป็นแหล่งที่ต้องใช้ปูนซีเมนต์เพื่อการก่อสร้างเขื่อนกันน้ำต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ประกอบกับขณะนั้นจำเป็นต้องสร้างเขื่อนอุบลรัตน์ เป็นเขื่อนเอนกประสงค์แห่งแรกในประเทศไทย อันจำเป็นต้องใช้ปูนซีเมนต์ถึง 300,000 เมตริกตัน ภายในระยะเวลา 4 ปี ปริมาณการผลิตภายในประเทศยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของประเทศ เมื่อรัฐบาลจะทำการก่อสร้างโครงการอื่น ๆ เพิ่มขึ้น ก็จำเป็นต้องใช้ปูนซีเมนต์เพิ่มมากขึ้นเช่นกัน คณะรัฐมนตรีจึงมีมติให้จัดตั้งเป็นบริษัทขึ้น

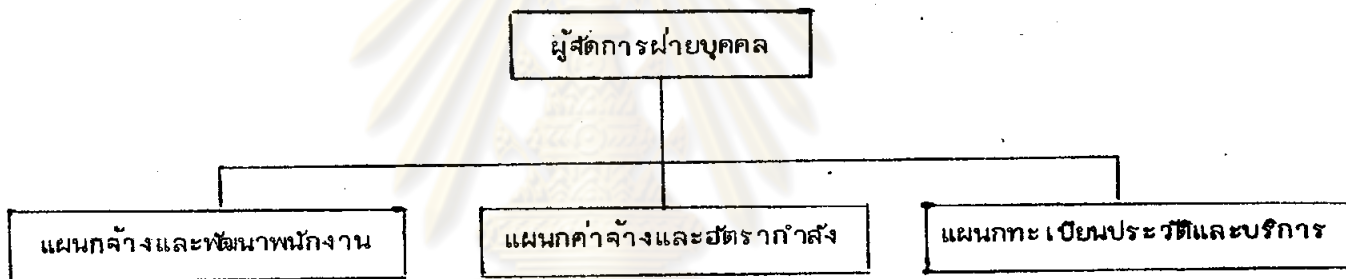
ปัจจุบันบริษัทมีพนักงานทั้งหมด 1,048 คน บริษัทมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อผลิตปูนซีเมนต์ชนิดต่างๆ จำหน่าย ซึ่งใช้ในการก่อสร้างเขื่อน การ ылประทาน และการก่อสร้างอื่น ๆ นอกจากนี้ในปี 2514 บริษัทได้ร่วมทุนกับบริษัทโกเชอร์ ซีเมนต์ แอนด์ อีปซีเอ็ม คอร์ปอเรชั่น แห่งสหรัฐอเมริกา ในการจัดตั้งบริษัทไทยฟลูออไรท์โพรเซสซิง จำกัด เพื่อประกอบอุตสาหกรรมเหมืองแร่ และแต่งแร่แคลเซียมฟลูออไรท์ โรงงานล้างแร่กรรมวิธีการลอย ตั้งอยู่ที่จังหวัดเพชรบุรี

บริษัท ылประทานซีเมนต์ จำกัด มีการจัดตั้งฝ่ายบุคคล และมีกำลังพล 4 คนเท่านั้น จะช่วยกันดำเนินการบริหารงานบุคคล ถึงแม้ว่าโครงสร้างขององค์การจะมีการแยกเป็นแผนกต่างๆ ก็ตาม แต่ระบบการทำงานจะอยู่ในลักษณะช่วยกันทำมากกว่า ในปีหนึ่ง ๆ บริษัทจะจัดฝึกอบรมประมาณ 2-3 ครั้ง งานของพนักงานแต่ละคนค่อนข้างจะรัดตัว และถ้ามาจัดฝึกอบรมบ่อยครั้งนักจะทำให้เสียเวลาการทำงานได้

ในการจัดโครงสร้างของฝ่ายการบุคคล ซึ่งเป็นฝ่ายหนึ่งในจำนวนฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัทนั้นมีทั้งสิ้น 12 ฝ่าย ฝ่ายการบุคคลได้แบ่งเป็นแผนกค่าจ้างและอัตราค่าจ้าง แผนกจ้างและพัฒนาพนักงาน และแผนกทะเบียนประวัติและบริการ และที่โรงงานยะอำ และตากสรี ก็จะมีเจ้าหน้าที่บุคคล โดยเฉพาะเป็นผู้ควบคุมการบุคคล ที่หน้าที่คุมทะเบียนประวัติ ควบคุมเวลาการเข้าออกของพนักงาน ดูแลด้านสวัสดิการ บันทึกรักษา และการรักษาความปลอดภัย

รูปประกอบที่ 13

แสดงการ จัดโครงสร้างฝ่ายบุคคล



1. นโยบายและวัตถุประสงค์การฝึกอบรม

นโยบายของบริษัทยังไม่ได้มีการกำหนดอย่างแน่ชัด เป็นลายลักษณ์อักษร แต่พยายามส่งเสริมการฝึกอบรมพนักงานตามกำลังความสามารถของบริษัทที่จะช่วยได้ ทั้งการฝึกอบรมที่บริษัทจัดเองและการฝึกอบรมภายนอก ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลทำงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์อันดี มีการประสานงานกัน มุ่งในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ¹

¹ สัมภาษณ์ ประสพ ทวนทอง , ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด,

อย่างไรก็ตามผู้จัดการใหญ่ของบริษัทได้เคยมีนโยบายกำหนดว่า

1. การฝึกอบรมโอกาสต่อไปควร เป็นการฝึกอบรมภายในโรงงาน
2. หลักสูตรที่จัดการให้เหมาะสม พนักงานค่าเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานจริง ๆ
3. บริษัทเห็นความจำเป็นของการฝึกอบรมหรือส่งล่อนจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง
4. การฝึกอบรมโดยคัดส่งพนักงานไปอบรมภายนอก ควรให้หลักสูตรตรงกับงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมของบริษัท ชลประทานซีเมนต์ จำกัด ก็คือ¹

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับภาระหน้าที่ แนวความคิดและเทคนิคของการบริหารงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ปรับปรุงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ทัศนคติ ความคิดเห็น และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งกันและกัน อันจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี

3. เพื่อเสริมสร้างทัศนคติ และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะก่อให้เกิดการร่วมมือประสานงานที่ดียิ่งขึ้นระหว่างแผนกต่าง ๆ ของบริษัท

2. ประโยชน์จากการฝึกอบรม

เนื่องจากก่อนที่จะส่งพนักงานให้เข้ารับการฝึกอบรมบริษัทก็จะพิจารณาว่า มีความจำเป็นหรือไม่ และตรงกับสายงานที่ทำหรือไม่ บริษัทจะได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมมาก สร้างความสัมพันธในงาน ทำให้ผลงานดีขึ้น เป็นการเตรียมการสำหรับพนักงานที่จะเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมของแต่ละบุคคล

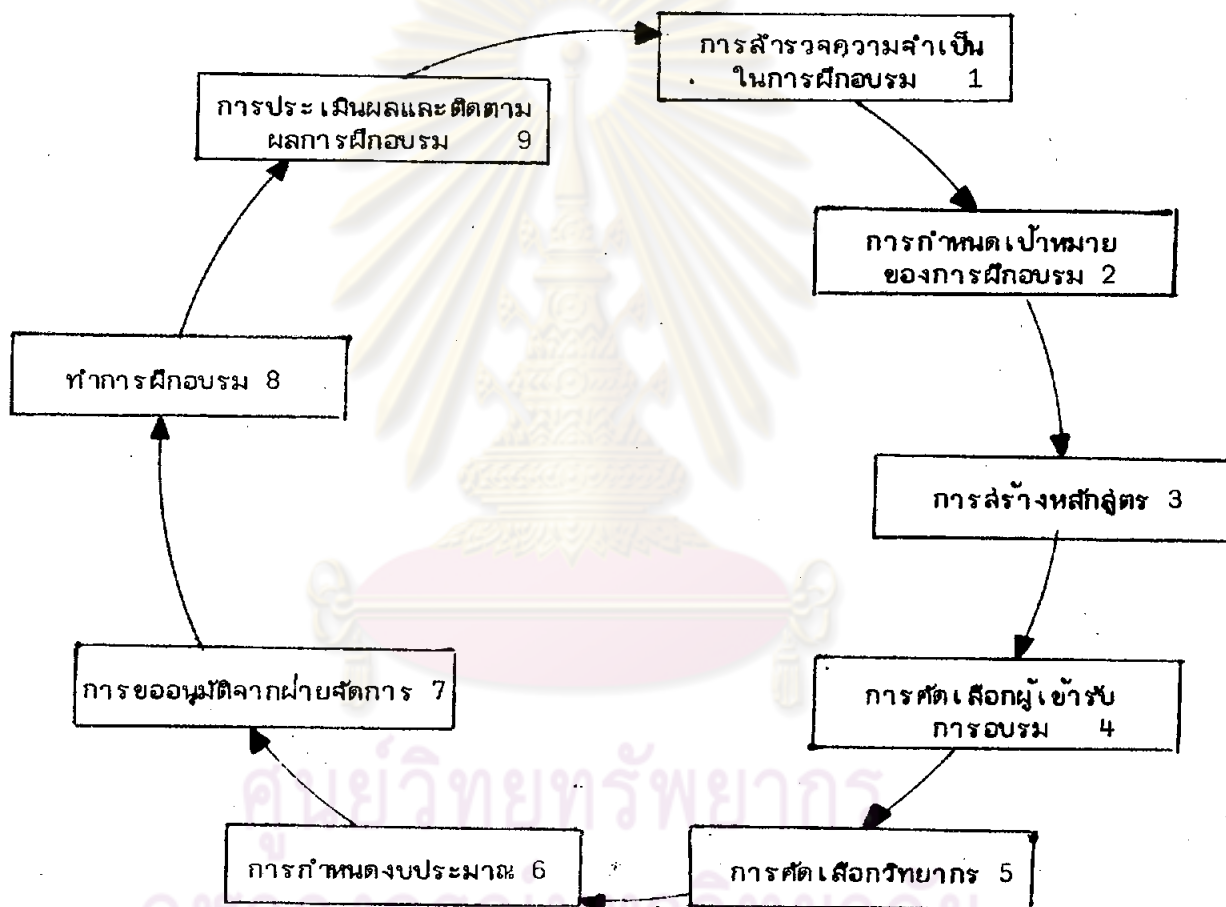
3. กระบวนการด้านการฝึกอบรมของฝ่ายบุคคล

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในบริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด จะมีประมาณร้อยละ 12 ของจำนวนพนักงานและส่วนใหญ่บริษัทได้เน้นที่ส่งพนักงานนอกเป็นผู้จัดและบริษัทส่งพนักงานไปเข้ารับการอบรมในส่วนของการจัดฝึกอบรมโดยบริษัท ได้ดำเนินการเป็นไปตามรูปประกอบที่ 14

¹ สัมภาษณ์ ร.อ.ตำพร เมธานุเคราะห์, ผู้จัดการแผนกค่าจ้างและอัตราค่าจ้าง บริษัท

รูปประกอบที่ 14

แสดงสายทางเดินของการบริหารงานฝึกอบรมของบริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด



3.1 การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม

พิจารณาจากความต้องการของหน่วยงานหรือของกลุ่มต่าง ๆ ว่ามีความต้องการฝึกอบรมทางด้านไหน อะไรที่เป็นสิ่งจำเป็นต้องเสริมให้มากขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่แล้วบริษัทก็จะต้องมีความจำเป็นทางด้าน การปกครองบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เห็นว่าบริษัทควรให้ความรู้เกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชาพนักงาน หรือบางครั้งอาจมีวิทยาการสมัยใหม่ก้าวหน้าขึ้น บริษัทก็จะจัดให้มีการฝึกอบรม ส่วน

ใหญ่หลักสูตรที่บริษัทจะ เน้นหนักที่การฝึกอบรมทางการจัดการบังคับบัญชา (Supervisory Management Training) สำหรับการฝึกอบรมทางด้านวิชาชีพจะส่งไปเข้าหลักสูตรการฝึกอบรมภายนอก เช่น สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ฝ่ายบุคคลได้ยึดหลักดำเนินการ ดังนี้คือ ส่วนใหญ่แล้วผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานสำคัญที่สุด ฝ่ายบุคคลจะดูตามข้อ เสนอแนะของผู้บังคับบัญชาซึ่ง เป็นผู้ถึงการปฏิบัติงาน ทักษะของพนักงาน และบางครั้งจะพิจารณาจากการร้องทุกข์ จุดเดือดที่เกิดขึ้น วิธีการที่บริษัทได้นำมาใช้ก็คือ การสังเกต และต่อไปบริษัทจะนำใบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการวิเคราะห์ความจำเป็นด้วย

ในส่วนของ การคัดเลือกโดยสถาบันภายนอก เมื่อส่งหลักสูตรมาแล้ว ฝ่ายบุคคลจะส่งให้แต่ละหน่วยงานพิจารณาความเหมาะสมว่ามีความจำเป็นหรือไม่ หลักสูตรดังกล่าว พนักงานเคย เข้าหรือไม่ ซึ่งเมื่อได้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาแล้ว ฝ่ายบุคคลจะทำการคัดเลือกอีกครั้ง

3.2 การกำหนดเป้าหมายของการฝึกอบรม

ฝ่ายบุคคลจะสร้างเป้าหมายว่าการคัดเลือกมีเป้าหมายอย่างไร บริษัทคัดเลือกเพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้รู้จักแก้ปัญหาในงาน หลักสูตรที่ดีที่สุดก็คือ เพื่อเสริมสร้างความรู้

3.3 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ฝ่ายบุคคลเขียนหลักสูตร โดยพิจารณาจากตำแหน่งพนักงานว่า เรื่องที่จำเป็น ควรเป็น เรื่องใดบ้าง จะกำหนดไปเลยว่าจะให้วิชาใดบ้าง เนื้อหาของแต่ละวิชา เสร็จแล้วเสนอวิทยากรอีกครั้ง ซึ่งบางที่อาจต้องตัดรายวิชา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับช่วงระยะเวลาอบรม บริษัทจะดำเนินการคัดเลือกหลักสูตรให้กับพนักงานซึ่งอยู่ในตำแหน่งงานระดับเดียวกัน ทั้งนี้ มีการปรึกษากับหัวหน้าหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย

3.4 การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม

ฝ่ายบุคคลจะส่งหลักสูตรฝึกอบรมไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นคนคัดเลือกพร้อมกับฝ่ายบุคคล

3.5 การคัดเลือกวิทยากร

วิทยากรภายในบริษัทยังขาดตัวบุคคลอยู่ ดังนั้น หลักสูตรของบริษัทส่วนใหญ่จึงต้องการวิทยากรภายนอก ซึ่งการคัดเลือกจะพิจารณาจากชื่อเสียงของวิทยากร ความสามารถในการบรรยายที่จะให้พนักงานทำความเข้าใจได้ดี เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ต้องการให้ใช้ภาษาที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

3.6 การกำหนดงบประมาณ

บริษัทจะพิจารณาว่าต้องใช้งบประมาณเท่าใด ในด้านค่าสอน ค่าพาหนะเดินทาง ค่าสวัสดิการ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มีการจัดเตรียมเอกสารและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ งบประมาณดังกล่าวจะกำหนดเป็นแต่ละปีเป็นต้นว่าในปี 2524 ใช้งบประมาณ 800,000 บาท และต้องพยายามดำเนินงานให้อยู่ในงบประมาณที่ได้รับอนุมัติไว้

3.7 การขออนุมัติจากฝ่ายจัดการ

จะต้องขออนุมัติจากฝ่ายจัดการ ซึ่งจะดำเนินการได้ ซึ่งบางครั้งฝ่ายจัดการอาจเห็นว่าควรตัดในปีต่อไป ทั้งนี้ฝ่ายจัดการจะให้ตัดเท่าที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น เนื่องจากขณะนี้บริษัทยังอยู่ในระหว่างการปรับปรุง

3.8 ทำการฝึกอบรม

วิธีการที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม ถ้าเป็นพนักงานระดับล่างใช้การบรรยาย ถ้าเป็นพนักงานระดับกลางใช้การสัมมนา ให้พนักงานมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หลักเกณฑ์ในการเลือกสื่อที่นำมาใช้ วิทยากร เป็นผู้คัดเลือก โดยทั่วไปมีกระดานดำและ Overhead-Projector

เนื่องจากบริษัทยังไม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านฝึกอบรมโดยเฉพาะ แต่ละคนในฝ่ายบุคคลจะช่วยดำเนินการเท่านั้น ในปีหนึ่ง ๆ จะจัดประมาณ 2-3 ครั้ง เนื่องจากต้นทุนสูง ดังนั้นส่วนใหญ่บริษัทจะจัดส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมภายนอก หรืออาจจะส่งพนักงานไปดูงานต่างประเทศ เช่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ ตุรกี ผลที่ได้รับพนักงานจะนำมาปรับปรุงระบบการผลิต การดำเนินงาน และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีก็จะส่งไปดูงานต่างประเทศด้วย

3.9 การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

ในเรื่องต่าง ๆ ของการประเมินผลและติดตามผลดังต่อไปนี้ บางเรื่องก็มีการประเมิน แต่บางเรื่องก็ยังไม่มีการประเมิน

ก. การประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม (Reaction)

เป็นการทราบความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรและการบริหารโครงการ ซึ่งจะนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงหลักสูตรต่อไป โดยการประเมินผล จะแบ่งเป็น 2 ด้านด้วยกันคือ

1. การประเมินผลทางด้านวิชาการในเรื่อง
 - ความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 - หัวข้อวิชาตรงกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือไม่
 - ระยะเวลาของหัวข้อวิชา
 - หัวข้อวิชาที่ควรตัดออกหรือเพิ่ม
 - ความพอใจต่อเอกสารประกอบการบรรยาย
 - การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด
2. การประเมินผลทางด้านการบริหารโครงการ
 - ข้อที่ควรแก้ไข และข้อเสนอแนะต่าง ๆ

ตัวอย่างการประเมินผลโครงการฝึกอบรมของบริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด อยู่ในภาคผนวก ข.

การประเมินเรื่องนี้เป็นการสอบถามพนักงานว่า พนักงานสนใจและตรงกับความต้องการหรือไม่ จะนำความรู้ไปใช้ได้มากน้อยเพียงใด

ข. การประเมินผลและติดตามผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม (Learning)

เฉพาะหลักสูตรที่วัดโดยบริษัท วิทยากรจะเป็นผู้ประเมินผลการเรียนรู้ และมีการทำการทดสอบการเรียนรู้ก่อน และหลังการฝึกอบรม (Pre Test, Post Test) ทั้งนี้

ฝ่ายบุคคลประสานงานกับวิทยากร และผู้เข้ารับการอบรมทำรายงานส่งผู้บังคับบัญชา และบางราย
ผู้บังคับบัญชานำสำเนามาให้ฝ่ายบุคคลเก็บไว้¹

ค. การประเมินผลและติดตามผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม (Behavior)

ผู้บังคับบัญชาจะเป็นคนติดตาม ส่งผลการประเมินโดยการติดตามผลการ
ปฏิบัติงาน จากการสังเกตจากผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ และทำรายงานสรุป

ง. การประเมินผลและติดตามผลที่เกิดแก่องค์กรเป็นลุ่มรวม (Results)

โดยการพิจารณาจากคุณภาพและปริมาณของผลผลิต ยอดขาย อัตราการ
เข้าออก การลา ฯลฯ และผู้บังคับบัญชาทำรายงานเกี่ยวกับตัวพนักงานเป็นประจำทุก 6 เดือน²

4. ปัญหาและอุปสรรคบางประการในการดำเนินการฝึกอบรม

จากการสัมภาษณ์บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการฝึกอบรมดังนี้คือ

1. ปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. ปัญหาด้านสถานที่ฝึกอบรม
3. ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณ
4. ปัญหาเกี่ยวกับวิทยากร

1. ปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีงานที่จะต้องปฏิบัติค่อนข้างรัดตัว ดังนั้น ถ้ามาเข้า
หลักสูตรฝึกอบรมก็จะทำให้งานต้องหยุดชะงักหรือต้องจัดให้มีคนมาแทน บริษัทต้องจ่ายค่าล่วงเวลาให้
บุคคลที่มาแทน

2. ปัญหาด้านสถานที่ฝึกอบรม

การฝึกอบรมในโรงงานที่ตาศลี นครสวรรค์ ห้องค่อนข้างคับแคบ แต่ก็สามารถ
ให้ดำเนินการไปได้

¹ สัมภาษณ์ จงศิริ บุระดิษ, ผู้จัดการแผนกทะเบียนประวัติและบริการ บริษัทชลประทาน
ซีเมนต์ จำกัด, 12 มีนาคม 2525

² สัมภาษณ์ ร.อ.ดาพร เมธานูเคราะห์, ผู้จัดการแผนกค่าจ้างและอัตราค่าจ้าง บริษัท
ชลประทานซีเมนต์ จำกัด, 12 มีนาคม 2525

3. ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณ

บางครั้งฝ่ายบุคคลเห็นว่าหลักสูตรมีค่าสูง เป็นเรื่องที่น่าเสียดาย แต่ฝ่ายจัดการมีนโยบายว่าจะลดต้นทุนให้ประหยัดค่าใช้จ่าย จึงตัดได้เท่าที่จำเป็นเท่านั้น

4. ปัญหาเกี่ยวกับวิทยากร

ส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบรรยายที่ทำหน้าเปื้อน ผู้เข้ารับการอบรมอยากได้วิทยากรที่บรรยายดูใจผู้ฟัง

ค. บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ 550 มุมถนนเพลินจิต-วิทยากรุงเทพ 5 บริษัทได้รับการส่งเสริมจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนเพื่อการอุตสาหกรรม การก่อสร้างได้เริ่มขึ้นเมื่อต้นปี พ.ศ. 2513 ใช้เวลาในดำเนินงานก่อสร้างและติดตั้งเครื่องจักรราว 2 ปี หลังจากที่ได้ทดลองเดินเครื่องจักรและทดสอบคุณภาพปูนซีเมนต์จนมั่นใจในคุณภาพแล้ว ก็ได้เริ่มผลิตปูนซีเมนต์เพื่อการจำหน่าย เมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2515 ใช้เงินลงทุนกว่า 400 ล้านบาท ปูนซีเมนต์ของบริษัทมี 3 ตรา ซึ่งใช้ในงานก่อสร้างคือ ปูนซีเมนต์ตรานกอินทรี ปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ตราเพชร และปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ตราสามเพชร

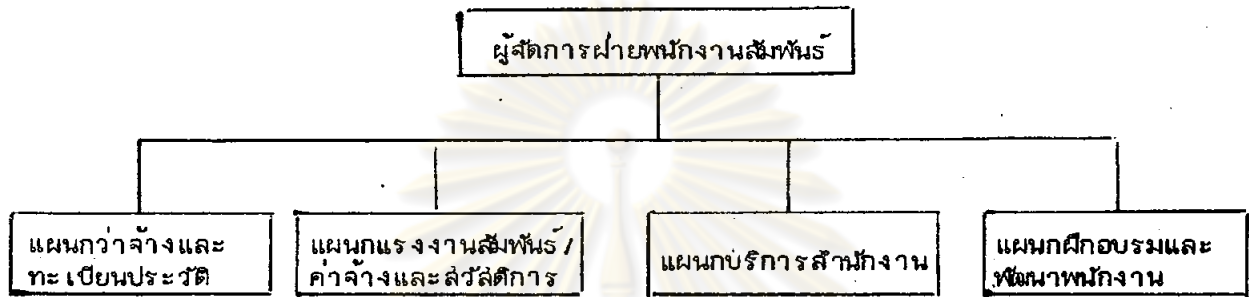
ปัจจุบันบริษัทมีพนักงานทั้งสิ้น 803 คน พนักงานที่สำนักงานใหญ่ประมาณ 257 คน และพนักงานที่โรงงาน ซึ่งตั้งอยู่ที่ ตำบลทับกวาง อำเภอแก่งคอย สระบุรี มีประมาณ 546 คน โดยมีเจ้าหน้าที่ที่ทำงานด้านฝึกอบรม 5 คน ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ 2 คน ที่โรงงาน 3 คน¹

บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด มีการคัดเลือกฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ ซึ่งเทียบเท่ากับฝ่ายอื่น ๆ อีก 14 ฝ่าย โดยในฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ได้มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นแผนกต่าง ๆ 4 แผนก ดังนี้คือ แผนกกำลังและทะเบียนประวัติ แผนกแรงงานสัมพันธ์/ค่าจ้างและสวัสดิการ แผนกบริการสำนักงาน และแผนกฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เจ้าหน้าที่ที่ทำงานด้านบุคคลโดยเฉพาะ (ไม่รวมแผนกบริการสำนักงาน) มีประมาณ 11 คน แต่ในส่วนของโรงงานก็มีแผนกบุคคลโรงงานพนักงานทั้งสิ้น 9 คน ซึ่งอยู่ในฝ่ายธุรการ

¹ สัมภาษณ์ เสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์, ผู้จัดการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงจำกัด, 18 กุมภาพันธ์ 2525

รูปประกอบที่ 15

แสดงการจัดโครงสร้างของฝ่ายพนักงานสัมพันธ์



บทบาทและหน้าที่ของฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ในแผนกฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานมีดังนี้คือ

1. การศึกษา-อบรม จะมุ่งทั้ง 3 ด้าน คือ
 - 1.1 อบรมด้านบริหารและการจัดการระดับหัวหน้า สำหรับผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป
 - 1.2 อบรมด้านปฏิบัติการและมนุษยสัมพันธ์ สำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น เช่น
 - หลักการปกครองบังคับบัญชา การสั่งและล่อนงานหรือการสื่อข้อความ ความปลอดภัยในงาน การจัดทีมงาน กระบวนการขายต่าง ๆ เป็นต้น
 - 1.3 อบรมเทคนิคชำนาญการ ความรู้ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับหน้าทำงาน ทางเทคนิค การผลิต การซ่อมบำรุงเครื่องจักร และการควบคุมเครื่องจักรกล
2. ประเมินผลฝึกอบรม
3. สลายความเจริญก้าวหน้าของพนักงานในองค์กร
4. ประสิทธิภาพพัฒนา อบรม
5. การประเมินพนักงาน มีเรื่องที่จะต้องดำเนินการดังนี้คือ
 - 5.1 ประเมินผลงานในระดับบังคับบัญชา
 - 5.2 ประเมินขีดความสามารถ

5.3 แนวและแผนพัฒนาอาชีพ

ในการประเมินพนักงานนี้ เพื่อนำมา เป็นประโยชน์ในแผนทดแทนกำลังคนและแผน
 สับเปลี่ยนโยกย้าย

1. นโยบายและวัตถุประสงค์การฝึกอบรม

นโยบายการฝึกอบรมของบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด ต้องการให้บุคคลทำงาน
 อย่างเต็มที่ตามความสามารถตามศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยบริษัทจะให้การสนับสนุน การที่จะ
 ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ขึ้นกับบุคคลนั้นมีความสามารถมากน้อยเพียงใด บริษัทจะให้โอกาส
 พนักงานแสดงความสามารถแฝงอย่างเต็มที่ตามที่บุคคลควรจะต้องแสดงออก ทั้งนี้บริษัทเองก็ได้รับประโยชน์
 จากพนักงานเพื่อผลสำเร็จขององค์กร และในแง่ของพนักงานก็จะได้รับความพึงพอใจในโอกาสก้าวหน้า
 และได้รับผลตอบแทนที่ดีเท่าเดิม

นโยบายในการคัดเลือกอบรมให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานพัฒนาฝีมือแรงงานได้ตาม
 คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติ และเพื่อให้
 ทำงานร่วมกัน เป็นกลุ่มได้ดียิ่ง

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม บริษัทมีวัตถุประสงค์ 4 ประการดังต่อไปนี้¹

- 1.1 เพื่อให้พนักงานมีขีดความสามารถรับภาระปริมาณงาน (Enlargement) ได้
 เพิ่มขึ้น รวมทั้งเพิ่มปริมาณของผลผลิตให้สูงขึ้น (Quantity)
- 1.2 เพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการสร้างคุณภาพของงาน (Quality) และ
 ผลผลิตให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด
- 1.3 เพื่อให้การทำงานลดความสิ้นเปลืองในการบริหารงานทั้งเงินตรา วัสดุ
 วัสดุอุปกรณ์ เวลา ฯลฯ (Save)
- 1.4 เพื่อก่อให้เกิดความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (Safety) เมื่อเกิดอุบัติเหตุแล้ว
 ต้องเสียทั้งเวลาการทำงานและค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล เครื่องจักรกล
 และอุปกรณ์แตกหักเสียหาย

¹

2. ประโยชน์จากการฝึกอบรม

ประโยชน์ที่บริษัทได้รับมีดังนี้คือ

2.1 ลดการทํางานล่วงเวลา เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ในอดีตบริษัทต้องเสียค่าล่วงเวลาประมาณร้อยละ 30-40 ต่อพนักงานแต่ละคน และในบางฝ่ายประมาณร้อยละ 50 เมื่อเป็นเช่นนี้บริษัทก็ได้ตัดฝึกอบรมขึ้นมาฝึกอบรม และให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด ผลที่ได้รับก็คือพนักงานทํางานได้เร็วขึ้น ปริมาณงานสูงขึ้น ลดค่าล่วงเวลาลงได้ และทำให้ค่าใช้จ่ายของผลผลิต (Cost of Production) ลดลง และบริษัทก็มีการเพิ่มขึ้นส่วนหนึ่งจากการลดค่าใช้จ่ายลงได้

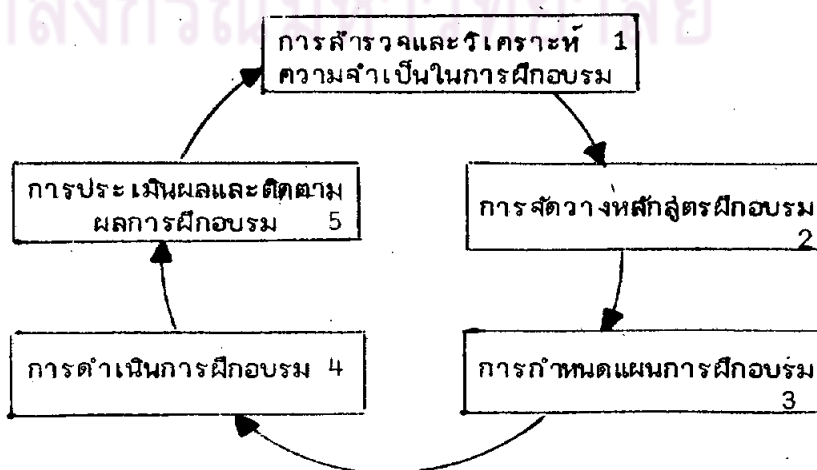
2.2 ประการสำคัญที่สุดของแนวการบริหารแผนใหม่สำหรับอุตสาหกรรมหนัก ก็คือระบบการสร้งคุณภาพ (Quality Control Circle) พนักงานทุกคนในแต่ละฝ่ายจะต้องทํางานอย่างเต็มที่รวดเร็ว และมีความรับผิดชอบในงานของแต่ละบุคคล เพื่อให้ผลงานและผลผลิตมีคุณภาพตามมาตรฐานที่บริษัทกำหนดไว้

2.3 ประโยชน์ที่ได้รับสูงสุดก็คือ บริษัทมุ่งหวังให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพมาตรฐาน มีการบริการทั่วถึงและพอเพียงตามที่บริษัทกำหนด เป็นนโยบายในการบริหารงานไว้

3. กระบวนการด้านการฝึกอบรมของฝ่ายพนักงานสัมพันธ์

รูปประกอบที่ 16

แสดงสายทางเดินของการบริหารงานฝึกอบรมของบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด



3.1 การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม จะพิจารณาทั้งความจำเป็นแต่ละบุคคล และความจำเป็นของ องค์การในการวิเคราะห์หาความจำเป็นจะดำเนินงานในรูปแบบ 4 แบบด้วยกันคือ

- ก. จากการสังเกตโดยผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน และฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ เช่น มีการฝ่าฝืนระเบียบวินัย อัตราการขาดงานและลาออกสูง ขวัญและกำลังใจตกต่ำ ความผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ฯลฯ
- ข. จากใบประเมินผลงานพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา และการประเมินค่าของงานสำหรับพนักงานที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าหัวหน้าแผนก

จากใบประเมินผลงานนี้ จะประเมินผลงานโดยส่วนรวม และความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อพนักงาน ทั้งในด้านคุณสมบัติที่ดีเด่นของพนักงาน พนักงานควรได้รับตำแหน่งสูงขึ้นไปอีกหรือไม่ และคิดว่าพนักงานควรได้รับการฝึกอบรมในวิชาแขนงใด อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นการวางพื้นฐานไว้สำหรับพนักงานในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

จากการประเมินค่าของงานสำหรับพนักงานที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าหัวหน้าแผนก ก็จะทำให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเช่นกันว่า พนักงานควรได้รับการฝึกอบรมในด้านใด และมีความสามารถที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือไม่

- ค. จากแบบฟอร์มแนวการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีเรื่องที่ต้องพิจารณาวิเคราะห์ และใช้เกณฑ์การให้คะแนน จากแบบฟอร์มดังกล่าวจะบอกให้ทราบว่า ใครบ้างที่มีความจำเป็นต้องฝึกอบรม และเรื่องใดบ้างที่เป็นความจำเป็นโดยส่วนรวมของกลุ่ม

ตัวอย่างแบบฟอร์มการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา อยู่ในภาคผนวก ค.

- ง. บางเรื่องที่ไม่แน่นอนมาจากคณะกรรมการลูกจ้าง เป็นต้นว่า การป้องกันและรักษาความปลอดภัยในการทำงาน

การฝึกอบรมเป็นวิธีการต่อเนื่องที่บริษัทให้กับพนักงานตลอดเวลาที่ยังเป็นพนักงานของบริษัท แต่บริษัทก็ไม่ได้มุ่งหวังว่าจะจัดฝึกอบรมอย่างเป็นรูปแบบ วิธีการที่ยืดหยุ่นสำหรับบริษัทและเป็นนโยบายก็คือ การสอนงานวันต่อวัน (day-to-day coaching) โดยการเรียกผู้ใต้บังคับบัญชามาให้คำแนะนำ ชมเชย สอนงาน และสาธิตวิธีปฏิบัติ ถือว่าเป็นวิธีการควบคุมและมีการปฏิบัติอย่างทันทีทันใด ปัจจุบันก็พยายามที่จะให้แต่ละฝ่ายดำเนินการตามรูปแบบนี้ โดยประโยชน์ที่ได้รับก็คือพนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ มีการเรียนรู้ งานที่ปฏิบัติก็ถูกต้อง และก็หวังผลว่าพนักงานจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าเดิมอีก

3.2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์จะมีโครงการเรื่องไว้ว่าหลักสูตรดังกล่าวจะมีวิชาใดบ้างบรรจุอยู่ ระยะเวลาในการฝึกอบรมเสร็จแล้ว เรียงลำดับหัวข้อวิชาให้เหมาะสม ซึ่งบริษัทจะพิจารณาตามความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานว่า ควรจะรู้เรื่องใดบ้าง

ส่วนใหญ่วางหลักสูตรของบริษัทจะเน้นที่การวางพื้นฐานเพื่อที่จะให้พนักงานเข้าใจในเรื่องที่จะเกิดขึ้นกับบริษัท เช่น การประเมินผลงานของพนักงาน บริษัทก็จะจัดฝึกอบรมอันเป็นการวางหลักสูตรให้พนักงานเข้าใจเกี่ยวกับระบบและวิธีการประเมินผลงาน แต่ให้วิทยากรภายนอกมาบรรยาย หรือจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร (Organization Chart) บริษัทก็จะจัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตร การเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Change in Organization) และเมื่อเวลาเปลี่ยนแปลงก็ทำให้ไม่มีปัญหาข้อสงสัยหรือการต่อต้าน เนื่องจากพนักงานมีความเข้าใจอยู่แล้ว และการจัดฝึกอบรมนี้จะมุ่งไปยังผู้บังคับบัญชาระดับกลาง เพื่อให้ไปชี้แจงอธิบายกับผู้ใต้บังคับบัญชาใน

1

สายการบังคับบัญชาต่อไป

3.3 การกำหนดแผนการฝึกอบรม

ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์จะวางแผนไว้ล่วงหน้า 1 ปี โดยบริษัทมุ่งหวังว่าอย่างน้อยจะต้องมีการจัดฝึกอบรมภายใน 6 ครั้งต่อปี หากมีความจำเป็นรับด่วนบาง เรื่องบางปัญหาที่อาจต้องจัด

1

สัมภาษณ์ เล็กียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์, ผู้จัดการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ บริษัทปูนซีเมนต์

มากแต่ไม่เกิน 14 ครั้งต่อปี ในการคัดเลือกบรมลัทธิส่วนใหญ่จะไปคัดเลือกที่โรงงานลัทธิบุรี ซึ่งมีห้องฝึกอบรม และอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ที่จะใช้ได้สะดวกพอควร

นอกจากการคัดเลือกบรมภายในบริษัทแล้ว บริษัทก็ใช้วิธีการส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมลัทธิภายนอก เช่น ศูนย์เพิ่มผลผลิต สมาคมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นทางด้านเทคนิค เครื่องกล ไฟฟ้าหรือเหมืองหิน

การส่งไปดูงานต่างประเทศ บริษัทได้จัดส่งพนักงานไปดูงานประเทศต่าง ๆ ดังนี้คือ สหรัฐอเมริกา ในยุโรปก็มี สวีเดน ฮอลแลนด์ เยอรมัน สวิสเซอร์แลนด์ ทางด้านเอเชียมี เกาหลี ญี่ปุ่น ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย ออสเตรเลีย และสิงคโปร์

การฝึกอบรมต่างประเทศส่งไปยังประเทศสวีเดน ผลที่ได้คุ้มค่า เนื่องจากพนักงานสามารถเรียนรู้การปฏิบัติเกี่ยวกับเครื่องจักร ที่บริษัทได้สั่งซื้อจากบริษัทผู้ผลิตในประเทศสวีเดน

3.4 การดำเนินการฝึกอบรม

การฝึกอบรมที่จัดโดยบริษัท พนักงานส่วนใหญ่ที่เข้ารับการฝึกอบรมจะแยกเป็น

3 ระดับคือ

- ก. ระดับต่ำกว่าหัวหน้าแผนก มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ
 เนื้อหาการฝึกอบรมเพื่อมุ่งหวังให้เรียนรู้มากขึ้น เพื่อเป็นพื้นฐานความเข้าใจ
 ในคำสั่ง นโยบายจากผู้บังคับบัญชา
- ข. พนักงานระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า ประสงค์จะทำให้กระตือรือร้นได้
 ก็คือ
 - จะต้องสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่ลุ่มคุณค่าหรือเป็นแนวความรู้ใหม่ ๆ
 ให้แก่พนักงานอย่างแท้จริง
 - ผู้บรรยาย ควรเป็นคนที่มีความรู้เชิงลึก มีความชำนาญในทางนั้น ๆ โดย
 แท้จริง
- ค. ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป
 สำหรับหลักสูตรส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการควบคุม วิธีการวางงบประมาณ
 กระบวนการแก้ปัญหา ในระดับสูงจะต้องเป็นเรื่องที่น่าสนใจ และบุคคล
 จะต้องรับรู้และนำไปปฏิบัติ และเรื่องดังกล่าวควรเป็นนโยบายของบริษัท

ก่อนที่จะทำการฝึกอบรม บริษัทมีการจัดเตรียมและมีหลักเกณฑ์ในการดำเนินงาน
ในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

ก. การคัดเลือกวิทยากรภายนอกและวิทยากรภายใน

การคัดเลือกวิทยากรภายนอก จะใช้ในทั้ง 2 กรณีคือ หลักสูตรที่เกี่ยวกับการ
บริหารงาน จะใช้วิทยากรที่มีคุณวุฒิและเชี่ยวชาญชำนาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ถ้า
เป็นความรู้ทางด้านเทคนิค ก็อาจจะใช้วิทยากรภายนอกด้วย เช่น ความรู้ทาง
ด้านเทคนิค การซ่อมสร้าง การประหยัดพลังงาน จะให้บุคคลที่ชำนาญไปเล่า
และบรรยาย

การคัดเลือกวิทยากรภายใน ก็ใช้ได้ทั้ง 2 กรณีเช่นกัน คือ หลักสูตรเกี่ยว
กับการบริหารหรือความเป็นไปในบริษัท ก็จะให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่
โดยตรงและรับผิดชอบงานนั้น ๆ โดยรู้เรื่องนโยบายและปัญหา ทั้งนี้แล้วแต่
หัวข้อเรื่อง ในกรณีหลักสูตรทางด้านเทคนิค เป็นการเน้นการทำงานให้ได้ตาม
วัตถุประสงค์ เจ้าหน้าที่ทางด้านวิศวกรรมเป็นผู้บรรยาย

ข. การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมที่จัดโดยบริษัท ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์จะกำหนดคุณสมบัติผู้เข้า
รับการอบรม และผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานเป็นผู้คัดเลือก เพราะจะเป็นผู้
ทราบว่าใครที่มีหน้าที่จะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ฝึกอบรม

การฝึกอบรมที่จัดโดยสถาบันภายนอก สถาบันภายนอกจะส่งรายละเอียดมา
ที่ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์และฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ก็จะส่ง ไปให้ผู้จัดการโรงงาน
ซึ่งเป็นผู้รู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงงาน แล้วจะส่ง ไปให้แต่ละฝ่ายคัดเลือกผู้เข้า
รับการอบรม โดยฝ่ายธุรการโรงงานจะเป็นผู้ติดต่อและสรุปเรื่องผ่านผู้จัดการ
โรงงาน และส่งมายังฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ เพื่อจะได้แจ้งติดต่อไปยังสถาบัน
ภายนอก

ค. การคัดเลือกวิธีการฝึกอบรมและสื่อที่นำมาใช้

ดูจากหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น ๆ ว่ามีวัตถุประสงค์เรื่องใด จากนั้นก็เลือก
วิธีการฝึกอบรมที่จะให้ไปถึงผู้รับการอบรม เช่น หลักสูตรกระบวนการแก้ปัญหา

ก็ใช้การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study) หลักสูตรบทบาทของผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการบรรยาย และกรณีตัวอย่างทางด้านเทคนิคใช้วิธีการปฏิบัติจริง ลงมือทำโดยตลอด เป็นต้น

สำหรับหลักเกณฑ์ในการเลือกสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม ก็ใช้วิธีปรึกษาวิทยากร บางทีก็เป็นข้อเสนอแนะจากฝ่ายพนักงานสัมพันธ์โดยตรงด้วย

ง. การติดตั้งงบประมาณในการฝึกอบรม

จากการที่มีการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม ก็จะมาตั้งเป็นโครงการฝึกอบรม บริษัทคาดการณ์ว่าจะมีการจัดฝึกอบรม 2 เดือนต่อ 1 ครั้ง ประมาณ 5-6 โครงการ เป็นเรื่องเกี่ยวกับจุดด้อยของพนักงาน หรือเป็นโครงการที่ทำต่อจากโครงการเดิม และส่วนที่เหลือจะเป็นโครงการฉุกเฉิน เช่น ปัญหาทางด้านแรงงานอันมีผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจ ปัญหาเรื่องค่าครองชีพ เศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น

การติดตั้งงบประมาณในแต่ละปี พิจารณาจากงบของปีที่ผ่านมา และบวกเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 15 เป็นงบโดยประมาณเท่านั้น ซึ่งหมายความว่าไม่มีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น แต่ถ้าเกินกว่างบประมาณที่กำหนดไว้ ก็สามารถจะเบิกขออนุมัติได้อีกเป็นแต่ละกรณีตามความจำเป็น

หลังจากที่เตรียมการเสร็จเรียบร้อยแล้วทั้งในด้านสถานที่ วิธีการฝึกอบรม วิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สื่อที่จะนำมาใช้ เสร็จแล้วก็จะทำการฝึกอบรมให้กับพนักงานของบริษัท

3.4 การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

บริษัทได้ทำการประเมินผลและติดตามผลในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

- ก. การประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม (Reaction)
- ข. การประเมินผลและติดตามผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม (Learning)
- ค. การประเมินผลและติดตามผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม (Behavior)
- ง. การประเมินผลและติดตามผลที่เกิดแก่องค์กรเป็นส่วนรวม (Results)

ก. การประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม

(Reaction)

มีการประเมินทุกครั้งโดยใช้แบบฟอร์มซึ่งประเมินทั้งการประเมินผลการฝึกอบรมที่สุดโดยบริษัท และการประเมินผลการฝึกอบรมภายนอก โดยเรื่องที่จะประเมินเป็นเรื่องเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม เนื้อหาสาระของโปรแกรม ประเมินผู้บรรยาย ความรู้ที่ได้รับ บรรยายค่าในการฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งจะนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงการฝึกอบรมในครั้งต่อไป ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลการฝึกอบรมอยู่ในภาคผนวก ค.

ข. การประเมินผลและติดตามผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม (Learning)

เป็นการประเมินในช่วงที่ยังมีการฝึกอบรม หรือหลังจากเสร็จสิ้นแล้ว การประเมินผลการเรียนรู้ บริษัทฯ ได้มีการจัดทำ การทดสอบการ เรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม (Pre-Test, Post-Test) ทั้งนี้เพื่อจะดูว่าก่อนข้างจะเป็นวิชาการ และเป็นรูปแบบเกินไป แต่ บริษัทฯ ก็มีการติดตามผลการเรียนรู้ โดยการให้พนักงานต้องส่งรายงานการฝึกอบรมหรือส่งนามาให้ฝ่าย พนักงานสัมพันธ์

ค. การประเมินผลและติดตามผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม (Behavior)

ในส่วหนึ่งผู้บังคับบัญชาเป็นคนประเมินผลพนักงาน แต่เป็นการต่อเนื่อง มาจากการเรียนรู้ที่พนักงานแสดงออกมา เป็นพฤติกรรม การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาปฏิบัติ ในหน่วยงาน หลังจากการไปอบรมแล้ว 90 วัน เป็นเรื่องที่จะสอบถามเกี่ยวกับการนำความรู้มาใช้แก้ปัญหา ปรับปรุงงานประจำ สร้างสรรค์พัฒนาวิธีการทำงาน การนำความรู้ที่ได้มาสอนผู้ใต้บังคับบัญชา ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อผลการฝึกอบรม และคิดว่าเรื่องใดที่พนักงานควรได้รับการอบรมเพิ่มเติม ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลผู้เข้ารับการอบรมอยู่ในภาคผนวก ค.

ในอีกส่วนหนึ่งพิจารณาจากใบบันทึกประจำตัวของลูกจ้าง ผู้บังคับบัญชา เป็นคนดูแลและรายงานพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนหรือเป็นไปตามเป้าหมายให้ทราบ แต่ยังมีข้อเสียที่ผู้บังคับบัญชาอาจมีอคติหรือปกปิดไม่ยอมรับรายงาน การประเมินผลพฤติกรรมนี้ก็เพื่อพิจารณาว่าพฤติกรรมหรือทัศนคตินั้นถูกต้องหรือไม่ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาจะได้ให้คำแนะนำก่อนที่เขาจะมีพฤติกรรมผิดพลาดไป

ง. การประเมินผลและติดตามผลที่เกิดแก่องค์กร เป็นส่วนรวม (Results)

จะมีแบบสอบถามไปยังผู้บังคับบัญชาเมื่อถึงกำหนด 6 เดือน เป็นการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (Job Progress Review) ว่า พนักงานได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรใดมาบ้าง การปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่ดีขึ้นเมื่อเทียบกับครั้งก่อน มีข้อเด่น ข้อด้อย อย่างไร ในแต่ละปี จะมีการบันทึกไว้ของพนักงานแต่ละคน

4. ปัญหาและอุปสรรคบางประการในการดำเนินการฝึกอบรม

สำหรับปัญหาและอุปสรรคของบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด จากการสัมภาษณ์มีดังนี้คือ

1. ปัญหาด้านการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม
3. ปัญหาผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. ปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์และสื่อในการฝึกอบรม
5. ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่ฝึกอบรม
6. ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลและติดตามผล
7. ปัญหาเกี่ยวกับฐานะและหน้าที่ของหน่วยงาน

1. ปัญหาด้านการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม

ปัจจุบันผู้บังคับบัญชาหรือผู้สั่งการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์จะเป็นคนให้ข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรม มีปัญหาและอุปสรรคก็คือ ผู้บังคับบัญชามองไม่ลึกซึ้ง เนื่องจากมีทัศนคติที่มองภาพยังไม่ตรงกับเหตุแห่งข้อด้อยที่ควรได้รับการปรับปรุงโดยการฝึกอบรม

2. ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

ประมาณร้อยละ 65 จะมีความรู้และประสบการณ์โดยตรง และระดับผู้สั่งการจำเป็นต้องรู้อย่างแท้จริง แต่ในระดับเจ้าหน้าที่อาจละมองไม่เห็นว่าการฝึกอบรมจะช่วยให้ทัศนคติดีขึ้นได้อย่างไร

3. ปัญหาผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่พอใจและยินดีที่จะเข้าหลักสูตรฝึกอบรม เนื่องจากสร้างสิ่งจูงใจให้กับพนักงาน ในการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม หน่วยงานหลัก (Line) เป็นผู้รับผิดชอบ ดังนั้น การคัดเลือกก็หน้าที่จะเหมาะสม พิจารณาจากใบประเมินผลงานอีกครั้ง และทางฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ก็จะคัดเลือกอีกที

4. ปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์และสื่อในการฝึกอบรม

บริษัทมียังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ด้านวัสดุอุปกรณ์ เช่น เครื่องฉายภาพยนตร์ต้องยืมจากที่อื่น

5. ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่ฝึกอบรม

ใช้สถานที่ภายในอาคารบริเวณโรงงาน ซึ่งมีห้องประชุมใหญ่ 2 ห้อง จุคนได้แต่ละ 50-80 คน พนักงานเกิดความจำเจซ้ำซาก และอยากจะเปลี่ยนสถานที่ และบางครั้งก็มีการตามตัวผู้เข้ารับการอบรมกลับไปทำงาน แต่ก็เป็นเรื่องความจำเป็นเฉพาะกิจ

6. ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

ไม่ได้อย่างเต็มที่สมบูรณ์ เช่น การประเมินผลและติดตามผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม ทางหน่วยงานหลัก (Line) มีภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานอยู่แล้ว ดังนั้นการให้ข้อมูลกลับมาก็ช้า และบางครั้งข้อมูลนั้นคลาดเคลื่อนจากสิ่งที่ควรจะเป็น ติดตามผลผิด

7. ปัญหา รื้อฐานะและหน้าที่ของหน่วยงาน

ฐานะของผู้ที่อยู่ในหน่วยงานฝึกอบรมไม่ได้รับการยกย่อง

สรุปได้ว่า บริษัทปูนซีเมนต์ทั้ง 3 แห่งดังกล่าวมาแล้วนี้ การบริหารงานฝึกอบรมและหลักสูตรต่าง ๆ ที่นำมาใช้จะมีส่วนคล้ายคลึงกัน แต่จะมีความแตกต่างกันบ้างก็ในส่วนองปัญหาที่เกิดขึ้น และบริษัทปูนซีเมนต์ทั้ง 3 แห่ง ก็ยังเห็นว่า ถึงแม้ว่าการฝึกอบรมจะแก้ปัญหาไม่ได้หมดทุกเรื่อง แต่บริษัทก็ได้รับประโยชน์จากการนำการฝึกอบรมมาใช้ทั้งทางตรงและทางอ้อม



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย