

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะได้กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับผลการวิจัยและข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวิธีการและสภาพการพัฒนารับยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด
2. เพื่อศึกษาทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่าง ๆ ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ที่มีต่อการพัฒนารับยากรบุคคล
3. เพื่อศึกษาให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนารับยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ตลอดจนวิธีการแก้ไขปัญหาและข้ออุปสรรคต่าง ๆ

สมมุติฐานในการวิจัย

สมมุติฐานในการวิจัยครั้งนี้คือ

1. การพัฒนารับยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ได้มีการปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทุกระดับ
2. ทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่าง ๆ ที่มีต่อการพัฒนารับยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยไม่แตกต่างกัน
3. บริษัทปูนซิเมนต์ไทยยังขาดการติดตาม และประเมินผลอย่างจริงจัง สำหรับพนักงานส่วนมากที่ผ่านกระบวนการพัฒนามาแล้ว
4. การพัฒนารับยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ทำให้มีการหมุนเวียนงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ จะมาทำงานที่มีลักษณะทั่ว ๆ ไป เป็นจำนวนมาก

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นมาเพื่อนำไปสำรวจทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลโดยทั่วไปของพนักงานในระดับต่าง ๆ การติดตามและประเมินผลรวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด โดยแบ่งพนักงานออกเป็นสามกลุ่ม คือ พนักงานกลุ่ม ป พนักงานกลุ่ม บ และพนักงานกลุ่ม จ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้รับความร่วมมือจากศูนย์ฝึกอบรมเครือซิเมนต์ไทยในการส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานกลุ่มต่าง ๆ และรวบรวมส่งคืนกลับมายังผู้วิจัยทั้งสิ้น 116 ชุด เป็นข้อมูลจากพนักงานกลุ่ม ป จำนวน 38 ชุด กลุ่ม บ จำนวน 54 ชุด กลุ่ม จ จำนวน 24 ชุด

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS^x ในการหาค่าต่าง ๆ เช่น การแจกแจงความถี่ อัตราร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต การจัดลำดับความสำคัญ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one way analysis of variance) ค่าสถิติ F ค่าไคสแควร์ ฯลฯ เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาทั้งหมด

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 ได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังนั้นจึงขอสรุปผลการวิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง อายุระหว่าง 25-45 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด อายุงานจะอยู่ระหว่าง 5-10 ปี เป็นพนักงานกลุ่ม บ มากที่สุด และหน้าที่การงานส่วนใหญ่จะเป็นสายวิชาชีพ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ส่วนที่ 1 ความเห็นโดยทั่วไป

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การพัฒนาพนักงานของบริษัทเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการเจริญเติบโตของบริษัท และให้ความเห็นว่าการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัท ไม่ใช่สาเหตุที่ทำให้อัตราการออกของพนักงานเพิ่มขึ้นแต่เห็นด้วยว่าการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้เกิดผู้บริหารมืออาชีพ

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยว่ามีความต่อเนื่องมีความทั่วถึงและมีความเป็นระบบ แต่ในเรื่องความทั่วถึงทุกระดับ พนักงานกลุ่ม ข และ กลุ่ม ๒ ยังมีความไม่เห็นด้วยในอัตราที่สูง (ร้อยละ 33.3 และร้อยละ 25.0 ตามลำดับ)

สำหรับประเภทของการพัฒนาและฝึกอบรมที่เน้นหนักในบริษัทปูนซีเมนต์ไทย ขึ้นอยู่กับกลุ่มของพนักงาน ถ้าเป็นพนักงานกลุ่ม ๒ ส่วนใหญ่จะตอบว่าเน้นหนักการฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติเป็นประจำ แต่ถ้าเป็นพนักงานกลุ่ม ข และพนักงานกลุ่ม จ จะตอบว่าเน้นหนักการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติและความคิดเห็น

จากผลการวิจัย พบว่า

2.1 ในการเปรียบเทียบทัศนคติและความคิดเห็น เกี่ยวกับนโยบายเชื่อมั่นในคุณค่าของคนเป็นที่ยอมรับของพนักงานระดับบริหาร แต่ยังไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงานในระดับอื่น ๆ โดยทั่วถึงกันแสดงว่า มีความแตกต่าง ในทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานแต่ละกลุ่ม กล่าวคือ พนักงานกลุ่ม จ มีทัศนคติและความคิดเห็นแตกต่างจากพนักงานกลุ่ม ข และกลุ่ม ๒ แต่อย่างไรก็ตามพนักงานทั้งสามกลุ่มมีทัศนคติและความคิดเห็นที่เป็นกลาง

2.2 ในการเปรียบเทียบทัศนคติ และความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาพนักงานของบริษัท ควรปรับปรุงให้เป็นไปตามความต้องการของพนักงานมากกว่าที่

เป็นอยู่ในปัจจุบันและควรเพิ่มการลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า มีความแตกต่าง ในทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานแต่ละกลุ่ม กล่าวคือ พนักงานกลุ่ม จ มีทัศนคติและความคิดเห็นแตกต่างจากพนักงานกลุ่ม บ และกลุ่ม ป นอกจากนี้ พนักงานกลุ่ม บ ยังมีทัศนคติและความคิดเห็นแตกต่างจากพนักงานกลุ่ม ป ด้วย ทัศนคติและความคิดเห็นในข้อนี้ของพนักงานกลุ่ม บ และพนักงานกลุ่ม จ มีความเป็นกลาง แต่ทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานกลุ่ม ป ค่อนข้างไปทางเห็นด้วย

2.3 ในการเปรียบเทียบทัศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ทุนพนักงานที่เหมาะสมไปศึกษาต่อต่างประเทศเป็นการลงทุนที่สูงเกินไป และบริษัทควรส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสศึกษาต่อภายในประเทศมากกว่าที่จะส่งไปศึกษาต่อต่างประเทศ พบว่า ไม่มีความแตกต่าง ในทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานแต่ละกลุ่ม กล่าวคือ พนักงานทั้งสามกลุ่มมีทัศนคติและความคิดเห็นเหมือนกัน สำหรับทัศนคติและความคิดเห็นในข้อนี้ของพนักงานทั้งสามกลุ่มมีความเป็นกลางเหมือนกัน

2.4 ในการเปรียบเทียบทัศนคติ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการคัดเลือกพนักงานในระดับต่าง ๆ เข้ารับการอบรมในแต่ละหลักสูตรยังไม่เหมาะสม พบว่า มีความแตกต่าง ในทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานแต่ละกลุ่ม กล่าวคือ พนักงานกลุ่ม จ มีทัศนคติและความคิดเห็นแตกต่างจากพนักงานกลุ่ม ป แต่อย่างไรก็ตามพนักงานทั้งสามกลุ่มมีทัศนคติและความคิดเห็นที่เป็นกลาง

2.5 ในการเปรียบเทียบทัศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับ พนักงานในวิชาชีพเทคนิค จะมีโอกาสได้รับการคัดเลือกเข้ารับการอบรมมากกว่าพนักงานในวิชาชีพอื่น ๆ และผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการอบรมจะมีโอกาสได้รับการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้เข้ารับการอบรม พบว่า ไม่มีความแตกต่าง ในทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานแต่ละกลุ่ม กล่าวคือ พนักงานทั้งสามกลุ่มมีทัศนคติและความคิดเห็นเหมือนกัน สำหรับทัศนคติและความคิดเห็นในข้อนี้ของพนักงานมีความเป็นกลางเหมือนกันทั้งสามกลุ่ม

2.6 ในการเปรียบเทียบทัศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับการย้ายงานเป็นการพัฒนาพนักงานบริหารสายเทคนิคมากกว่าพนักงานบริหารสายอาชีพอื่น พบว่า มีความแตกต่างกัน ในทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานแต่ละกลุ่ม กล่าวคือพนักงานกลุ่ม ป มีทัศนคติ และความคิดเห็นแตกต่างจากพนักงานกลุ่ม บ และพนักงานกลุ่ม จ ด้วย แต่อย่างไร



ก็ตาม ทั้งทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานทั้งสามกลุ่ม มีความเป็นกลางเหมือนกัน

ตอนที่ 3. การติดตามประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม

ในการศึกษาการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด พบว่า

3.1 ฝ่ายบริหารระดับสูงของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย ให้ความสำคัญต่อการติดตามและประเมินผลในระดับปานกลาง

3.2 พนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย คิดว่าการติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมกระทำเพื่อ วิเคราะห์ความสำเร็จของการฝึกอบรมนั้น เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงในคราวต่อไปและเพื่อวัดการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการทำงานภายหลังได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม

3.3 พนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีความเห็นว่า มีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง (ร้อยละ 34.5) ภายหลังที่ผ่านกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมมาแล้ว ใกล้เคียงกับพนักงานที่มีความเห็นว่าไม่ทราบ (ร้อยละ 33.6) และไม่มี การติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม (ร้อยละ 31.0)

3.4 การติดตามและประเมินผลที่ปฏิบัติในบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด นั้น ส่วนใหญ่กระทำโดยผู้บังคับบัญชา เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ฝ่ายการบุคคลกลาง (ส่วนวางแผนและพัฒนาบุคคล/ศูนย์ฝึกอบรมเครือซีเมนต์ไทย) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การบุคคล

3.5 ความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย ว่าใคร จะทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลนั้น พนักงานส่วนใหญ่คิดว่า ผู้บังคับบัญชาควรเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การฝ่ายบุคคลกลาง (ส่วนวางแผนและพัฒนาบุคคล/ศูนย์ฝึกอบรมเครือซีเมนต์ไทย) และอันดับสาม คือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การบุคคล

3.6 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมในบริษัทปูนซีเมนต์ไทย กระทำเพื่อ ตรวจสอบการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมมากที่สุด รองลงมาคือตรวจสอบ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม อันดับที่สามเพื่อตรวจสอบ ปฏิกริยาของผู้เข้ารับการอบรม และอันดับสุดท้าย เพื่อตรวจสอบผลต่อองค์การ

ตอนที่ 4. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในการศึกษาให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย มีความคิดเห็นถึงระดับของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย มีไม่มากนัก จะเห็นได้ว่าระดับความสำคัญของปัญหาขึ้นอยู่กับกลุ่มของพนักงาน พนักงานกลุ่ม ป ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ เห็นว่า ระดับความสำคัญของปัญหาอยู่ในช่วงที่สูงกว่าความเห็นของพนักงานกลุ่ม จ ซึ่งเป็นพนักงานระดับจัดการ หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า พนักงานในระดับสูงของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย คิดว่าปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยมีน้อยจนเกือบจะเรียกได้ว่า ไม่มีปัญหา แต่พนักงานในระดับล่างของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด คิดว่าปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย อยู่ในระดับตั้งแต่เล็กน้อยจนถึงค่อนข้างมาก

สำหรับความสำคัญของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยนั้น เมื่อดูจากค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก พบว่า การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยตนเองในประเทศมีความสำคัญเป็นลำดับแรก ส่วนปัญหาเกี่ยวกับแนวนโยบายของบริษัทในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรม มีความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย

นอกจากระดับความสำคัญของปัญหาแล้ว ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า พนักงานแต่ละกลุ่มจะมองปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยไม่เหมือนกันแต่ปัญหาและอุปสรรคบางข้อพนักงานทั้งสามกลุ่มมีความเห็นเหมือนกัน

วิเคราะห์การวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากข้อสรุปผลการวิจัยนำมาวิเคราะห์และรวบรวมเป็นข้อเสนอแนะ ดังนี้

ความคิดเห็นโดยทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ไม่ว่าจะ เป็นพนักงานกลุ่มใด เห็นด้วยว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังเห็นด้วยว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยมีความทั่วถึงทุกระดับ และมีความเป็นระบบสอดคล้องกับการดำเนินการในการแบ่งความรับผิดชอบในการจัดอบรมให้แก่พนักงานระดับต่าง ๆ ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยในบทที่ 3 และหลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดโดยหน่วยงาน ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบ แต่จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีข้อที่น่าสังเกตว่า แม้ว่าพนักงานส่วนใหญ่จะเห็นด้วยว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจะมีความทั่วถึงทุกระดับ และมีความเป็นระบบ แต่ก็ยังมีพนักงานส่วนหนึ่งไม่เห็นด้วย (ร้อยละ 27.4)

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าว แม้จะแสดงให้เห็นว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย มีความทั่วถึงทุกระดับ แต่ข้อมูลส่วนหนึ่ง ซึ่งได้จากการแสดงความคิดเห็นของพนักงานปรากฏว่า ยังมีการปฏิบัติไม่ทั่วถึง โดยเฉพาะพนักงานกลุ่ม ป ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังนั้นเพื่อขจัดความรู้สึกดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงจึงควรให้ความสนใจต่อโครงการฝึกอบรมที่จัดขึ้นสำหรับพนักงานกลุ่มนี้ แม้ว่าความสำเร็จขององค์การจะขึ้นอยู่กับพนักงานระดับสูงอยู่มากก็ตาม แต่การปฏิบัติงานให้สำเร็จ ลุล่วงไปก็ต้องอาศัยพนักงานระดับล่างเช่นกัน

ทัศนคติและความคิดเห็น

จากผลการวิจัยพบว่า ทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่าง ๆ ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย มีความเหมือนกันและแตกต่างกันในบางเรื่อง แต่เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมแล้วทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่าง ๆ มีความแตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

สำหรับทัศนคติและความคิดเห็นที่แตกต่างกันนั้น ควรจะได้รับการแก้ไขเพื่อจัดข้อขัดแย้งที่ปรากฏให้น้อยลงหรือหมดไปดังนี้

1. ทัศนคติเกี่ยวกับแนวนโยบายเชื่อมั่นในคุณค่าของคนเป็นที่ยอมรับของพนักงานระดับบริหาร แต่พนักงานในระดับอื่น ๆ ยังไม่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วถึงกัน แสดงว่า พนักงานระดับล่างมีความรู้สึกว่าได้ได้รับความดูแลเอาใจใส่น้อยกว่าพนักงานระดับสูง ดังนั้นบริษัทจะต้องพยายามแสดงให้เห็นว่า บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญเฉพาะพนักงานระดับสูงเท่านั้น เช่น พยายามจัดหลักสูตรต่าง ๆ ให้พนักงานระดับล่างได้มีโอกาสเข้ารับการอบรมมากขึ้น

2. ทัศนคติเกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาพนักงานของบริษัท ควรปรับปรุงให้เป็นไปตามความต้องการของพนักงานมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และควรเพิ่มการลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากร จากทัศนคติในข้อนี้มีความแตกต่างกันมาก พนักงานระดับสูงมีทัศนคติในเรื่องนี้อย่างไม่แน่ใจ แต่พนักงานระดับล่างมีทัศนคติไปในทางเห็นด้วย แสดงว่าพนักงานระดับล่างยังคงรู้สึกว่าได้ได้รับการดูแลเอาใจใส่น้อยกว่าพนักงานระดับสูง ดังนั้นบริษัทจะต้องคำนึงว่า ถ้าสามารถเพิ่มการลงทุนในการพัฒนาบุคลากร ได้อีกจะต้องให้ความสนใจพนักงานระดับล่างมากขึ้น

3. ทัศนคติเกี่ยวกับการคัดเลือกพนักงานในระดับต่าง ๆ เข้ารับการอบรมในแต่ละหลักสูตรยังไม่เหมาะสม พนักงานกลุ่ม จ มีทัศนคติค่อนข้างไปทางไม่แน่ใจ พนักงานกลุ่ม บ มีทัศนคติว่าไม่แน่ใจ ส่วนพนักงานกลุ่ม ป มีทัศนคติค่อนข้างเห็นด้วย แสดงว่า พนักงานกลุ่ม ป ได้รับการพิจารณาเข้ารับการอบรมน้อยกว่าพนักงานกลุ่มอื่น ๆ ดังนั้นควรจะมีการปรับปรุงการคัดเลือกพนักงาน โดยเฉพาะกลุ่ม ป เข้ารับการอบรมในแต่ละหลักสูตรให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

4. ทัศนคติเกี่ยวกับการย้ายงาน เป็นการพัฒนาพนักงานบริหารสายเทคนิคมากกว่าพนักงานบริหารสายอาชีพอื่น จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าพนักงานกลุ่ม จ ตอบว่าไม่เห็นด้วย พนักงานกลุ่ม บ ตอบว่าไม่แน่ใจ และพนักงานกลุ่ม ป ตอบว่าไม่แน่ใจ ซึ่งจะเห็นว่าพนักงานในระดับสูงมีทัศนคติและความคิดเห็นในข้อนี้ ในเชิงไม่เห็นด้วย แต่พนักงานระดับล่างคิดว่าไม่แน่ใจ ดังนั้น ควรจะมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้พนักงานทุกระดับเห็นว่าบริษัทให้ความสนใจต่อพนักงานทุกคนทุกสายอาชีพ ไม่ว่าจะเป็นสายเทคนิค

หรือสายอาชีพอื่น ๆ ก็ตาม

การติดตามประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม

จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ฝ่ายบริหารระดับสูงของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ให้ความสำคัญต่อการติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจากความคิดเห็นส่วนใหญ่ของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ พบว่าการติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมกระทำเพื่อ วิเคราะห์ความสำเร็จของการฝึกอบรมเพื่อจะได้นำไปปรับปรุงในคราวต่อไป รวมทั้งดูการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการทำงานภายหลังได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าว ระดับความสำคัญที่ฝ่ายบริหารให้ความสนใจต่อการติดตามและประเมินผลยังอยู่ในระดับปานกลางฝ่ายบริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญต่อการติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมให้สูงขึ้น จะได้พิจารณาว่า การพัฒนาและฝึกอบรมในหลักสูตรใดที่ยังไม่เหมาะสม ไม่ได้ผล หรือไม่คุ้มค่ากับการลงทุนเพื่อให้การพัฒนาและฝึกอบรมสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการให้ความรู้และพัฒนาทักษะ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยที่ว่า การติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมกระทำเพื่อ วิเคราะห์ความสำเร็จของการฝึกอบรมเพื่อจะได้นำไปปรับปรุงในคราวต่อไป แสดงให้เห็นว่า การติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย กระทำอย่างจริงจังในระยะสั้น แต่ในระยะยาวยังทำได้ไม่เต็มที่ และเมื่อพิจารณาเหตุผลที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบว่า เพื่อดูการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการทำงานภายหลังได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมแล้ว อาจเป็นสาเหตุให้พนักงานส่วนหนึ่งตอบคำถามว่า ไม่มีหรือไม่ทราบที่มีการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมหรือไม่ เพราะการติดตามดูการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการทำงานภายหลังได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมมาแล้วนั้น

ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมสังกัดอยู่ ทำให้ยากแก่การติดตามและประเมินผลและอาจทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมไม่ทราบว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบการติดตาม และการประเมินผลดังกล่าว

จากผลการวิจัย ยังพบว่า วัตถุประสงค์ในการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย ในปัจจุบัน (พ.ศ. 2529) กระทำเพื่อตรวจสอบการเรียนรู้ ของผู้เข้ารับการอบรมมากที่สุด รองลงมาคือ การตรวจสอบพฤติกรรมในการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม และตรวจสอบปฏิบัติการของผู้เข้ารับการอบรม รวมทั้งตรวจสอบผลต่อองค์การ เป็นลำดับสุดท้าย ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า เนื่องจากระดับของการประเมินผลการฝึกอบรมมีอยู่ 4 ระดับ คือ

- 1) ตรวจสอบปฏิบัติการของผู้เข้ารับการอบรม
- 2) ตรวจสอบการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม
- 3) ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม
- 4) ตรวจสอบผลต่อองค์การ

การประเมินผลการฝึกอบรมของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย เน้นการตรวจสอบการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมและตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งให้เห็นว่าได้ดำเนินการมาตามขั้นตอน คือ ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ความชำนาญ และทัศนคติในเรื่องที่เข้าอบรมเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และนำสิ่งที่เรียนรู้จากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ หลังจากนั้นจึงส่งผลต่อองค์การในที่สุด

สำหรับผลการวิจัยที่ว่า หน้าที่ในการติดตามและประเมินผลใครควรจะมีบทบาทมากที่สุด ได้ข้อค้นพบว่า ตามความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่และที่ปฏิบัติจริง ในบริษัทปูนซีเมนต์ไทยนั้นตรงกัน กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาควรมีบทบาทมากที่สุด ฝ่ายการบุคคลกลาง (ส่วนวางแผนและพัฒนาบุคคล/ศูนย์ฝึกอบรมเครือซีเมนต์ไทย) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีบทบาทรองลงมา ตามลำดับ

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าระดับของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยมีไม่มากนัก แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากพนักงานของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย มีอยู่ 3 กลุ่ม คือ พนักงานกลุ่ม ป พนักงานกลุ่ม บ และพนักงานกลุ่ม จ อาจจะมีมองปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยแตกต่างกัน ไปบ้าง

ดังนั้น ในการพิจารณาแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้น ควรจะให้ความสำคัญต่อปัญหาที่อยู่ในลำดับแรก ๆ ก่อน และพิจารณาการมองปัญหาของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ ประกอบกัน เพื่อให้การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ขอเสนอแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

1. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยตนเองในประเทศ ควรจะให้พนักงานได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเอง เพราะตัวพนักงานก็จะได้ประโยชน์รวมทั้งบริษัทก็จะได้ประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ลงไปได้
2. ความรู้ความชำนาญและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรม ควรจะได้นำความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ให้การพัฒนาและฝึกอบรมมีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา
3. การวางแผนระยะยาวในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม บริษัทควรจัดทำแผนระยะยาวเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมไว้เป็นแผนหลัก และดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนระยะยาวนี้ เช่น การติดตามและประเมินผลพนักงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการทำงานภายหลังได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมมาแล้ว ปีแรกจะทำอย่างไร อีก

3-5 ปี จะทำอย่างไร เป็นต้น

4. ความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง ผู้ที่รับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง จะต้องพยายามชี้แจงเป้าหมายของการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจ เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการเรียนรู้ และนำไปใช้ประโยชน์

5. การพิจารณาคัดเลือกพนักงานเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม ควรกระทำอย่างยุติธรรม ไม่ให้เกิดความลำเอียง หรือเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพราะพนักงานทุกคนล้วนมีส่วนในการเจริญเติบโตของบริษัททั้งสิ้น

6. ความร่วมมือและความสนใจของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาและฝึกอบรม ผู้ที่รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมในแต่ละครั้งต้องพยายามชักชวนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตลอดจนพนักงานอื่น ๆ เห็นความสำคัญของการพัฒนาและฝึกอบรมว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคล เพราะเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างดีแล้ว ก็จะสามารถทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทมากที่สุด บริษัทก็จะตอบแทนด้วยการให้เงินเดือน สวัสดิการ และตำแหน่งต่าง ๆ

7. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อต่างประเทศด้วยทุนของบริษัท แม้ว่าปัจจุบันบริษัทปูนซีเมนต์ไทยจะมีการส่งเสริมในด้านนี้อยู่แล้ว แต่ด้วยข้อจำกัดบางอย่าง เช่น เกณฑ์ที่บริษัทจะพิจารณานักงานที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ทำให้โอกาสของพนักงานมีน้อยลง ดังนั้นบริษัทควรจะมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสไปศึกษาต่อต่างประเทศ ด้วยทุนของบริษัทมากขึ้น เช่น ให้มีการสอบแข่งขันภายในบริษัท กำหนดมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงเพิ่มขึ้น จาก 15 อันดับแรก เป็น 20 หรือ 25 อันดับแรก

8. การดำเนินงานของบริษัทในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม แม้ในปัจจุบันบริษัทจะได้ชื่อว่าเป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญแก่พนักงานเป็นอย่างมาก แต่ก็ควรจะได้มีการทบทวนอยู่ตลอดเวลาว่าการดำเนินงานในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัทเป็นอย่างไร มีจุดบกพร่องตรงไหน สามารถทำได้ดีกว่าเดิมหรือไม่ เป็นต้น

9. จำนวนบุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมต้องมีจำนวนเพียงพอ พร้อมทั้งเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในหน้าที่ที่ปฏิบัติพอสมควร ถ้ายังขาดแคลนอยู่ ก็ต้องอบรมพนักงานที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและฝึกอบรมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. การติดต่อประสานงานในการพัฒนาและฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ เนื่องจากบริษัทปูนซิเมนต์ไทยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมอยู่หลายหน่วย ดังนั้น การติดต่อประสานงานของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบจึงเป็นสิ่งที่ควรตระหนัก เพราะความสำเร็จในการฝึกอบรมส่วนหนึ่ง ขึ้นอยู่กับการติดต่อประสานงานระหว่างกัน หน่วยงานใดรับผิดชอบด้านใด จัดหลักสูตรให้กับใคร เกี่ยวกับเรื่องอะไร การแบ่งสายงานความรับผิดชอบ ต้องกระทำให้ชัดเจนง่ายต่อความเข้าใจ

11. การให้ความสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาและฝึกอบรม จากผลการวิจัยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คิดว่า ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจต่อการพัฒนาและฝึกอบรมในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงให้เห็นงานส่วนใหญ่ เชื่อมโยงว่ายินดีให้ความสนับสนุน โครงการอบรมต่าง ๆ อย่างเต็มที่

12. งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม แม้ว่างบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย เฉลี่ยปีละหลายล้านบาท แต่สิ่งสำคัญก็คือ การใช้งบประมาณเหล่านั้นเป็นไปอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ เท่าที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่า งบประมาณส่วนใหญ่ จัดสรรไว้กับการฝึกอบรมที่จัดขึ้นมาสำหรับพนักงานระดับสูง เช่น โครงการ MDP ที่จัดขึ้นมาสำหรับพนักงานกลุ่ม จ โดยเฉพาะ ต้องใช้งบประมาณถึง 3-4 ล้านบาท ซึ่งเมื่อเทียบกับหลักสูตรที่จัดให้พนักงานระดับล่างแล้ว แตกต่างกันมาก ดังนั้นจึงควรจัดสรรงบประมาณบางส่วนให้กับพนักงานระดับรองลงไป ในอัตราส่วนที่ไม่แตกต่างกันมากนัก เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญใส่ต่อพนักงานทุกคน ทุกระดับ

13. แนวนโยบายของบริษัทในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรม บริษัทจะต้องพยายามจัดข้อขัดแย้งในทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ ที่ยังปรากฏอยู่ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกพนักงานในระดับต่าง ๆ เข้ารับการอบรม การย้ายงาน ส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยตนเองในประเทศ โครงการอบรมและหลักสูตรต่าง ๆ โดยการใช้การติดต่อสื่อสาร ระหว่างพนักงานระดับต่าง ๆ ให้มากขึ้น การติดตามและประเมินผลต้องทำอย่างจริงจัง และครอบคลุมพนักงานส่วนมากที่ได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมไปแล้ว ไม่ว่าจะ เป็นพนักงานกลุ่มใด