



บทที่ 4

**ผลการวิเคราะห์การบริหารงานฝึกอบรมของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์**

การบริหารงานฝึกอบรมของบริษัทปูนซีเมนต์ทั้ง 3 แห่งในส่วนของการดำเนินงานตลอดจน ปัญหาที่เกิดขึ้นจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน จะมีความแตกต่างกันในส่วนของการจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรม การกำหนดนโยบายการฝึกอบรม ซึ่งบริษัท ผลิตประเทานซีเมนต์ จำกัด ไม่มีการจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรม โดยเฉพาะ เนื่องจากยังไม่ได้มีการดำเนินงานอย่างจริงจัง และยังไม่ได้มีการกำหนดนโยบายฝึกอบรมอย่างแน่ชัด

ในการวิเคราะห์ถึงการบริหารงานฝึกอบรมของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์จะพิจารณาทั้ง 3 องค์ประกอบดังนี้คือ

1. ผู้บริหารงานฝึกอบรม โดยวิเคราะห์ถึงนโยบายการฝึกอบรม กระบวนการของการบริหารงานฝึกอบรม ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการดังกล่าว
2. ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงผลจากการดำเนินงานของหน่วยงานฝึกอบรม ในทรรศนะของผู้บังคับบัญชาในส่วนของประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับ และการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอันเป็นผลมาจากการฝึกอบรม
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก็เป็นส่วนหนึ่งที่สะท้อนกลับถึงการดำเนินงานของหน่วยงานฝึกอบรม ทั้งในเรื่องของความจำเป็นในการฝึกอบรม ประโยชน์ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ ความรู้ความเข้าใจต่อเนื้อหาหลักสูตร บรรยากาศของการฝึกอบรม และการนำความรู้ไปใช้ในงานประจำ

การวิเคราะห์การบริหารงานฝึกอบรมนี้จะกระทำทั้งในลักษณะ เปรียบเทียบในส่วนของผู้บังคับบัญชาและผู้เข้ารับการฝึกอบรมของแต่ละบริษัท และค่าเฉลี่ยโดยคู่ขนานทั้ง 3 บริษัท ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นข้อแตกต่างได้ชัดเจนขึ้น

หมายเหตุ 1. ในบทนี้จะใช้คำย่อแทนบริษัทแต่ละแห่ง ดังนี้คือ

- บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ใช้คำย่อว่า บปช.
- บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด " ชลช.
- บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด " บปน.

2. จำนวนร้อยละที่ปรากฏในตารางบางแห่งมีน้อยกว่าร้อยละ 100 เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามบางคนตอบไม่ครบทุกข้อ

3. จำนวนร้อยละที่ปรากฏในตารางบางแห่ง มีมากกว่าร้อยละ 100 เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามบางคนเลือกคำตอบมากกว่า 1 ข้อในแต่ละคำถาม

## 1 การวิเคราะห์การบริหารงานฝึกอบรมของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์

### 1.1 การสรุปหน่วยงานและนโยบายการฝึกอบรม

องค์การที่มีการสรุปหน่วยงานฝึกอบรมโดยเฉพาะมี 2 แห่งคือ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด ทั้งนี้อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายการบุคคล ส่วนบริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด ยังไม่ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมโดยเฉพาะ นั่นคือ มี 2 บริษัทเท่านั้นที่มีการจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมโดยเฉพาะ อีก 1 บริษัทยังไม่ได้มีการจัดตั้ง

#### ตารางที่ 1

แสดงการตั้งหน่วยงานฝึกอบรมของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์

การตั้งหน่วยงานฝึกอบรม	จำนวนบริษัทที่ศึกษา
มีการจัดตั้ง	2
ไม่มีการจัดตั้ง	1

ในการกำหนดนโยบายการฝึกอบรม บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด มีการกำหนดนโยบายการฝึกอบรมอย่างแน่ชัดเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนบริษัท

ชลประทานซีเมนต์ จำกัด ไม่มีการกำหนดนโยบายอย่างแน่ชัด นั่นคือ ทั้งอุตสาหกรรมที่มีการกำหนดนโยบายการฝึกอบรมอย่างแน่ชัดเป็นลายลักษณ์อักษร 2 บริษัท ในขณะที่ไม่มีการกำหนดอย่างแน่ชัดมี 1 บริษัท

## ตารางที่ 2

### แสดงการกำหนดนโยบายการฝึกอบรม

การกำหนดนโยบายการฝึกอบรม	จำนวนบริษัทที่ศึกษา
แน่ชัดโดยการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร	2
ไม่มีการกำหนดอย่างแน่ชัดเป็นลายลักษณ์อักษร	1

ทั้งนี้ความสำคัญของนโยบายการฝึกอบรมของทั้ง 2 บริษัท ที่สำคัญที่สุดก็คือ มุ่งในการสร้างความพร้อมตัวบุคคลในด้านความสามารถในการทำงานประจำวัน รองลงมา ก็คือ เพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพของผลผลิตเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ความขัดแย้งหรือร้องทุกข์ การเกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้ง และเพื่อเสริมสร้างความรู้สึกความเข้าใจ ทัศนคติที่ถูกต้อง และทักษะบางอย่างที่จำเป็นต่อการทำงาน และประการสุดท้ายก็คือ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และรับรู้ในระบบการดำเนินงานที่อุตสาหกรรม และการสัติฝึกอบรมให้กับสภาพแรงงาน หรือคณะกรรมการลูกจ้างด้วย

ดังนั้นจึงเป็นได้ว่า สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังมากที่สุดก็เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบถึงปริมาณและคุณภาพของผลผลิตสูงขึ้นได้ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นเรื่องที่รองลงมา และการเสริมสร้างความเข้าใจ ทัศนคติ หรือทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน หากระบบการคัดเลือกบุคคลขององค์กรดีแล้วก็เชื่อว่า จะได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาทำ ดังนั้นการเสริมสร้างความเข้าใจ ทัศนคติ หรือทักษะต่าง ๆ ก็อาจมีขึ้นแต่ในส่วนเล็กน้อยเท่านั้น

ส่วนล่า เหตุสำคัญที่ไม่มีการกำหนดนโยบายการฝึกอบรมอย่างแน่ชัด ที่สำคัญที่สุดก็คือ งานฝึกอบรมในองค์กรยังไม่ได้มีการดำเนินงานอย่างจริงจัง รองลงมาก็คือ ขาดกำลังพลที่จะปฏิบัติงานโดยเฉพาะขาดการสนับสนุนในด้านงบประมาณที่จะสนองนโยบายการฝึกอบรมได้อย่างเต็มที่ และประการสุดท้ายก็คือ ผู้บริหารยังไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นของงานฝึกอบรม

แต่ผู้เขียนมีความคิดเห็นว่า งานฝึกอบรมจะมีความสำคัญในองค์กรได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องเห็นความสำคัญเสียก่อน มิฉะนั้นจะมีผลกระทบในส่วนอื่น ๆ ตามมา เช่น ขาดกำลังพลที่จะดำเนินงานอย่างจริงจัง งบประมาณที่จะนำมาใช้ง่าย เป็นต้น

### 1.2 ความสำคัญของการฝึกอบรมในประเทศและต่างประเทศ

ทั้งอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ส่วนใหญ่จะเน้นหนักไปที่ สถาปนภายนอกเป็นผู้จัดโดย บริษัทส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรม บริษัทที่ให้ความสำคัญมากที่สุด มี 1 บริษัทที่ให้ความสำคัญมากมี 2 บริษัท การฝึกอบรมที่จัดโดยบริษัททั้ง 3 บริษัท แต่ละแห่งให้ความสำคัญมากที่สุด มากพอสมควร ส่วนการไปดูงานต่างประเทศ บางบริษัทก็ให้ความสำคัญมาก บางบริษัทให้พอสมควร บางบริษัทให้น้อยมาก ส่วนการไปฝึกอบรมต่างประเทศ ส่วนใหญ่จะไม่ให้ความสำคัญเท่าใดนัก จะให้ความสำคัญรองลงไป เพราะเหตุที่ต้องใช้เวลาของบริษัทไปอบรมเป็นเวลานานและมีค่าใช้จ่ายสูง อีกทั้งในอนาคตพนักงานอาจลาออกไปประกอบการในอื่น ๆ ทำให้บริษัทไม่ได้รับผลคุ้มค่าจากการส่งไปอบรมยังต่างประเทศ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3

แสดงความสำคัญที่องค์กรให้การฝึกอบรมในประเทศและต่างประเทศโดยรวม

แบบการฝึกอบรม	ความสำคัญที่ให้ (จำนวนบริษัท)				
	มากที่สุด	มาก	พอสมควร	น้อย	น้อยมาก
<u>ในประเทศ</u>					
1 สัตโดยบริษัท	1	1	1		
2 สถาบันภายนอกเป็นผู้สัตโดย ส่งพนักงานไปเข้ารับการ ฝึกอบรม	1	2			
<u>ต่างประเทศ</u>					
1 การไปดูงานต่างประเทศ		1	1		1
2 การไปฝึกอบรมต่างประเทศ			1	1	1

จึงสรุปได้ว่า ทั้งอุตสาหกรรมจะเน้นไปที่การสัตส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมสถาบันภายนอก ทั้งนี้อาจเนื่องจากสถาบันภายนอกสัตฝึกอบรมได้ตรงกับหน้าที่งานเฉพาะ เช่น หลักสูตรทางด้านวิศวกรรม การงบประมาณ การขาย เป็นต้น แต่การฝึกอบรมที่สัตโดยบริษัทมักจะเป็นเรื่องทีทุกหน่วยงานสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ เช่น การพัฒนาหัวหน้างาน การพัฒนาความสัตเจเนทางการสัตการ เป็นต้น และประการต่อไปก็คือ เป็นความสัตวกลสำหรับหน่วยงานไม่ต้องสัตฝึกอบรมบ่อยครั้ง และเป็นการส่ง เสริมให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นจากบุคคลภายนอกองค์กรมากขึ้น

การพิจารณาถึงการสนับสนุนของบริษัททีจะส่ง เสริมให้พนักงานได้เข้าร่วมงานฝึกอบรมมากขึ้น เป็นไปดังตารางที 4

ตารางที่ 4

แสดงอัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

หน่วย : ร้อยละ

ปี พ.ศ.	อัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม											
	บปช.				ชลช.				บปน.			
	ในประเทศ		ต่างประเทศ		ในประเทศ		ต่างประเทศ		ในประเทศ		ต่างประเทศ	
	สัดส่วนโดยบริษัท	สัดส่วนภายนอกบริษัท	การไปทำงาน	ไปฝึกอบรม	สัดส่วนโดยบริษัท	สัดส่วนภายนอกบริษัท	การไปทำงาน	ไปฝึกอบรม	สัดส่วนโดยบริษัท	สัดส่วนภายนอกบริษัท	การไปทำงาน	ไปฝึกอบรม
2521 - 2522	-	-	-	14.28	51.11	135.90	8.33	233.33	75	18.97	-	-25
2522 - 2523	-	-	-	50	41.18	41.30	15.38	- 40	35.71	-1.45	900	133.33
2523 - 2524	-	-	-	25	66.67	26.92	20	50	-15.79	-33.82	-50	-28.57

หมายเหตุ

เครื่องหมาย - หมายถึงอัตราการลดลง

บางบริษัทขาดการเก็บรวบรวมสถิติตัวเลขไว้

จากตารางอธิบายได้ว่า

บปช. เฉพาะการส่งไปฝึกอบรมต่างประเทศ ปี 2521 - 2522 เพิ่มขึ้นร้อยละ 14.28 ปี 2522 - 2523 เพิ่มขึ้นร้อยละ 50 ปี 2523 - 2524 เพิ่มขึ้นร้อยละ 25

ชลช. การฝึกอบรมในประเทศ สัตโดยบริษัท ปี 2521 - 2522 เพิ่มขึ้นร้อยละ 51.11 ปี 2522 - 2523 เพิ่มขึ้นร้อยละ 41.18 ปี 2523 - 2524 เพิ่มขึ้นร้อยละ 66.67

สถาบันภายนอกสัต ปี 2521 - 2522 เพิ่มขึ้นร้อยละ 135.90

ปี 2522 - 2523 เพิ่มขึ้นร้อยละ 41.30 ปี 2523 - 2524 เพิ่มขึ้นร้อยละ 26.92

การฝึกอบรมต่างประเทศ การไปดูงาน ปี 2521 - 2522 เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.33 ปี 2522 - 2523 เพิ่มขึ้นร้อยละ 15.38 ปี 2523 - 2524 เพิ่มขึ้นร้อยละ 20

การไปฝึกอบรม ปี 2521 - 2522 เพิ่มขึ้นร้อยละ 233.33

ปี 2522 - 2523 ลดลงร้อยละ 40 ปี 2523 - 2524 เพิ่มขึ้นร้อยละ 50

บปช. การฝึกอบรมในประเทศ สัตโดยบริษัท ปี 2521 - 2522 เพิ่มขึ้นร้อยละ 75 ปี 2522 - 2523 เพิ่มขึ้นร้อยละ 35.71 ปี 2523 - 2524 ลดลงร้อยละ 15.79

สถาบันภายนอกสัต ปี 2521 - 2522 เพิ่มขึ้นร้อยละ 18.97

ปี 2522 - 2523 ลดลงร้อยละ 1.45 ปี 2523 - 2524 ลดลงร้อยละ 33.82

การฝึกอบรมต่างประเทศ การไปดูงาน ปี 2522 - 2523 เพิ่มขึ้นร้อยละ 900 ปี 2523 - 2524 ลดลงร้อยละ 50

การไปฝึกอบรม ปี 2521 - 2522 ลดลงร้อยละ 25

ปี 2522 - 2523 เพิ่มขึ้นร้อยละ 133.33 ปี 2523 - 2524 ลดลงร้อยละ 28.57

จากตารางที่ 4 สรุปได้ว่าบริษัท 2 บริษัทคือ บริษัทนูนิเมนต์ไทย จำกัด และบริษัท

ชลประทานนิเมนต์ จำกัด มีการสัดให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นทุกปี แต่ระดับอาจเพิ่มขึ้นมากหรือเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ส่วนอีกหนึ่งบริษัทคือ บริษัทนูนิเมนต์นครหลวง จำกัด ก็ยังมีการสัดฝึกอบรมให้อยู่ แต่จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมน้อยลง สาเหตุอาจจะเป็นเนื่องจากบริษัทจำเป็นต้องมุ่งการผลิต การขยายโรงงาน เพราะฉะนั้นพนักงานแต่ละคนอาจมีงานประจำที่รัดตัว

1.3 ความมุ่งหมายของบริษัทต่อการให้การฝึกอบรมกับพนักงานระดับต่าง ๆ

ตารางที่ 5 จะแสดงถึงในแบบการฝึกอบรมแต่ละแบบนั้นบริษัทมุ่งที่จะให้หรือส่งเสริมพนักงานระดับใดเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งพนักงานแต่ละระดับจะใช้แบบของการฝึกอบรมแตกต่างกัน

ตารางที่ 5

ความมุ่งหมายของบริษัทต่อการให้การฝึกอบรมแก่พนักงานระดับต่าง ๆ

แบบการฝึกอบรม	จำนวนบริษัทที่ศึกษา				
	คนงาน	เสมียนพนักงาน หรือ ประจำแผนก	ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น	ผู้บังคับบัญชา ระดับกลาง	ผู้บริหาร ระดับสูง
<u>ในประเทศ</u>					
1 สัตโดยบริษัท	2	2	3	3	1
2 สถาบันภายนอกเป็นผู้ สัตโดยบริษัทส่งพนักงานไป เข้ารับการฝึกอบรม		3	3	3	2
<u>ต่างประเทศ</u>					
1 การไปปฏิบัติงานต่างประเทศ			3	3	3
2 การไปฝึกอบรมต่างประเทศ	1		2	3	3



จากตารางที่ 5 ทำให้สรุปผลได้ดังนี้คือ

1. การคัดเลือกอบรมโดยบริษัท มีการคัดเลือกกับพนักงานทุกระดับ ซึ่งระดับที่เน้นมากที่สุดคือระดับผู้บังคับบัญชา ทั้ง 3 บริษัทที่มีการคัดเลือกจำเป็นต้องเรียนรู้เทคนิคและศิลป์ของการปกครองบังคับบัญชา รองลงมาคือระดับคนงานและเสมียนพนักงาน มี 2 บริษัทที่มีการคัดเลือกให้ ส่วนระดับผู้บริหารระดับสูง มีบริษัทที่มีการคัดเลือกอบรมโดยบริษัทให้เพียง 1 บริษัทเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะมุ่งไปที่การฝึกอบรมต่างประเทศมากกว่า
2. สถาปนภายนอกเป็นผู้คัดเลือก ในส่วนนี้ทั้ง 3 บริษัทจะมุ่งทั้ง เสมียนพนักงานหรือประจำแผนก ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง ส่วนผู้บริหารระดับสูงก็ยังคงมีการส่งเข้าร่วมการฝึกอบรมภายนอกด้วยซึ่งมี 2 บริษัทที่ส่ง
3. การไปปฏิบัติงานต่างประเทศ บริษัททั้ง 3 แห่ง มุ่งทั้งผู้บังคับบัญชาระดับต้น ระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง
4. การไปฝึกอบรมต่างประเทศ ทุกบริษัทจะเน้นหนักที่ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง มี 2 บริษัทเน้นหนักที่ผู้บังคับบัญชาระดับต้น และมีเพียง 1 บริษัทเน้นหนักที่ระดับคนงาน ทั้งนี้เนื่องจากเพื่อให้คนงานได้ไปศึกษา เครื่องจักรที่ส่งชื่อมายังต่างประเทศ

- 1.4 ความคิดเห็นต่อเรื่อง
- ก. การสนับสนุนของฝ่ายจัดการ
  - ข. งบประมาณที่ได้รับในการฝึกอบรม
  - ค. การวางแผนงานฝึกอบรม
  - ง. อัตราค่าส่งเจ้าหน้าที่

ศูนย์วิทยุโทรคมนาคม  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6

การสนับสนุนของฝ่ายจัดการต่องานฝึกอบรม

การสนับสนุนของฝ่ายจัดการ	จำนวนบริษัทที่ศึกษา
ให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี	2
ให้การสนับสนุนในระดับปานกลาง	1
ให้การสนับสนุนน้อยกว่าที่ควรจะเป็น	-

สรุปได้ว่า มี 2 บริษัท ให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี และอีก 1 บริษัท ให้การสนับสนุนในระดับปานกลาง

ตารางที่ 7

แสดงความคิดเห็นต่องบประมาณในการฝึกอบรม

งบประมาณในการฝึกอบรม	จำนวนบริษัทที่ศึกษา
เพียงพอต่อการจัดฝึกอบรม	2
ไม่เพียงพอต่อการจัดฝึกอบรม	1

นั่นก็คือ มี 2 บริษัทที่เห็นว่างบประมาณในการฝึกอบรมเพียงพอต่อการจัดฝึกอบรม  
ที่ไม่เพียงพอมี 1 บริษัท

### ตารางที่ 8

#### การวางแผนงานฝึกอบรม

การวางแผนงานฝึกอบรม.	จำนวนบริษัทที่ศึกษา
มีการวางแผน	2
ไม่มีการวางแผน	1

สรุป บริษัทที่มีการวางแผนงานฝึกอบรม มี 2 บริษัทเท่านั้น และเป็นการกำหนดทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว แต่บางบริษัทก็ไม่มีการวางแผนงานฝึกอบรม ทั้งนี้เหตุผลที่สำคัญเรียงตามลำดับก็คือ ส่วนใหญ่จะจัดส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันภายนอกเป็นครั้งคราว งานฝึกอบรมยังมิได้มีการดำเนินการอย่างจริงจัง ที่ผ่านมามีการดำเนินการไปตามแผนที่วางไว้น้อยมาก และอัตราการส่งเจ้าหน้าที่มิได้เพียงพอ

### ตารางที่ 9

#### ความเหมาะสมของอัตราการส่งเจ้าหน้าที่ต่อปริมาณงาน

อัตราการส่งเจ้าหน้าที่กับปริมาณงาน	จำนวนบริษัทที่ศึกษา
อัตราการส่งเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่มากกว่าปริมาณงาน	-
อัตราการส่งเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมกับปริมาณงาน	1
อัตราการส่งเจ้าหน้าที่น้อยกว่าปริมาณงาน	2

จำนวนเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรมนี้จะอยู่ในระดับ 3 - 6 คน อัตราการส่งเจ้าหน้าที่เหมาะสมกับปริมาณงานมีเพียง 1 บริษัท อัตราการส่งเจ้าหน้าที่น้อยกว่าปริมาณงาน มี 2 บริษัท ซึ่งเห็นได้ว่าจากอัตราการส่งเจ้าหน้าที่น้อยกว่าปริมาณงานนี้ จึงก่อให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมาได้ เช่น การสำรวจความจำเป็นไม่สามารรถกระทำได้อย่างทั่วถึง การจัดฝึกอบรมไม่สามารรถสนอง

ความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีมากได้ และขาดการติดตามผลการฝึกอบรมเนื่องจากกำลังเจ้าหน้าที่มีน้อย เป็นต้น

1.5 การวิเคราะห์ในกระบวนการของการบริหารงานฝึกอบรม โดยจะพิจารณาถึง 4 เรื่องด้วยกัน คือ

- ก. การดำเนินการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
- ข. การจัดหลักสูตรในการฝึกอบรม
- ค. การดำเนินการฝึกอบรม
- ง. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม
- ก. การดำเนินการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะทำให้การฝึกอบรมได้ผล จะต้องรู้ว่า จะฝึกใคร เพื่ออะไร ทำไมจึงต้องฝึก และคนเหล่านั้นต้องการความรู้ความสามารถเพิ่มเติมในเรื่องใดบ้าง อันจะทำให้การฝึกอบรมที่จัดเป็นประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด

#### ตารางที่ 10

แสดงบริษัทที่มีการดำเนินการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

การดำเนินการหาความจำเป็น	จำนวนบริษัทที่ศึกษา
มี	3
ไม่มี	-

จากตารางที่ 10 จะเห็นว่า ทุกบริษัทมีการดำเนินการหาความจำเป็น ส่วนวิธีการที่จะนำมาใช้ก็แล้วแต่แต่ละองค์กร แต่การที่องค์กรมีการจัดฝึกอบรมก็มีความจำเป็นที่ต้องหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อให้การฝึกอบรมดังกล่าวได้รับผลสำเร็จยิ่งขึ้น

ส่วนปัจจัยที่เป็นเครื่องชี้ให้ทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องใช้มีการฝึกอบรม ปัจจัยที่สำคัญที่สุด ก็คือ ปัจจัยทางด้านการบริหารงาน เช่น ผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน มีการขัดแย้งในการปฏิบัติงาน การประสานงานไม่ดีพอ การเปลี่ยนแปลงนโยบายในการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นต้น ปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมา ก็คือ ปัจจัยทางด้านการผลิต เช่น เกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้ง ผลผลิตตกต่ำ ต้องมีการซ่อมเครื่องจักรบ่อย เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีปัจจัยทางด้านผู้ปฏิบัติงาน เช่น มีการบ่นไม่พอใจในการทำงาน อัตราการลาออกสูง มีการร้องทุกข์มาก เป็นต้น และ ความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้มีศักยภาพสูงขึ้น

ดังนั้นจึง เห็นได้ว่าปัจจัยที่องค์กรได้นำมาใช้เป็นเครื่องชี้ให้ทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องใช้มีการฝึกอบรมสอดคล้องกับนโยบายการฝึกอบรมขององค์กร ที่มุ่งในด้านการปฏิบัติงาน และทางด้านการผลิต

วิธีการที่องค์กรนำมาใช้ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมก็แล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละองค์กร และความถนัดของเจ้าหน้าที่บริหารงานฝึกอบรมที่จะนำวิธีการดังกล่าวมาใช้

#### ตารางที่ 11

##### วิธีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

วิธีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	จำนวนบริษัทที่ศึกษา
1 การสังเกต	3
2 สัมภาษณ์ความคิดเห็นโดยการสัมภาษณ์และการออกแบบสอบถาม	2
3 ศึกษาจากเอกสารและหลักฐานต่าง ๆ ภายในองค์กร	1
4 การเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานในองค์กร	1
5 การใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน	1
6 โดยการทดสอบ	-
7 อื่น ๆ เป็นต้นว่าจากนโยบายใหม่ของบริษัทที่ต้องการให้เรียนรู้เทคนิคใหม่ ๆ เช่น การใช้ระบบคอมพิวเตอร์	1

จะเห็นได้ว่าการสังเกตทั้ง 3 บริษัทได้มีการนำมาใช้ วิธีการที่ใช้รองลงมา ก็คือ สํารวจข้อคิดเห็นโดยการสัมภาษณ์และการออกแบบสอบถาม นำมาใช้ 2 บริษัทส่วนวิธีการอื่น ๆ ก็ยังมีการนำมาใช้บ้างแห่งละบริษัท ยกเว้นวิธีการทดสอบที่ไม่ได้มีการนำมาใช้เลย ซึ่งสาเหตุอาจเนื่องมาจากเป็นการเสียเวลาดังเจ้าหน้าที่และพนักงานในองค์กร ถ้าจะพิจารณาถึงระดับความสำคัญของแต่ละวิธีที่องค์กรได้นำมาใช้ วิธีการสังเกตสำคัญที่สุด การสังเกตนี้อาจสังเกตโดยผู้บังคับบัญชา หรือ บุคคลที่อยู่นอกฝ่ายหรือแผนกดังกล่าว รองจากวิธีการสังเกตก็คือการสำรวจข้อคิดเห็น มีบางองค์กรก็ใช้วิธีการสัมภาษณ์ บางองค์กรก็ใช้แบบสอบถาม วิธีการที่สำคัญรองลงมา ก็คือ การเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานในองค์กร ซึ่งงานที่จะเปรียบเทียบได้ควรจะต้องออกมาเป็นตัวเลข การใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยบางข้อจะบอกถึงความจำเป็นของพนักงานแต่ละคน และนำมาพิจารณาเป็นส่วนรวมได้ การศึกษาจากเอกสารและหลักฐานต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น สถิติการขาดงาน อัตราการลาออก การมีการลาออกมากก็แสดงให้เห็นถึงสถานการณ์ภายในองค์กรได้ และประการสุดท้ายเป็นการคัดฝึกอบรม เนื่องจากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่

#### ตารางที่ 12

#### แสดงลักษณะการสำรวจความจำเป็น

ลักษณะการสำรวจความจำเป็น	จำนวนบริษัทที่ศึกษา
พิจารณาความจำเป็นทั้งองค์กร	3
พิจารณาความจำเป็น เฉพาะกลุ่มทำงาน	2
พิจารณาความจำเป็นแต่ละบุคคล	3

ลักษณะการสำรวจความจำเป็นที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้พิจารณาก็คือ พิจารณาความจำเป็นทั้งองค์กรมี 3 บริษัท พิจารณาความจำเป็นแต่ละบุคคล มี 3 บริษัท พิจารณาความจำเป็นเฉพาะกลุ่มทำงานมี 2 บริษัทซึ่งเห็นได้ว่า องค์กรมุ่งที่จะคัดฝึกอบรมเพื่อสนองความจำเป็นทั้งองค์กร เป็นเรื่องที่หน่วยงานทั่ว ๆ ไปควรรู้ แต่ก็ขึ้นอยู่กับความจำเป็นแต่ละบุคคลด้วยที่จะเข้ารับการฝึกอบรม

จากวิธีการหาความจำเป็นและลักษณะของการสำรวจความจำเป็นดังกล่าว จำนวนพนักงานของแต่ละบริษัทอยู่ในระดับที่ค่อนข้างมาก ดังนั้นการสำรวจความจำเป็นให้ได้อย่างทั่วถึงจึงเป็นสิ่งที่ยากลำบาก

ตารางที่ 13

การสำรวจความจำเป็นที่นำมาใช้กับพนักงานในองค์กร

การสำรวจความจำเป็นที่นำมาใช้กับพนักงานในองค์กร	จำนวนบริษัทที่ศึกษา
สามารถกระทำได้อย่างทั่วถึงพนักงานในองค์กร	1
ไม่สามารถกระทำได้อย่างทั่วถึงพนักงานในองค์กรทั้งหมด	2

จะเห็นว่า บริษัทที่ศึกษา มี 2 บริษัท เห็นว่าการสำรวจความจำเป็นไม่สามารถกระทำได้อย่างทั่วถึงพนักงานในองค์กรทั้งหมด แต่อีก 1 บริษัท เห็นว่าสามารถกระทำได้อย่างทั่วถึง อาจเป็นไปได้ที่บริษัทดังกล่าวเห็นว่า การสังเกตที่ได้นำมาใช้เป็นการสังเกตที่เป็นไปในทุกหน่วยงาน

ส่วนสาเหตุของการสำรวจความจำเป็นที่ไม่สามารถกระทำได้อย่างทั่วถึงพนักงานในองค์กรทั้งหมด สาเหตุสำคัญที่สุดประการหนึ่งก็คือต้องใช้ระยะเวลาในการได้ข้อมูลกลับมา ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานในองค์กรมีมาก ถ้ารอจนกว่าจะได้ข้อมูลกลับมาพร้อมบางครั้ง เรื่องที่สวดฝักอบรมก็ล่าสมัยไม่ทันกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร ประการที่สอง ก้าส่งเจ้าหน้าที่มีน้อยไม่พอเหมาะกับพนักงานในองค์กรซึ่งมีมาก เรื่องนี้จะสอดคล้องกับตารางที่ 9 ที่ก้าส่งเจ้าหน้าที่ น้อยกว่าปริมาณงาน แต่ถ้าจะเพิ่มอัตรา ก้าส่งผลก็จะเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายให้กับองค์กร ทั้ง ๆ ที่งานฝักอบรมมิใช่เป็นวิธีการที่จะนำมาแก้ปัญหาได้หมดทุกเรื่อง ประการที่สาม การแยกประเภทของความจำเป็นกระทำได้ลำบากในการสนองความต้องการของพนักงานทั้งหมด จะเห็นว่าพนักงานแต่ละคนต่างก็มีความต้องการและความจำเป็นกันคนละเรื่อง และประการสุดท้ายคือ ไม่สะดวกในทางปฏิบัติ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า จากวิธีการหาความจำเป็นหลาย ๆ วิธีที่องค์การได้นำมาใช้นั้น มี 2 บริษัท ที่มีความเห็นว่ามีไม่ล้ามารถกระทำได้อย่างทั่วถึงพนักงานในองค์การทั้งหมด

ข. การคัดเลือกบุคลากรในการฝึกอบรม

ขั้นตอนนี้จะวิเคราะห์ว่า การคัดเลือกบุคลากรแต่ละเรื่อง ที่มุ่งให้กับพนักงานในระดับต่าง ๆ มีความเหมาะสมหรือไม่ ถ้าเหมาะสมใช้เกณฑ์ใดมาพิจารณาในการคัดเลือก และในส่วนที่ไม่เหมาะสมมีสาเหตุใดที่เกิดขึ้น ซึ่งองค์การโดยทั่วไปแล้วก็น่าจะต้องให้ทั้งความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) กับพนักงานในองค์การ

ตารางที่ 14

การให้ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่องค์การได้นำมาใช้ในการคัดเลือกให้แกพนักงาน

ความรู้ความชำนาญที่จำเป็น ทัศนคติและระดับของพนักงาน	จำนวนบริษัทที่ศึกษา				
	มากที่สุด	มาก	พอสมควร	น้อย	น้อยมาก
(1) <u>ความรู้ความชำนาญ</u>					
1 ความรู้ความชำนาญด้านเทคนิคและวิธีการ (Technical Knowledge/Skills)					
- คนงาน	2				
- เลื่อนพนักงานหรือประจำแผนก	2				
- ผู้บังคับบัญชาในระดับต้น			3		
- ผู้บังคับบัญชาในระดับกลาง			2	1	
- ผู้บริหารระดับสูง				2	



ความรู้ความชำนาญที่จำเป็น ทักษะและระดับของพนักงาน	จำนวนบริษัทที่ศึกษา				
	มากที่สุด	มาก	พอสมควร	น้อย	น้อยมาก
2 ความรู้ความชำนาญด้านการบริหารงานบุคคล (Human Management Skills)					
- คนงาน				1	
- เล่มียนพนักงานหรือประจำแผนก				1	
- ผู้บังคับบัญชาระดับต้น		2	1	1	
- ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง	1	1	1		
- ผู้บริหารระดับสูง	1	1			
3 ความรู้ความชำนาญด้านแนวความคิดทั่วไปใน การบริหารองค์การ (Conceptual Skills)					
- คนงาน					1
- เล่มียนพนักงานหรือประจำแผนก					1
- ผู้บังคับบัญชาระดับต้น		1	2		
- ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง	1	1	1		
- ผู้บริหารระดับสูง	2				
(2) <u>ทัศนคติ</u>					
การปรับเปลี่ยนทัศนคติ, ท่าทีของบุคคลให้ดีขึ้น (Attitude)					
- คนงาน	2				
- เล่มียนพนักงานหรือประจำแผนก	2				
- ผู้บังคับบัญชาระดับต้น	1	1	1		
- ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง	1		2		
- ผู้บริหารระดับสูง		1	1		

หมายเหตุ: ตารางดังกล่าวมี 1 องค์การที่สร้างหลักสูตร เฉพาะผู้บังคับบัญชาระดับต้นและระดับกลาง เท่านั้น

เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่มักให้การฝึกอบรมแก่พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงมาก ดังนั้นการคัดเลือกผู้สมัครจึงมุ่งที่ 3 ระดับดังกล่าวนี้ แต่ก็มีบางส่วนที่มีการคัดเลือกอบรมให้กับระดับคนงาน หรือเสมียนพนักงาน หลักสูตรสำหรับคนงาน เช่น การรักษาความปลอดภัยในโรงงาน การใช้เครื่องมือให้ถูกวิธี เป็นต้น

จากตารางที่ 14 จะเห็นว่า

(1) ความรู้ความชำนาญ

1 ความรู้ความชำนาญด้านเทคนิคและวิธีการ (Technical Knowledge/Skills)

ให้มากที่สุดในระดับคนงานมี 2 บริษัท ให้มากที่สุดระดับเสมียน พนักงานหรือประจำแผนกมี 2 บริษัท ส่วนผู้บังคับบัญชาระดับต้นให้มากที่สุด 3 บริษัท ผู้บังคับบัญชาระดับกลางให้มากที่สุดมี 2 บริษัท ให้พอสมควรมี 1 บริษัท ผู้บริหารระดับสูงให้ห้อยมี 2 บริษัท

จากการคัดเลือกผู้สมัครดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาระดับกลางต้องให้ความรู้ด้านเทคนิคและวิธีการมากมี 2 บริษัท ให้พอสมควรมี 1 บริษัท นั้นแสดงว่า องค์การทั้ง 2 แห่ง ผู้บังคับบัญชาระดับกลางยังต้องการเสริมทางด้านเทคนิคและวิธีการทั้ง ๆ ที่หน้าทำงานในระดับนี้ ควรมุ่งให้ความรู้ด้านการบริหารบุคคลมากกว่า

2 ความรู้ความชำนาญด้านการบริหารบุคคล (Human Management Skills)

ในระดับคนงาน เสมียนพนักงานหรือประจำแผนกให้ห้อย มี 1 บริษัท ผู้บังคับบัญชาระดับต้นให้มากที่สุดมี 2 บริษัท ให้พอสมควรมี 1 บริษัท ผู้บังคับบัญชาระดับกลางให้มากที่สุดมี 1 บริษัท ให้มากที่สุดมี 1 บริษัท ให้พอสมควรมี 1 บริษัท ผู้บริหารระดับสูงให้มากที่สุดมี 1 บริษัท ให้มากที่สุดมี 1 บริษัท

การคัดเลือกผู้สมัครเป็นในรูปดังกล่าวนี้ ตำแหน่งซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาขึ้นไปจะให้ความรู้ด้านการบริหารบุคคล ตั้งแต่พอสมควรไปจนถึงมากที่สุด ซึ่งก็ถูกกับเกณฑ์จริง ๆ ทางทฤษฎี แต่ระดับการให้ก็ไม่เท่ากันนี้ อาจเนื่องจากระดับการแบ่งตำแหน่งผู้บังคับบัญชาไม่เท่ากัน อันเกิดจากโครงสร้างขององค์การแตกต่างกัน จำนวนพนักงานในองค์การก็แตกต่างกัน

3 ความรู้ความชำนาญด้านแนวความคิดทั่วไปในการบริหารองค์การ  
(Conceptual Skills)

ในระดับคนงาน เล่มียนพนักงานหรือประจำแผนกให้น้อยมากมี 1 บริษัท  
ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ให้มากมี 1 บริษัท ให้พอสมควรมี 2 บริษัท ผู้บังคับบัญชา  
ระดับกลางให้มากที่สุด มาก พอสมควร แห่งละ 1 บริษัท ผู้บริหารระดับสูง  
ให้มากที่สุด มี 2 บริษัท

จากตัวเลขดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ความจำเป็นที่จะต้องมีความ  
คิดในการบริหารองค์การก็ต้องมีมากขึ้น ตำแหน่งงาน เช่น คนงาน เล่มียนพนักงานหรือประจำแผนก  
ไม่จำเป็นต้องใช้ เขาจะต้องมีความรู้ทางด้านเทคนิคและวิธีการมากกว่า

(2) ทัศนคติ

การปรับเปลี่ยนทัศนคติ ท่าทีของบุคคลให้ดีขึ้น

การฝึกอบรมมีส่วนช่วยได้แต่ในอัตราที่ต่ำ ทัศนคติอาจเปลี่ยนได้ด้วยอิทธิพลของ  
สังคมและสิ่งแวดล้อม จากตารางที่ 14 มี 2 บริษัทที่เห็นว่า คนงาน เล่มียนพนักงานหรือประจำ  
แผนก การปรับเปลี่ยนทัศนคติจำเป็นมากที่สุด ผู้บังคับบัญชาระดับต้น จำเป็นมากที่สุดมี 1 บริษัท  
มากมี 1 บริษัท พอสมควรมี 1 บริษัท ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง จำเป็นมากที่สุด มี 1 บริษัท พอ  
สมควรมี 2 บริษัท ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นมากมี 1 บริษัท พอสมควรมี 1 บริษัท

แสดงให้เห็นว่าพนักงานในระดับล่างมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงในเรื่องทัศนคติ  
หรือ ท่าทีให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการ ส่วนในระดับผู้บังคับบัญชาก็ยัง  
ก็ยังคงต้องการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ทั้งนี้เนื่องจากว่า บุคคลดังกล่าวเป็นผู้ดำเนินงานนโยบายของ  
องค์การมาปฏิบัติดังนั้นการที่มีความคิดเห็นต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นไปในทางเดียวกัน ก็จะทำให้การ  
ดำเนินงานในองค์การบรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น และถ้าผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนพฤติกรรมได้ ก็จะเป็นตัวอย่าง  
ให้ผู้น้อยเปลี่ยนแปลงตาม

เมื่อได้ทราบถึงแนวทางที่บริษัทส่วนใหญ่นำมาใช้ในการคัดเลือกผู้สมัครให้กับพนักงานแล้ว  
ตารางที่ 15 จะแสดงให้เห็นว่า การคัดเลือกผู้สมัครในการฝึกอบรมเหมาะสมกับระดับงานของผู้รับการ  
อบรมหรือไม่



ตารางที่ 15

การคัดเลือกผู้สมัครในการฝึกอบรมกับระดับงานของผู้รับการอบรม

การคัดเลือกผู้สมัครในการฝึกอบรมกับระดับงานของผู้รับการอบรม	จำนวนบริษัทที่ศึกษา
เหมาะสมกับระดับงานของผู้รับการอบรม	3
ยังไม่เหมาะสมกับระดับงานของผู้รับการอบรม	-

ส่วนใหญ่มักจะ เห็นว่าการคัดเลือกผู้สมัครในการฝึกอบรมดังกล่าว เหมาะสมกับระดับงานของผู้รับการอบรม ทั้งนี้ปัจจัยที่ได้นำมาพิจารณาในการคัดเลือกที่สำคัญ ประการที่หนึ่งก็คือ พิจารณาว่าพนักงานแต่ละระดับจะต้องมีความรู้ความชำนาญในเรื่องใดบ้าง ประการที่สอง ได้มีการปรึกษากับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากร ประการที่สาม โดยพิจารณาจากการคัดเลือกผู้สมัครที่เคยผ่านมาแล้ว ที่พนักงานสามารถนำความรู้ความชำนาญไปใช้ในการปฏิบัติงาน และประการสุดท้ายจากการประเมินผลการฝึกอบรมที่ผ่านมา และพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า จากความคิดเห็นของหน่วยงานฝึกอบรม ไม่มีปัญหาในการคัดเลือกผู้สมัครให้เหมาะสมกับระดับงานของผู้รับการอบรม ทั้งนี้เพราะธุรกิจจะพิจารณาที่ตำแหน่งหน้าที่การงานของพนักงานก่อน ปรึกษากับผู้บังคับบัญชาและวิทยากรและการนำประโยชน์จากการคัดเลือกฝึกอบรมในครั้งก่อน ๆ มาปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ค. การดำเนินการฝึกอบรม

ก่อนที่จะดำเนินการฝึกอบรมจำเป็นต้องมีการคัดเลือกเตรียมสิ่งต่าง ๆ ให้เรียบร้อย ทั้งในด้านวิธีการที่จะนำมาใช้ การคัดเลือกวิทยากร การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

การคัดเลือกผู้สมัครของแต่ละองค์การ ส่วนใหญ่ก็จะมีวิธีการดำเนินการหมดทุกประเภท ที่สำคัญคือ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) การฝึกอบรมระดับการจัดการ (Managerial Training) การพัฒนาผู้บริหาร (Executive Development) การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน (On-the-job-Training)

และการฝึกอบรมในด้านอื่น ๆ เช่น ทางด้านแรงงานสัมพันธ์ และกฎหมายคุ้มครองแรงงาน หรือ สหภาพ  
แรงงาน

ตารางที่ 16 จะเป็นการพิจารณาว่าการคัดเลือกบริษัท ส่วนใหญ่องค์  
การเลือกใช้วิธีการใด



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 16

แสดงถึงการเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรม

เทคนิคในการฝึกอบรม	จำนวนบริษัทที่ศึกษา
1 การบรรยาย (Lecture)	3
2 การถกเถียงปัญหา (Discussion)	3
3 การสาธิต (Demonstrations)	2
4 การสัมมนา (Seminar)	3
5 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)	2
6 การใช้วัสดุทัศนวัตถุ (Audiovisual Aids)	2
7 การประชุมกลุ่มซินดิเคต (Syndicate Method)	2
8 การระดมความคิด (Brainstorming)	2
9 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)	2
10 การทัศนศึกษา (Field Trips)	2
11 การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study)	2
12 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Sensitivity Training)	2
13 การสอนแนะ (Coaching)	3
14 การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน (Rotation and Transfer)	2
15 การสังเกตหรือดูงาน (Observation)	2
16 การประชุมอภิปราย (Conference)	2
17 การสอนสำเร็จรูป (Programmed Instruction)	1
18 การสร้างสถานการณ์ให้เหมือนของจริง (Simulation)	1
19 เกมส์การบริหาร (Management Games)	2
20 โปรแกรมการฝึกหัดอย่างฝีมือ (Apprenticeship)	2

วิธีการที่องค์การส่วนใหญ่ได้นำมาใช้ ทั้ง 3 บริษัท จะเป็นวิธีการที่ไม่มีความยุ่งยาก และเป็นวิธีการที่เข้ากับบุคคลกลุ่มใหญ่ได้เฉพาะวิธีการถกเถียงปัญหา การสัมมนา จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ส่วนวิธีการสอนแนะนำก็สามารถที่จะนำมาใช้ได้ทุกวัน โดยผู้บังคับบัญชาสอนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนวิธีการสอนสำเร็จรูป มีบริษัทที่นำมาใช้เพียง 1 บริษัท วิธีนี้ที่ไม่ได้รับความนิยมด้วยเหตุผล ผู้เรียนจะต้องควบคุมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งยากที่จะควบคุมให้ตั้งใจหรือสนใจอย่างเต็มที่ ประกอบกับการเขียนโปรแกรม ถ้าสัดเนื้อหาไม่เหมาะสมกับผู้เรียนจะทำให้ไม่ได้รับผลดีเท่าที่ควร ส่วนวิธีการสร้างสถานการณ์ให้เหมือนของจริง มีการนำมาใช้ เพียง 1 บริษัท เป็นเรื่องที่ยากจะยุ่งยากและเสียค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากต้องสร้างสถานการณ์ให้เหมือนกับต้องไปปฏิบัติงานจริง ๆ ส่วนวิธีการอื่น ๆ ก็นำมาใช้วิธีการละ 2 บริษัท

การคัดเลือกวิทยากรของแต่ละองค์การ บางองค์การขาดวิทยากรภายใน บุคคลภายในล้วนแต่มีงานประจำ ก็จำเป็นต้องใช้วิทยากรภายนอก บางองค์การใช้ทั้งวิทยากรภายในและภายนอก

#### ตารางที่ 17

##### แสดงการใช้วิทยากรในการฝึกอบรม

การใช้วิทยากรในการฝึกอบรม	จำนวนบริษัทที่ศึกษา
ใช้เฉพาะวิทยากรภายนอก	1
ใช้เฉพาะวิทยากรภายใน	-
ใช้ทั้งวิทยากรภายนอกและภายใน	2

บริษัทส่วนใหญ่ใช้ทั้งวิทยากรภายนอกและภายในมี 2 บริษัท ใช้เฉพาะวิทยากรภายนอก มี 1 บริษัท หลักเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการคัดเลือกวิทยากร ประการสำคัญที่สุดที่ทุกบริษัท มีความคิดเห็นตรงกันก็คือ พิจารณาความเหมาะสมในด้านคุณวุฒิ ความรู้ ประสบการณ์ ที่จะบรรยาย

ในลักษณะวิชานั้น ๆ ที่สำคัญรองลงมาก็คือ คัดเลือกวิทยากรที่มีชื่อเสียง ค่าจ้างถึงความสะดวกในด้านเวลาของวิทยากร และค่าใช้จ่ายในการจัดหาวิทยากรอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถจ่ายให้ได้

ในกรณีที่เคยใช้วิทยากรภายนอก ปัญหาที่เคยพบในการคัดเลือกวิทยากรที่สำคัญที่สุดมี 2 ประการคือ ไม่ได้วิทยากรตรงตามที่ต้องการ ความไม่สะดวกในเรื่องเวลาและความคล่องตัวของวิทยากรในการมาตามหมายกำหนดการฝึกอบรม ที่สำคัญรองลงมาคือ ค่าใช้จ่ายในการจัดหาวิทยากรภายนอกสูงมาก ประการสุดท้าย แหล่งวิทยากรภายนอกมีจำกัด

ในกรณีที่เป็นวิทยากรภายใน ปัญหาที่ได้พบในการคัดเลือกวิทยากร ที่สำคัญที่สุดมี 2 ประการคือ วิทยากรภายในเองไม่เพียงพอ ความไม่สะดวกในเรื่องเวลาของวิทยากรภายใน และความเหมาะสมในเรื่องความรู้ ความสามารถในการบรรยายของวิทยากรภายใน

#### ตารางที่ 18

#### แสดงการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม	จำนวนบริษัทที่ศึกษา
ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้คัดเลือก	3
ฝ่ายบุคคลคัดเลือก	-
อื่น ๆ คือผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจในหลักสูตร	1
ภายนอกและ เสนอขออนุมัติไปฝึกอบรม	

การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม มี 3 บริษัทที่ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้คัดเลือก แต่ก็มีบางส่วนที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจในหลักสูตรภายนอก และ เสนอขออนุมัติไปฝึกอบรม มี 1 บริษัท



ตารางที่ 19

แสดงการมีปัญหาหรือไม่มีปัญหาผู้เข้ารับการอบรม

ปัญหา เรื่องผู้เข้ารับการอบรม	จำนวนบริษัทที่ศึกษา
ไม่มีปัญหา	2
มีปัญหา	1

ส่วนใหญ่จะไม่มีปัญหาผู้เข้ารับการอบรม มี 2 บริษัท ส่วนที่มีปัญหา มี 1 บริษัท

ซึ่งเหตุผลที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้เข้ารับการอบรมมีพื้นความรู้แตกต่างกันมาก ทำให้มีปัญหาในการรับการถ่ายทอดความรู้ได้ไม่เท่าเทียมกัน ประการต่อมา หน่วยงานส่งมาอบรมเข้ากับหลักสูตรที่เคยได้รับการอบรมมาแล้ว และประการสุดท้าย ผู้บังคับบัญชาส่งคนที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมมา เข้ารับการฝึกอบรม เรื่องนี้สะท้อนให้เห็นว่า หน่วยงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมกำหนดคุณสมบัติพื้นฐานความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรหนึ่ง ๆ ส่งไปยังผู้บังคับบัญชาหรือไม่ และผู้บังคับบัญชาคัดเลือกอย่างไร และมีการเก็บประวัติของพนักงาน บันทึกเกี่ยวกับการได้รับการฝึกอบรมหรือไม่

จะเห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมีทั้งปัญหาที่เกิดจากการคัดเลือกวิทยากรและการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ในส่วนของการดำเนินการฝึกอบรม องค์กรทั้งหมดก็ได้มีการดำเนินการในส่วนต่าง ๆ ดังนี้คือ

- ก. มีการจัดทำโครงการฝึกอบรม และดำเนินการฝึกอบรมไปตามแผนหรือโครงการนั้น
- ข. แจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อที่จะจัดส่งบุคคลตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ หรือคัดเลือกบุคคลในหน่วยงานของตนเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม
- ค. แจ้งให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่จะ เข้ามารับบรรยาย หรือวิทยากรผู้บรรยายได้ทราบล่วงหน้า
- ง. การจัดทำวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนการจัดเตรียมสถานที่ เอกสารการบรรยาย ฯลฯ

ในส่วนของการดำเนินการฝึกอบรมแทบจะไม่มีปัญหา ถ้าองค์การได้มีการเตรียมสิ่งต่าง ๆ ไว้พร้อมแล้ว แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาจากปัจจัยอื่น ๆ เช่น ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร ซึ่งจะมามีผลกระทบต่อการศึกษาฝึกอบรมหลักสูตรนั้น ๆ ไม่ได้รับผลสำเร็จได้

#### ง. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม เป็นการหาปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องต่าง ๆ ผลที่ได้จากการฝึกอบรมครั้งนี้ เพื่อนำไปปรับปรุงการศึกษาฝึกอบรมในครั้งต่อไป

ในการประเมินผลการฝึกอบรม เทคนิคการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาประเมินผล มีเทคนิคหลายแบบซึ่งแล้วแต่แต่ละองค์การจะเลือกใช้

#### ตารางที่ 20

#### การรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาประเมินผล

เทคนิคการรวบรวมข้อมูล	จำนวนบริษัทที่ศึกษา
วิธีสังเกต	3
วิธีการสอบถาม (การสัมภาษณ์และแบบสอบถาม)	3
วิธีการวัดผล	2

วิธีการทั้ง 3 บริษัทได้นำมาใช้ก็คือ วิธีการสังเกต และวิธีการสอบถาม

ส่วนวิธีการวัดผลมี 2 บริษัทที่นำมาใช้

ในการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมโดยทั่วไปองค์การจะต้องประเมินทั้ง 4 ด้าน คือ ปฏิกริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม ผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม พฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม และผลที่เกิดแก่องค์การเป็นส่วนรวม จากการวิเคราะห์ข้อมูล ถึง

การประเมินผลขององค์การในด้านต่าง ๆ เป็นไปดังตารางที่ 21 และความพอใจต่อข้อมูลที่รับกลับมาหรือผลที่ได้รับเป็นไปดังตารางที่ 22

ตารางที่ 21

การประเมินผลและติดตามผลในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน

ความเห็นต่อการประเมินผลและติดตามผล	จำนวนบริษัทที่ศึกษา					หมายเหตุ
	มากที่สุด	มาก	พอสมควร	น้อย	น้อยมาก	
1. ปฏิบัติการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ต่อโครงการฝึกอบรม	3					
2. ผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม	1	2				
3. พฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม	1	2				
4. ผลที่เกิดแก่องค์การเป็นล่วนรวม		1	2			

การประเมินผลปฏิบัติการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม มีบริษัทยอมรับว่า  
ได้ประเมินมากที่สุด 3 บริษัท การประเมินผลการเรียนรู้ บริษัทที่ประเมินมากที่สุด มี 1  
บริษัท ประเมินมาก มี 2 บริษัท การประเมินพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม บริษัทที่ประเมิน  
มากที่สุด มี 1 บริษัท ประเมินมาก มี 2 บริษัท และการประเมินผลที่เกิดแก่องค์การเป็นล่วนรวม  
ประเมินมาก มี 1 บริษัท ประเมินพอสมควร มี 2 บริษัท

ตารางที่ 22

ความพึงพอใจต่อข้อมูลที่ได้รับในการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

ความพึงพอใจต่อข้อมูลที่ได้รับ	จำนวนบริษัทที่ศึกษา					หมายเหตุ
	มากที่สุด	มาก	พอสมควร	น้อย	น้อยมาก	
1. ปฏิกริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม	3					
2. ผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม		2	1			
3. พฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม		3				
4. ผลที่เกิดแก่องค์การ เป็นส่วนรวม			2			1 *

หมายเหตุ 1 บริษัท ในข้อหมายเหตุ องค์การดังกล่าวยังไม่ได้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง

ความพึงพอใจต่อข้อมูลที่ได้รับ จะเห็นว่าความพึงพอใจต่อข้อมูลที่ได้รับในเรื่องปฏิกริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรมมีมากที่สุด บริษัททั้ง 3 แห่งต่างก็มีการประเมินในเรื่องนี้ ทั้งนี้เพื่อนำไปปรับปรุงการสัดฝึกอบรมในครั้งต่อไป ความพึงพอใจต่อข้อมูลที่ได้รับในเรื่องผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม พอใจมาก มี 2 บริษัท พอสมควร มี 1 บริษัท บางแห่งก็มีการสัดทำแบบสอบถามการนำความรู้ไปใช้ในการทำงาน และอาจให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สังเกต ความพึงพอใจต่อข้อมูลที่ได้รับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม มีความพึงพอใจมากทั้ง 3 แห่ง และความพึงพอใจผลที่เกิดแก่องค์การเป็นส่วนรวม พอสมควร มี 2 บริษัท และยังไม่ได้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง มี 1 บริษัท จึงเห็นได้ว่าเฉพาะการประเมินผลที่เกิดแก่องค์การเป็นส่วนรวมเท่านั้นที่ธุรกิจได้รับข้อมูลเพียงพอสมควร ทั้ง ๆ ที่การประเมินผลที่เกิดแก่องค์การเป็นส่วนรวมสามารถพิจารณาได้จากปัจจัยหลายประการ เช่น การลดลงในอัตราการลาออก, การลดลงในค่าใช้จ่าย, การปรับปรุงการผลิต และยอดขายที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

ปัจจุบันการติดตามผลการฝึกอบรมในธุรกิจหลายแห่ง ยังไม่ได้มีการติดตามผลอย่างจริงจัง ซึ่งขึ้นอยู่กับทั้ง 2 ฝ่าย ว่าจะเห็นความสำคัญมากน้อยเพียงใด บางครั้งผู้บังคับบัญชาก็ไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผล ประกอบกับเจ้าหน้าที่บริหารงานฝึกอบรมต้องทำทั้งด้านวิทยากรและดำเนินการงานไปด้วย จึงไม่ได้มีการติดตามผลเนื่องจากงานรัดตัว

### ตารางที่ 23

#### แสดงการดำเนินการของการติดตามผลการฝึกอบรม

การดำเนินการของการติดตามผลการฝึกอบรม	จำนวนบริษัทที่ศึกษา
สมบูรณ์ครบถ้วนทุกขั้นตอน	1
ยังไม่สมบูรณ์	2

บริษัทที่เห็นว่า การติดตามผลการฝึกอบรมสมบูรณ์ครบถ้วนทุกขั้นตอนมีเพียง 1 บริษัท ที่เห็นว่ายังไม่สมบูรณ์มี 2 บริษัท และสาเหตุสำคัญที่ทำให้การติดตามผลการฝึกอบรมยังไม่สมบูรณ์ประการที่หนึ่งก็คือ ผลการฝึกอบรมยังไม่ได้นำมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบ ประการที่สอง ยังไม่ได้มีการจัดทำอย่างจริงจัง เพราะไม่มีอัตราค่าส่ง และประการสุดท้าย ไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเท่าที่ควร จะเห็นว่า เรื่องอัตราค่าส่ง เป็นปัญหาสำคัญส่งผลกระทบต่อ การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม การใช้วิทยากรภายใน และการติดตามผลการฝึกอบรม การได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็จำเป็นมาก เจ้าหน้าที่บริหารงานฝึกอบรมควรชี้ให้ผู้บังคับบัญชาตระหนักว่า การประเมินผลมีส่วนช่วยในการบริหารงาน และจะต้องมีการสนใจและจัดให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการฝึกอบรม

## ตารางที่ 24

## แสดงระยะเวลาของการติดตามผลการฝึกอบรม

ระยะเวลาของการติดตามผลการฝึกอบรม	จำนวนบริษัทที่ศึกษา
ไม่เกิน 3 เดือน	2
4 - 6 เดือน	-
มากกว่า 6 เดือนขึ้นไป	-
อื่น ๆ เช่น แล้วแต่หลักสูตร, ติดตามผลทันทีเมื่อ การฝึกอบรมสิ้นสุดลง	2

ระยะเวลาของการติดตามผลการฝึกอบรม ไม่เกิน 3 เดือน มี 2 บริษัท และบาง  
ครั้งก็แล้วแต่หลักสูตร หรือติดตามผลทันทีเมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุดลง มี 2 บริษัท

เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมแล้ว การวัดฝึกอบรมในหลาย ๆ องค์กร เมื่อดำเนินการเสร็จ  
สิ้นแล้ว มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จอยู่ในระดับร้อยละ 70 ขึ้นไป โดยปัจจัยสำคัญที่เข้ามาเป็น  
เครื่องพิจารณาว่ามีแนวโน้มประสบความสำเร็จก็คือ พนักงานสามารถนำความรู้ความชำนาญไปใช้ในการ  
การปฏิบัติงาน พนักงานมีการพัฒนาทั้งที่ บุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน พนักงานเข้าใจนโยบาย และ  
ความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ได้ดีขึ้น และประการสุดท้าย ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร  
ลดน้อยลง เช่น ด้านการผลิต การบริหารงาน ผู้ปฏิบัติงาน ฯลฯ

ในกรณีที่ไม่ประสบความสำเร็จมีข้อบกพร่องในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้คือ ปัจจัยที่มีปัญหามาก  
ก็คือ การวัดฝึกอบรมได้ไม่ทั่วถึงตามที่หน่วยงานต่าง ๆ ต้องการ ปัญหาในด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม  
วิทยากร รองลงมาก็คือ การสร้างหลักสูตรและการจัดทำโครงการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม  
การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม และประการสุดท้าย การสำรวจและวิเคราะห์ความเป็น  
การฝึกอบรม

## 2. การวิเคราะห์ในส่วนของผู้บังคับบัญชา

วัตถุประสงค์เพื่อสะท้อนถึงแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานฝึกอบรม เช่น การคัดเลือกอบรมส่วนใหญ่ตรงกับความต้องการของหลาย ๆ หน่วยงานหรือไม่ ประโยชน์และความพึงพอใจที่หน่วยงานได้รับ ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อการที่พนักงานมีความรู้ ทักษะและทัศนคติมาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา การสังเกตของผู้บังคับบัญชาต่อคนที่ผ่านการฝึกอบรมและคนที่ไม่ได้ผ่านในด้านผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งคนที่ผ่านการฝึกอบรม การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการฝึกอบรม ความคิดเห็นต่อการสนับสนุนพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม และการดำเนินงานของหน่วยงานฝึกอบรมในบริษัทของตน

การวิเคราะห์จะกระทำในลักษณะข้อมูลที่ได้มาจากผู้บังคับบัญชาของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด, บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด และ บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด และค่าเฉลี่ยโดยส่วนรวมของทั้งอุตสาหกรรม

### 2.1 การคัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรม

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ในการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมของฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัทแต่ละเดือน จะอยู่ในระดับ ประมาณ 1 - 19 คนจากพนักงานตั้งแต่ 7-346 คน ซึ่งระดับของการคัดเลือกจะไม่เท่ากัน แต่ละโรงงานของบริษัทจะมีการคัดเลือกแต่ละเดือนในระดับดังนี้คือ

โรงงานบางซื่อ	ประมาณ	เดือนละ	8 คน	จากพนักงานทั้งหมด	252 คน
โรงงานแก่งคอย	ประมาณ	เดือนละ	22 คน	จากพนักงานทั้งหมด	577 คน
โรงงานท่าหลวง	ประมาณ	เดือนละ	14 คน	จากพนักงานทั้งหมด	1,146 คน
โรงงานทุ่งสง	ประมาณ	เดือนละ	17 คน	จากพนักงานทั้งหมด	600 คน

เนื่องจากบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เป็นบริษัทที่ใหญ่และมีพนักงานเป็นจำนวนมาก ประกอบกับบริษัทมีศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมที่จะให้บริการทั้งบริษัท รวมทั้งบริษัทในเครือด้วย ดังนั้น การคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกบริษัทจึงกระทำได้น้อยครั้งกว่าบริษัทอื่น

บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด เฉพาะที่สำนักงานใหญ่ซึ่งมีฝ่ายต่าง ๆ ตำแหน่งงาน  
 ที่นี้ จะมีการจัดส่งเข้ารับการฝึกอบรมแต่ละเดือนประมาณ 1-3 คน จากพนักงานตั้งแต่ 6-36 คนของ  
 แต่ละฝ่าย แต่ละโรงงานของบริษัทจะมีการจัดส่งแต่ละเดือนในระดับดังนี้คือ

โรงงานชะอำประมาณ เดือนละ 10 คน จากพนักงานทั้งหมดประมาณ 400 คน

โรงงานตากสิประมาณ เดือนละ 1-2 คน จากพนักงานทั้งหมดประมาณ 400 คน

ทั้งนี้เป็นการจัดส่งไปฝึกอบรมภายนอกและภายในบริษัท

บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด เนื่องจากบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด บาง  
 ฝ่ายก็จะอยู่ที่สำนักงานใหญ่ บางฝ่ายจะอยู่ที่โรงงาน ในส่วนที่อยู่สำนักงานใหญ่มีฝ่ายขาย ฝ่าย  
 ปฏิบัติการ ฝ่ายบริการการตลาด ฝ่ายโครงการ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายกฎหมายและเลขานุการ  
 บริษัท ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ และฝ่ายวิศวกรรมและสต็อก ระดับของการจัดส่งประมาณเดือนละ 1-5  
 คน จากพนักงานตั้งแต่ 6-70 คนของแต่ละฝ่าย ส่วนที่โรงงานสระบุรี จะมีฝ่ายต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่คือ  
 ฝ่ายเหมืองวัตถุดิบ ฝ่ายวิเคราะห์และควบคุมคุณภาพ ฝ่ายผลิตปูนซีเมนต์ ฝ่ายซ่อมบำรุงเครื่องจักร  
 ฝ่ายซ่อมบำรุงและบริการไฟฟ้า และฝ่ายธุรการ ระดับของการจัดส่งประมาณ เดือนละ 16 - 18 คน  
 จากพนักงานที่โรงงานทั้งหมด 546 คน

จะเห็นว่าทั้ง 3 บริษัท จะเน้นการส่งพนักงานที่โรงงานไปเข้ารับการฝึกอบรมเป็น  
 ส่วนใหญ่ ส่วนที่สำนักงานใหญ่ก็ยังมีจัดส่งไปบ้างแต่ไม่มากนัก ทั้งนี้เพราะที่โรงงานเป็นเรื่องที่  
 เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต อันเป็นงานที่สำคัญของบริษัทโดยตรง

## 2.2 การฝึกอบรมกับความต้องการของหน่วยงาน

การจัดฝึกอบรมในแต่ละบริษัทจะเป็นได้ทั้ง 2 รูปแบบคือ การฝึกอบรมหน้าทำงาน  
 โดยเฉพาะ เช่น การขาย เป็นเรื่องที่ตรงกับสายงานของผู้รับการอบรม กับอีกรูปแบบหนึ่งคือ การฝึก  
 อบรมหลักสูตรทั่วไปที่ทุกหน่วยงานสามารถนำความรู้มาใช้โดยทางอ้อม เช่น หลักสูตรเกี่ยวกับการปกครอง  
 บังคับบัญชา การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น



## ตารางที่ 25

เปรียบเทียบการฝึกอบรมส่วนใหญ่ที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

การฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน	ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ยลช.	บปน.	
ตรงกับความต้องการ	41.18	84.62	69.23	65.01
ตรงกับความต้องการบางส่วนไม่ตรงบางส่วน	58.82	15.38	30.77	34.99
ไม่ตรงกับความต้องการ	-	-	-	-

การฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานร้อยละ 65.01 ตรงกับความต้องการบางส่วนไม่ตรงบางส่วนร้อยละ 34.99

ส่วนเหตุผลที่ตรงกับความต้องการบางส่วนไม่ตรงกับความต้องการบางส่วน มีเหตุผล ดังนี้คือ

- บปช. (ร้อยละ 58.82) - การฝึกอบรมไม่ได้วางหลักสูตร เฉพาะสำหรับงานเป็นเรื่องกว้าง ๆ บางหน่วยงานต้องการความรู้ทางด้านวิชาการ เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่
- การฝึกอบรมส่วนใหญ่เน้นไปในเรื่องของการผลิต ไม่เห็นความสำคัญของงานบางฝ่าย ดังนั้น ฝ่ายดังกล่าวจึงต้องจัดฝึกอบรมเอง เช่น ฝ่ายบัญชีและงบประมาณ
- ไม่ได้มีการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมเฉพาะบางโรงงาน
- ยลช. (ร้อยละ 15.38) - การฝึกอบรมเป็นเรื่องที่อบรมทั่วไปทุกหน่วยงาน และมุ่งเพื่อผลการประสานงาน
- บปน. (ร้อยละ 30.77) - การฝึกอบรมที่จัดเป็นเรื่องทั่ว ๆ ไป แต่งานบางฝ่ายต้องการความรู้ทางด้านเทคนิค

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้ง 3 บริษัท จากการคัดเลือกอบรมกับความต้องการของหน่วยงานก็คือ การคัดเลือกอบรมเน้นเรื่องทั่ว ๆ ไป แต่ไม่ได้เน้นโดยเฉพาะสำหรับบางงานที่ต้องอาศัยความรู้ทางเทคนิค หรือวิชาการ

### 2.3 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ไปบังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรม

ในแต่ละบริษัท หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ไปบังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรมมีลักษณะคล้ายคลึงกันมาก โดยใช้หลักเกณฑ์ดังนี้คือ

- บปช.
1. เรื่องที่เกี่ยวกับวิชาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทัศนคติ
  2. คนที่ขาดความรู้ด้านที่อบรมและมีความจำเป็นรับด่วน
  3. ทำหน้าที่โดยตรงกับหลักสูตรที่อบรม เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้เหมาะสมกับหน้าที่ และมีส่วนช่วยในการทำงานปัจจุบันหรืออนาคต
  4. สอดคล้องกับแผนพัฒนารายบุคคล
  5. คัดเลือกคนที่มีศักยภาพ (Potential) พิจารณาคุณสมบัติ ตำแหน่งงาน อาวุโส ผู้เข้ารับการอบรมมีความสนใจ มีความสามารถในการนำมาประยุกต์ใช้ และ ความสะดวกในการเข้าอบรม

- ชลช.
1. ระดับหัวหน้าหน่วย วิศวกร ผู้จัดการแผนก
  2. พนักงานที่เข้ารับหน้าที่ใหม่
  3. ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
  4. ทำหน้าที่โดยตรงกับวิชาที่อบรม
  5. คัดเลือกโดยดูคุณสมบัติ ความขยันหมั่นเพียร ความเป็นผู้นำ อาวุโสในด้านการทำงาน การให้ความสนใจต่องานที่ท่า และไม่ทำให้เสียงานประจำที่รับผิดชอบ

- บปน.
1. เป็นผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องใน เรื่องที่จะฝึกอบรม
  2. ต้องการให้เรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อการโยกย้ายหน้าที่ เพิ่มเติมความชำนาญในการวิเคราะห์ปัญหา
  3. ทำงานล่าช้าประสิทธิภาพไม่ถึงตามมาตรฐาน ผลการปฏิบัติงานไม่ดี

4. เพื่อให้กลับมาพัฒนางานหรือปรับปรุง เปลี่ยนแปลงของ เดิมให้ดีขึ้น
5. ความสะดวกในการ เข้ารับการอบรม
6. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหัวข้อฝึกอบรม มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
7. มีปัญหาในการประสานงานกับผู้อื่น

#### 2.4 ประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับจากการฝึกอบรม

การที่สัดฝึกอบรมขึ้นมาธุรกิจก็ย่อมหวังผลว่า การสัดฝึกอบรมดังกล่าวจะสร้างประโยชน์ให้กับบริษัทไม่ว่าทางตรงก็ทางอ้อม

#### ตารางที่ 26

#### เปรียบเทียบประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับจากการฝึกอบรม

ประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับ	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บขช.	ชลช.	บปน.	
ได้รับประโยชน์มาก	11.76	7.69	-	6.48
ได้รับประโยชน์พอสมควร	82.35	92.31	100	91.55
ได้รับประโยชน์น้อย	5.88	-	-	1.96
ไม่ได้รับประโยชน์	-	-	-	-

ประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับจากการฝึกอบรมได้รับประโยชน์มากร้อยละ 6.48 ได้รับประโยชน์พอสมควรร้อยละ 91.55 ได้รับประโยชน์น้อยร้อยละ 1.96 นั่นคือไม่ว่าการสัดฝึกอบรมใด ๆ หน่วยงานย่อมได้รับประโยชน์

- 2.5 ก. ความพอใจที่ได้รับจากการฝึกอบรมพนักงานในหน่วยงาน  
 ข. การนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับมาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน  
 ค. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทัศนคติ อันเป็นผลจากการฝึกอบรม

ตารางที่ 27

ความพอใจที่ได้รับจากการฝึกอบรมพนักงานในหน่วยงาน

ความพอใจที่ได้รับ	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปม.	
พอใจมาก	17.65	23.08	7.69	16.14
พอใจบ้าง	82.35	69.23	92.31	81.30
ยังไม่พอใจ	-	7.69	-	2.56

ร้อยละ 16.14 มีความพอใจมากต่อผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมพนักงานในหน่วยงาน ร้อยละ 81.30 พอใจบ้าง และร้อยละ 2.56 ยังไม่พอใจ

ชลช. (ร้อยละ 7.69) ยังไม่พอใจ เหตุผลก็คือ พนักงานไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้อย่างเต็มที่

จากตารางนี้สรุปได้ว่า การที่หน่วยงานมีความพอใจบ้าง รวมทั้งบางส่วน มีความพอใจมากต่อผลการฝึกอบรม ทั้งนี้เนื่องจากหัวข้อหลักสูตรดังกล่าวมีความเหมาะสมแล้ว ผลที่ได้รับจึงเป็นที่น่าพึงพอใจ และได้รับประโยชน์พอสมควร และอีกส่วนหนึ่งวิทยากรสามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจ และสามารถไปแสดงให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า เขาได้นำความรู้และทักษะมาปรับปรุงต่องานจริง ๆ และการเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมก็จะมีส่วนช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ 28

การเปรียบเทียบการนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับมาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน

ระดับของการนำมาใช้	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
มาก	5.88	7.69	-	4.52
พอสมควร	88.24	84.62	100	90.95
น้อย	5.88	7.69	-	4.52

หน่วยงานที่มีการนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน นำมาใช้มากเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 4.52 นำมาใช้พอสมควร ร้อยละ 90.95 นำใช้น้อยร้อยละ 4.52 การนำใช้น้อยแต่ละหน่วยงานให้เหตุผลดังนี้คือ

- บปช. (ร้อยละ 5.88) - พนักงานมีความรู้และประสบการณ์อยู่ในเกณฑ์ดี
- ชลช. (ร้อยละ 7.69) - เนื่องจากเป็นฝ่ายทางการขายโดยตรงและฝ่ายขายต้องใช้เวลาเฉพาะหน้าเป็นหลัก พนักงานจึงนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานน้อย

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 29

การเปรียบเทียบการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ที่คีนคิตี อันเป็นผลจากการฝึกอบรม

ระดับของการนำมาใช้	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ยลช.	บปน.	
มาก	5.88	7.69	7.69	7.09
พอสมควร	76.47	84.62	92.31	84.47
น้อย	17.65	7.69	-	8.45

หน่วยงานที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ที่คีนคิตี อันเป็นผลจากการฝึกอบรมมาก ร้อยละ 7.09  
 พอสมควรร้อยละ 84.47 น้อยร้อยละ 8.45 การนำมาใช้น้อยแต่ละหน่วยงานให้เหตุผลดังนี้ คือ

บปช. (ร้อยละ 17.65) - หลักสูตรฝึกอบรมเป็นหลักสูตรกว้าง ๆ

- พนักงานมีความรู้และประสบการณ์อยู่ในเกณฑ์

- โอกาสไม่เอื้ออำนวย

ยลช. (ร้อยละ 7.65) ฝ่ายขายไม่ได้นำมาใช้เท่าใดนัก เพราะการขายต้องใช้เวลา  
 เฉพาะหน้าเป็นหลัก

จึงสรุปได้ว่าจากตารางที่ 26-29 หน่วยงานส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมพอ  
 สมควร พนักงานมีการนำความรู้ ทักษะ และที่คีนคิตีมาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน และมีส่วนช่วยปรับ  
 เปลี่ยนพฤติกรรม และที่คีนคิตี นั้นแสดงว่าการฝึกอบรมของหน่วยงานในอุตสาหกรรมนี้ ได้รับผล  
 สำเร็จพอสมควร เป็นประโยชน์แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในที่สุด

2.6 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างคนที่ผ่านการฝึกอบรมและคนที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม

ตารางที่ 30

การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างคนที่ผ่านการฝึกอบรมและคนที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม

ผลการปฏิบัติงาน	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บขช.	ชลช.	บปน.	
มีความแตกต่าง	64.71	61.54	100	75.42
ไม่มีความแตกต่าง	11.76	-	-	3.87
ไม่อาจสังเกตได้	23.53	38.46	-	20.66

ผลการปฏิบัติงานระหว่างคนที่ผ่านการฝึกอบรมและคนที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาที่สังเกตว่ามีความแตกต่างเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 75.42 ไม่มีความแตกต่างคิดเป็นร้อยละ 3.87 ไม่อาจสังเกตได้ คิดเป็นร้อยละ 20.66

ผู้บังคับบัญชาที่เห็นว่าผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่าง มีเหตุผลดังนี้คือ

- บขช. (ร้อยละ 64.71) - มีความรู้เพิ่มขึ้นและทัศนคติเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นและนำความรู้มาปรับใช้กับงาน
- มีความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ กว้างขึ้น และมองเรื่องต่าง ๆ ในระยะยาว

ยลข. (ร้อยละ 61.54) - ได้รับข้อเสนอนะและความรู้ใหม่ ๆ มีประสบการณ์มากขึ้น  
ทำงานมีระบบและนำความรู้มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน

- ดุลผลจากการทำงาน
- มีการตัดสินใจถูกต้องกว่า

บปน. (ร้อยละ 100) - เปิดโอกาสให้แสดงผลงาน ความรู้ และสอบถามอยู่เสมอ  
- สามารถนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงงาน มีความคิดเป็นระบบ และมีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น  
- ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีประสบการณ์มากขึ้น ทำงานได้รวดเร็ว  
ทราบจุดที่ต้องแก้ไข  
- ลดความผิดพลาดในงาน ความประพฤตินับตั้งขึ้นมาก

ผู้บังคับบัญชาที่เห็นว่าผลการปฏิบัติงานไม่มีความแตกต่าง มีเหตุผลดังนี้คือ

บขย. (ร้อยละ 11.76) - งานที่ปกติทำอยู่มีความละเอียดกว่า แต่ก็ได้ประโยชน์ในระยะยาว  
- มีได้นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เป็นการเตรียมตัว  
พนักงานก้าวหน้าในการทำงาน

ผู้บังคับบัญชาที่เห็นว่าไม่อาจสังเกตได้ มีเหตุผลดังนี้คือ

บขย. (ร้อยละ 23.53) - เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ ไม่เคยสังเกต

ยลข. (ร้อยละ 38.46) - พนักงานมีพื้นฐานดีอยู่แล้ว  
- ส่งพนักงานไปอบรมน้อย  
- เป้าหมายในการส่งพนักงานไปอบรมเพียงเพื่อให้ง่ายขวางขึ้น

เนื่องจากบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด เป็นบริษัทที่จำนวนพนักงานน้อยเป็นอันดับ 3 ดังนั้น  
การสังเกตว่าพนักงานมีการเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานหรือไม่ ย่อมสังเกตได้อย่างใกล้ชิดมากกว่าและ  
เห็นถึงความแตกต่าง แต่บริษัทที่มีจำนวนพนักงานมาก เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด การสังเกต  
ผลการปฏิบัติงานอาจเป็นไปได้ไม่ทั่วถึง และในตารางที่ 31 เหตุผลก็เช่นเดียวกัน



ตารางที่ 31

แสดงการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการอบรม

ผลการปฏิบัติงาน	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น	76.47	58.82	100	78.43
มีการเปลี่ยนแปลงในทางด้อยเท่าเดิม	-	-	-	-
ไม่มีการเปลี่ยนแปลง	-	5.88	-	1.96
ไม่อาจสังเกตได้	23.53	11.76	-	11.76

การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการอบรม ผู้บังคับบัญชาที่เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น คิดเป็นร้อยละ 78.43 ไม่มีการเปลี่ยนแปลงคิดเป็นร้อยละ 1.96 ไม่อาจสังเกตได้คิดเป็นร้อยละ 11.76

ผู้บังคับบัญชาที่เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น มีเหตุผลดังนี้คือ

บปช. (ร้อยละ 76.47) - มีความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์

ได้รับแนวความคิดใหม่ ๆ มองเรื่องได้กว้างขึ้น

- ทักษะคติเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น

- นำความรู้มาใช้กับงาน รับผิดชอบดีขึ้น

ชลช. (ร้อยละ 58.82) - ได้รับข้อเสนอแนะและความรู้ใหม่ ๆ นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ผลงานดีขึ้น

- ทักษะการดำเนินงานสามารถนำเทคนิคง่าย ๆ มาประยุกต์ได้

บปน. (ร้อยละ 100) - การปรับตัวใหม่ มีการปรับปรุงผลงาน เป็นตัวอย่างในการทำงานดีขึ้น

- การติดต่อประสานงานง่ายขึ้น
- ได้เรียนรู้เทคนิคใหม่ ๆ เรียนรู้มากขึ้น ได้รับการชี้แนะแนวทางใหม่ ๆ

ผู้บังคับบัญชาที่เห็นว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลง มีเหตุผลดังนี้คือ

ขลข. (ร้อยละ 5.88) - ไม่ได้มีการนำมาใช้

ผู้บังคับบัญชาที่เห็นว่า ไม่อาจสังเกตได้ มีเหตุผลดังนี้คือ

บปช. (ร้อยละ 23.53) - เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ

ขลข. (ร้อยละ 11.76) - ไม่ได้ให้เหตุผล

## 2.8 การสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม

การทำงานฝึกอบรมจะได้รับผลสำเร็จก็ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของงานฝึกอบรม ดังนั้น การประสานงานในการได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การติดตามผลการฝึกอบรม ก็จะได้รับผลสำเร็จ

### ตารางที่ 32

#### เปรียบเทียบการสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม

การสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรม	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ขลข.	บปน.	
ควร	100	100	100	100
ไม่ควร	-	-	-	-

ผู้บังคับบัญชาทั้ง 3 บริษัท มีความเห็นว่าควรสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรม คิดเป็น ร้อยละ 100 โดยให้เหตุผลดังนี้คือ

- บปช. (ร้อยละ 100)
- เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติ ได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้นได้ประโยชน์ระยะยาว
  - ต้องการปรับปรุงคุณภาพพนักงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงจุดด้อยและ เสริมสร้างจุดเด่น
  - ได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าร่วมอบรม
  - เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและการส่งงานง่าย
- ยลข. (ร้อยละ 100)
- เป็นการ เสริมทักษะและทัศนคติ มีผลงานดีขึ้น
  - ได้ทันต่อเหตุการณ์ ได้เรียนรู้วิชาการใหม่ ๆ นำไปปฏิบัติงาน ได้ดีขึ้น
  - เพื่อได้รับฟังข้อคิดเห็นใหม่ ๆ ได้รับความรู้เพิ่มขึ้น ทำให้ ประสพผลสำเร็จดียิ่งขึ้น
- บปน. (ร้อยละ 100)
- เพื่อให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานตามวิธีการความรู้ แนวใหม่
  - เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงขึ้น มีความรู้กว้างขวาง
  - เพื่อให้ทำงานในหน้าที่ได้ผลสมบูรณ์ เป็นส่วนช่วยให้งานสำเร็จเร็ว อย่างมั่นใจ
  - เพื่อผลประโยชน์ของบริษัท
  - เพื่อการพัฒนางานให้ดีขึ้นในอนาคต

## 2.9 ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานฝึกอบรมในบริษัท

ผู้บังคับบัญชาต่างมีความคิดเห็นโดยสรุปดังนี้คือ

บปช. หน่วยงานฝึกอบรมเป็นหน่วยงานที่ช่วยอำนวยความสะดวกหรือบริการที่จะพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ มีการคัดอบรมอย่างกว้างขวางและมีหลายแขนงให้เลือก รวมทั้งช่วยอำนวยความสะดวกในการไปฝึกอบรมกับสถาบันภายนอก สรรหาหัวข้อของการฝึกอบรมที่เป็นประโยชน์ได้ดี ทันต่อเหตุการณ์และความจำเป็น ทำให้พนักงานในระดับต่าง ๆ นอกจากจะมีความรู้เพิ่มขึ้นในผลงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ยังเข้าใจเรื่องต่างๆที่จะนำมาใช้ประกอบการทำงานได้ด้วย

ข้อบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงก็คือ ขาดการสำรวจความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ อยู่เสมอ ทำให้บริการได้ไม่เต็มที่ ส่วนใหญ่จัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานในระดับค่อนข้างสูง พนักงานระดับต่ำมีโอกาสน้อย ไม่สามารถเลือกหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับหน่วยงานมากนัก ส่วนใหญ่เป็นหลักผู้กว้าง ๆ ไม่มีการติดตามผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ไม่มีข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงศักยภาพ (Potential) ของพนักงาน การประเมินผลเพียงแต่ดูรายงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอภายหลังการเข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้น

ขลช. เป็นหน่วยงานที่ให้พนักงานได้รับทราบความคิดเห็นใหม่ ๆ ได้พบปะกับบุคคลอื่น ได้รับความรู้ความคิดเห็นของผู้อื่นบ้าง ทำให้ทุกคนที่เข้าอบรมมีความรู้เอาไปใช้งานได้ตรงตามความมุ่งหมาย เกิดความเข้าใจในหน้าที่การงานมากขึ้น เป็นการเพิ่มความรู้จักเสริมทักษะและทัศนคติ

ข้อบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงก็คือควรมีการคัดฝึกอบรมบ่อยครั้ง และให้ทั่วถึงทุกระดับขึ้น มีการคัดอบรมน้อยมาก หน้าที่งานประจำทำให้สีกตัวมารับการอบรมได้ยากและเสียเวลาทำงาน และหน่วยงานฝึกอบรมไม่ค่อยหาและป้อนข้อมูลแหล่งฝึกอบรมภายนอกให้กับทางโรงงาน ทางโรงงานจะต้องเป็นผู้หาเองและแจ้งให้เป็นผู้ติดต่อหลังจากพบหัวข้อที่สนใจแล้ว

บปน. ช่วยขจัดปัญหาการต้อยในความรู้ความสำมาถของพนักงานในฝ่าย ให้ความรู้ทางด้านวิชาการทัดเทียมกับกิจการอื่น และต้องการให้เข้าไปปฏิบัติได้จริง ๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม และให้ทัศนคติและหลักการปฏิบัติงานไปในแนวเดียวกัน ทำให้รู้จักกันระหว่างหน่วยงาน ซึ่งช่วยในการประสานงาน ช่วยแบ่งเบาภาระการสอนของผู้บังคับบัญชาได้ในส่วนหนึ่ง และพนักงานมีความรู้สึกดีกว่าบริษัทเอาใจใส่ดูแลความก้าวหน้า

ข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ควรจะต้องปรับปรุงก็คือ ผิดอบรมพนักงานได้ไม่เต็มที่ เพราะข้อจำกัดทางด้านเวลา และเน้นทางทฤษฎีมากเกินไป ทางด้านปฏิบัติมีน้อย การฝึกอบรมพนักงาน บางระดับมีน้อย การคัดอบรมขาดความต่อเนื่องในบางเรื่อง มีค่าใช้จ่ายเพิ่มจากงบประมาณดำเนินการ ขาดวิทยากรที่มีความรู้โดยตรงในงานของบางฝ่าย เช่น งานของแผนกคอนกรีต บางโปรแกรมไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน พนักงานไม่สามารถสืบทอดจากงานประจำได้ หน่วยงานฝึกอบรมประเมินผลได้ไม่ชัดเจน ไม่สมบูรณ์ การติดตามผลการฝึกอบรมเป็นภาระแก่ผู้บังคับบัญชา การคัดหลักสูตรฝึกอบรมควรจะมีมากกว่าเดิม และควรมีการแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างหน่วยงานทุก 3 เดือน

### 3. การวิเคราะห์ในส่วนของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความคิดเห็นจากการเข้ารับการฝึกอบรม การฝึกอบรมดังกล่าว ตรงกับความจำเป็นหรือไม่ หลักสูตรดังกล่าวมีประโยชน์มากน้อยเพียงใด การคัดหลักสูตรกับพื้นฐานความรู้ของผู้เข้ารับการอบรม ความรู้ความเข้าใจที่ได้รับ การนำความรู้ไปใช้กับงานประจำ บรรยากาศค่าในการฝึกอบรม การประเมินผลความคิดเห็นต่อโครงการฝึกอบรม ปัญหาหรือข้อบกพร่องที่ได้พบ

การวิเคราะห์จะกระทำในลักษณะข้อมูลที่ได้จากผู้เข้ารับการอบรมของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด และบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด และค่าเฉลี่ยโดยส่วนรวมของทั้งอุตสาหกรรม

#### 3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เนื่องจากบริษัทส่วนใหญ่จะ เน้นการคัดฝึกอบรมให้กับตั้งแต่หัวหน้างานขึ้นไป เช่น หัวหน้ากะ หัวหน้าหมวด หัวหน้าแผนก ฯลฯ แต่หลักสูตรฝึกอบรมสำหรับระดับคนงานก็ยังมีบ้าง

##### ก. อายุของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ตารางที่ 33

เปรียบเทียบอายุของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ระดับของอายุ (ปี)	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ยลช.	บปน.	
20-30	17.05	17.02	66.-	33.36
31-40	40.91	38.30	24.-	34.40
41-50	35.23	27.66	4.-	22.30
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	5.68	17.02	4.-	8.9

ร้อยละ 33.36 ผู้เข้ารับการอบรมจะมีอายุระหว่าง 20-30 ปี ร้อยละ 34-40 ผู้เข้ารับการอบรมจะมีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 22.30 ผู้เข้ารับการอบรมจะมีอายุระหว่าง 41-50 ปี และร้อยละ 8.9 มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่ของผู้เข้ารับการอบรมจะมีอายุระหว่าง 20-40 ปี อันเป็นวัยที่ต้องมีการฝึกฝนเรียนรู้เพิ่มเติมสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และเมื่อมีอายุมากขึ้น ก็จำเป็นต้องนำการฝึกอบรมมาใช้บ้าง แต่เป็นการเสริมสร้างเพื่อให้เห็นต่อเหตุการณ์มากขึ้น ตัวเลขของแต่ละบริษัทจะเน้นระดับอายุแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหลักสูตรการฝึกอบรม มีจุดมุ่งหมายให้กับผู้รับการอบรมเป็นใคร และขึ้นกับสภาพขององค์การในแต่ละแห่งที่ไม่เหมือนกัน

ข. ระยะเวลาในการทำงาน

ระยะเวลาในการทำงานจะสอดคล้องกับระดับอายุของผู้เข้ารับการอบรม

ตารางที่ 34

เปรียบเทียบระยะเวลาในการทำงาน

ระยะเวลาในการทำงาน	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บขช.	ขลช.	บปน.	
ต่ำกว่า 5 ปี	13.64	12.27	40	22.14
5-10 ปี	14.77	17.02	36	22.60
10 ปีขึ้นไป	71.59	70.21	24	55.27

ร้อยละ 55.27 มีอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป ร้อยละ 22.60 มีอายุการทำงาน 5-10 ปี และร้อยละ 22.14 มีอายุการทำงานต่ำกว่า 5 ปี ซึ่งถ้าพิจารณาอย่างละเอียดถึงแต่ละบริษัท ระยะเวลาในการทำงานก็จะสอดคล้องกับระดับอายุของผู้เข้ารับการอบรม และตรงกับความมุ่งหมายของการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมในแต่ละหลักสูตร

ค. ระดับการศึกษาและระดับของการเข้าร่วมการฝึกอบรม

ระดับการศึกษาก็ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรดังกล่าว เช่น ถ้าหลักสูตรฝึกอบรมเป็นเรื่องทางวิศวกรรมโดยเฉพาะ ผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่ก็จะจบปริญญา ถ้าเป็นที่ความชำนาญในการใช้เครื่องจักร การรักษาความปลอดภัย ผู้เข้ารับการอบรมก็จะเป็นช่างฝีมือ การศึกษาจะอยู่ในสายวิชาชีพ

ระดับของการเข้าร่วมการอบรมก็ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการด้วยกัน คือ ประการแรก อายุการทำงาน อายุงานนานก็จะได้รับการฝึกอบรมบ่อยครั้ง ประการที่สอง ตำแหน่งหน้าที่การงาน เช่น งานทางด้านการขาย ก็จะต้องไปดูงานต่างประเทศบ่อย หรือวิศวกร หรือพนักงานที่ทำงานในโรงงาน ก็ได้รับการฝึกอบรมบ่อยครั้งขึ้นอันเป็นหลักสูตรที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในโรงงาน

### 3.2 ความคิดเห็นจากการเข้ารับการฝึกอบรม

- ก. ก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมคิดว่ามีความจำเป็นหรือไม่  
 หลังเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว หลักสูตรฝึกอบรมตรงกับความต้องการจำเป็นหรือไม่

#### ตารางที่ 35

เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้รับการอบรมต่อความจำเป็นในการฝึกอบรมก่อนเข้ารับการอบรม

ความคิดเห็น	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปม.	
มีความจำเป็น	98.86	93.62	100	97.49
ไม่มีความจำเป็น	1.14	6.38	-	2.51

ร้อยละ 98.2 คิดว่ามีความจำเป็นในการเข้ารับการฝึกอบรม ร้อยละ 1.8 ไม่มีความจำเป็น ส่วนเหตุผลที่คิดว่ามีความจำเป็น เพราะ

บปช. (ร้อยละ 98.86) - ได้รับความรู้เพิ่มขึ้นและนำความรู้มาใช้ปรับปรุงงาน

- เพื่อพัฒนางานและตนเอง

- เพื่อกระตุ้นให้มีการตื่นตัว

ชลช. (ร้อยละ 93.62) - ยังขาดความรู้ที่จำเป็นในการบริหารงานหลายด้าน

- ให้ความรู้ทางด้านวิชาการและนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

- เสริมสร้างประสบการณ์ให้กว้างขึ้นให้เห็นเหตุการณ์

- เพื่อให้มีทักษะการในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ



- บปน. (ร้อยละ 100) - ต้องการความรู้ใหม่เพิ่มเติม เพื่อให้ทันกับพัฒนาการของวิชาชีพ
- เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเรียนรู้เทคนิคที่จำเป็นในการทำงาน
- เพื่อรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นและมีประโยชน์ต่อการนำมาใช้

ส่วนเหตุผลที่ไม่ตรงกับความจำเป็นเพราะ

บปช. (ร้อยละ 1.4) - เคยศึกษาเรื่องนี้มาแล้ว

ชลช. (ร้อยละ 6.38) - ไม่ตรงกับงานที่ปฏิบัติ

นั่นคือผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ามีค่าจำเป็นที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมหลังจากที่เข้ารับการฝึกอบรมไปแล้ว ถ้าการฝึกอบรมดังกล่าวสอดคล้องกับความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็แสดงว่า การหาความจำเป็นที่หน่วยงานได้นำมาใช้ก่อนอย่างจะตรงกับปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในองค์กร

ตารางที่ 36

เปรียบเทียบหลังจากเข้ารับการฝึกอบรมแล้วกับความจำเป็นของผู้รับการอบรม

ความคิดเห็น	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
ตรงกับความจำเป็น	97.73	85.11	94	92.28
ตรงบางส่วนไม่ตรงบางส่วน		10.64	2	4.21
ไม่ตรงกับความจำเป็น	2.27	4.26	4	3.51

ร้อยละ 92.28 มีความเห็นว่าหลังเข้ารับการฝึกอบรมแล้วตรงกับความจริง ร้อยละ 4.21 มีความเห็นว่าตรงบางส่วนไม่ตรงบางส่วน และร้อยละ 3.51 ไม่ตรงกับความจริง

ส่วนเหตุผลที่คิดว่าไม่ตรงกับความจริง เพราะ

- บขช. (ร้อยละ 2.27) - เนื่องจากอยู่แผนกที่ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องอบรม อาจนำไปปฏิบัติได้ยาก
- ยสช. (ร้อยละ 4.26) - ไม่ค่อยตรงกับสายงานที่ปฏิบัติอยู่
- เพราะบางทีทฤษฎีกับการปฏิบัติก็จะไม่ค่อยสอดคล้องกัน แต่ก็ไม่ทุกกรณีเสมอไป เพราะบางกรณีก็สามารถนำมาใช้ได้บ้าง
- บปน. (ร้อยละ 4) - ไม่ให้เหตุผล

นั่นก็คือโครงการฝึกอบรมดังกล่าวสามารถนำมาแก้ไขกับปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในองค์การได้เป็นส่วนใหญ่ และแสดงว่าถึงแม้ว่าการสำรวจความจริงในการฝึกอบรมจะไม่สามารถกระทำได้อย่างทั่วถึงทุกหน่วยงาน แต่ถ้าพิจารณาโดยส่วนรวมแล้วก็ครอบคลุมถึงความจำเป็นที่เกิดขึ้นในองค์การ

### 3.3 การคาดหวังก่อนเข้ารับการอบรมถึงประโยชน์ของหลักสูตรดังกล่าว และหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

ในการวัดฝึกอบรมหลักสูตรใด ๆ ก็ตามก็ย่อมหวังผลประโยชน์ที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับ ประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับซึ่งจะส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าของบริษัท จากความเห็นของผู้บังคับบัญชา ก็เห็นว่าส่วนใหญ่หน่วยงานจะได้รับประโยชน์พอสมควร เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 91.55 (ตารางที่ 26)

ตารางที่ 37

เปรียบเทียบประโยชน์ที่ได้รับทั้งการคาดหวังก่อนเข้ารับการฝึกอบรมและหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

ประโยชน์ที่ได้รับ	ก่อนเข้ารับการอบรม				หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม			
	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ย คิดเป็น ร้อยละ	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ย คิดเป็น ร้อยละ
	บปช.	ยลช.	บปน.		บปช.	ยลช.	บปน.	
มีประโยชน์มาก	60.23	38.30	28	42.18	59.09	38.30	24	40.46
มีประโยชน์พอสมควร	37.5	61.70	68	55.73	40.91	55.32	72	56.08
มีประโยชน์น้อย	2.27	-	4	2.09	-	6.38	4	3.46

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ก่อนเข้ารับการอบรม ร้อยละ 42.18 ของผู้รับการอบรมคิดว่าหลักสูตรดังกล่าวมีประโยชน์มาก ร้อยละ 55.73 คิดว่ามีประโยชน์พอสมควร และร้อยละ 2.09 มีประโยชน์น้อย ที่มีประโยชน์น้อยด้วยเหตุผลดังนี้คือ

- บปช. (ร้อยละ 2.27) - คิดว่าไม่จำเป็น
- คิดว่าจะปฏิบัติไม่ได้เท่าที่ควร

- บปน. (ร้อยละ 4) - ไม่ให้เหตุผล

หลังเข้ารับการอบรม ร้อยละ 40.46 ของผู้รับการอบรมคิดว่ามีประโยชน์มาก ร้อยละ 56.08 มีประโยชน์พอสมควร และร้อยละ 3.46 มีประโยชน์น้อย ที่มีประโยชน์มาก ตัวอย่างที่ได้นำมาใช้ก็คือ

- บปช. (ร้อยละ 59.09) - การทำงานมีประสิทธิภาพ **ลดอุปสรรค** เหตุลงได้
- จะได้นำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้ในการทำงาน เกิดแนวคิดในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
  - ช่วยเหลือและแนะนำลูกน้องง่ายขึ้น
  - นำไปใช้แก้ไขข้อบกพร่องในการผลิต
  - จะทำให้พนักงานและหัวหน้างานเข้ากันได้ดีขึ้น

- ชลช. (ร้อยละ 38.30) - ได้นำมาใช้เป็นแนวทางในปัจจุบัน นำความรู้มาประกอบการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม
- การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารบุคคล
  - มีความมั่นใจในการตัดสินใจเลือกหาวิธีที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ

- บปน. (ร้อยละ 24) - ทำให้ได้แนวความคิดมาปรับปรุงตัวเองและการทำงาน
- หลักการบริหารงานทางทฤษฎีและที่เป็นจริง
  - นำไปปฏิบัติต่องานประจำ
  - เพื่อสื่อข้อความให้ดีขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ที่มีประโยชน์น้อย เหตุผลดังนี้คือ

ชลช. (ร้อยละ 6.38) - ไม่ได้นำเอาวิธีใหม่ไปปฏิบัติในสายงาน หลักสูตรไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ

บปน. (ร้อยละ 4) - ความไม่พร้อมและไม่ได้เตรียมตัวของผู้ทำการอบรม  
- ไม่ให้เหตุผล

ตารางที่ 37 สอดคล้องกับตารางที่ 26 หลังจากเสร็จสิ้นการอบรมแล้วผู้เข้ารับการอบรมก็จะได้รับประโยชน์พอสมควร ร้อยละ 56.08

### 3.4 การวัดหลักสูตรกับงานและพื้นฐานความรู้ของผู้เข้ารับการอบรม

ถึงแม้ว่าหน่วยงานฝึกอบรมจะเห็นว่า การวัดหลักสูตร เหมาะสมกับพื้นฐานความรู้ของผู้รับการอบรมแล้วก็ตาม ความคิดเห็นจากผู้รับการอบรม จะเน้นข้อมูลสนับสนุนว่า แท้จริงแล้วมีความเหมาะสมหรือไม่

#### ตารางที่ 38

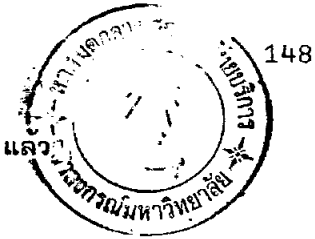
#### เปรียบเทียบการวัดหลักสูตรกับงาน และพื้นฐานความรู้

การวัดหลักสูตร	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
เหมาะสมดีแล้ว	97.73	89.36	96	94.36
ไม่เหมาะสม	2.27	8.51	4	4.93

ร้อยละ 94.36 ของผู้เข้ารับการอบรมมีความเห็นว่า การวัดหลักสูตรในการฝึกอบรม เหมาะสมกับงานและพื้นฐานความรู้ ร้อยละ 4.93 ยังไม่เหมาะสมกับงานและพื้นฐานความรู้ ทั้งนี้ ด้วยเหตุผล คือ

บปช. (ร้อยละ 2.27) - ผู้บรรยายส่วนมากพูดวิขาการมากเกินไป

ชลช. (ร้อยละ 8.51) - มีปัญหาเรื่องบุคคลหลายระดับ ความรู้และอาชีพต่างกัน  
- ผู้เข้ารับการอบรมทราบมาแล้ว เป็นส่วนใหญ่



- บปน. (ร้อยละ 4) - เป็นความรู้ที่เห็น ๆ ที่เคยศึกษามาแล้ว
- ไม่ให้เหตุผล

จากตารางที่ 38 การสกัดหลักคู่ตรในการฝึกอบรมส่วนใหญ่เหมาะสมกับงาน และพื้นฐานความรู้ของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นจากหน่วยงานฝึกอบรม

3.5 ความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับความรู้ความเข้าใจจากการฝึกอบรมได้มาก ก็ด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ คือ ประการแรก การสกัดหลักคู่ตรต้องเหมาะสมกับพื้นฐานความรู้ของผู้เข้ารับการอบรม ประการที่สอง การบรรยายของวิทยากรดี และประการสุดท้าย บรรยากาศ สักถานที่ฝึกอบรมดี เชื่อว่าหน่วยต่อการเรียนรู้ โสัดที่ค่นุปรณเ์ เอกสำรผิศวามพร้อมเพรียง

ตารางที่ 39

เปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรม

ความรู้ความเข้าใจ	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ขลช.	บปน.	
ดีมาก	19.32	10.64	8	12.65
ดี	64.77	61.70	56	60.82
พอใช้	15.91	27.66	36	26.52
ยังใช้ไม่ได้	-	-	-	-

ร้อยละ 12.65 ของผู้เข้ารับการอบรมมีความเห็นว่าได้รับความรู้ความเข้าใจดีมาก ร้อยละ 60.82 ได้รับความรู้ความเข้าใจดี และร้อยละ 26.52 ได้รับความรู้ความเข้าใจพอใช้

### 3.6 การนำความรู้ไปใช้ในงานประจำหลังการฝึกอบรม

การฝึกอบรมที่ดีย่อมจะต้องส่งผลให้ผู้เข้ารับการอบรม สามารถนำความรู้ไปปรับปรุงพัฒนางานประจำของตนเองได้ มิฉะนั้นก็จะเป็นการคัดฝึกอบรมที่สูญเปล่า

#### ตารางที่ 40

#### เปรียบเทียบการนำความรู้ไปใช้ในงานประจำหลังการฝึกอบรม

การนำความรู้ไปใช้กับงานประจำ	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
ใช้ได้ดี	39.77	31.91	28	33.23
นำมาใช้ได้บ้าง	60.23	65.96	72	66.06
ใช้ไม่ได้เลย	-	2.13	-	.71

ร้อยละ 33.23 ของผู้เข้ารับการอบรมมีความเห็นว่าสามารถนำความรู้ไปใช้กับงานประจำได้ดี ร้อยละ 66.06 คิดว่านำมาใช้ได้บ้าง และร้อยละ .71 ใช้ไม่ได้เลย ทั้งนี้ด้วยเหตุผลดังนี้ คือ

ชลช. (ร้อยละ 2.13) - ไม่ค่อยคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 40 นี้ ผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม สามารถนำไปใช้กับงานประจำได้บ้าง

### 3.7 ความคิดเห็นต่อบรรยากาศในการฝึกอบรม

เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม วิทยากร ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมกันในการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมที่ดี และรวมทั้งการคัดสถานที่ที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม

ตารางที่ 41

เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อบรรยากาศในการฝึกอบรม

บรรยากาศในการฝึกอบรม	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บปช.	ชลช.	บปน.	
ดีมาก	23.86	21.28	10	18.38
ดี	67.05	59.57	54	60.21
พอใช้	6.82	19.15	36	20.66
ยังไม่ใช้ไม่ได้	-	-	-	-

ร้อยละ 18.38 ของผู้เข้ารับการอบรมมีความเห็นว่า บรรยากาศในการฝึกอบรมดีมาก ร้อยละ 60.21 มีความเห็นว่าบรรยากาศในการฝึกอบรมดี และร้อยละ 20.66 มีความเห็นว่าบรรยากาศในการฝึกอบรมพอใช้

จึงสรุปได้ว่า โดยทั่วไปบรรยากาศในการฝึกอบรมดี ซึ่งผลทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการเรียนรู้ดียิ่งขึ้น

3.8 การประเมินผลความคิดเห็นต่อโครงการฝึกอบรม

ในการจัดฝึกอบรมย่อมจะมีการประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลไปใช้ปรับปรุงการจัดฝึกอบรมในครั้งต่อไป



ตารางที่ 42

เปรียบเทียบการประเมินผลความคิดเห็นหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

การประเมินผลความคิดเห็น ต่อ โครงการฝึกอบรม	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	บชช.	ชลช.	บปน.	
เคย	86.36	82.98	84	84.45
ไม่เคย	10.23	17.02	16	14.42

ร้อยละ 84.45 ของผู้เข้ารับการอบรมเคยประเมินผลความคิดเห็นต่อโครงการฝึกอบรม และร้อยละ 14.42 ของผู้เข้ารับการอบรมไม่เคยประเมินผลความคิดเห็นต่อโครงการฝึกอบรม ในส่วนที่ไม่เคยประเมินผลนี้ อาจด้วยเหตุผล ผู้เข้ารับการอบรมเพิ่งเข้ารับการอบรมเป็นครั้งแรก หรือ บางหลักสูตรหน่วยงานดังกล่าวไม่ได้มีการประเมินผล

### 3.9 ความคิดเห็นต่อการเข้ารับการฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดเห็นโดยสรุปดังนี้คือ

บชช. จากการเข้ารับการฝึกอบรม ทำให้ได้เพิ่มพูนความรู้ นำไปประยุกต์กับงานได้ผลดี ทำให้เป็นบุคคลที่ทันต่อเหตุการณ์ ได้แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นระหว่างผู้เข้ารับการอบรม กระตุ้นให้ตื่นตัวในการทำงาน หาสิ่งที่ยกพร่องไปปรับปรุงแก้ไข และนำไปถ่ายทอดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความรู้

ปัญหาหรือข้อบกพร่องที่โต้พบก็คือ การกำหนดหลักสูตรยังไม่เหมาะสมกับระยะเวลาอันสั้น เนื้อหาบางเรื่องไม่ตรงกับหน่วยงานของผู้รับการอบรม และการบรรยายมุ่งทางด้านวิชาการมากเกินไป ปัญหาวิทยากร การบรรยายไม่ดีเท่าที่ควร วิทยากรไม่ได้บรรยายตามเอกสารที่แจก และปัญหาผู้เข้ารับการอบรมบางท่านขาดความกระตือรือร้น ไม่กล้าถามปัญหา การมีผู้บังคับบัญชาชั้นสูงมาเข้าร่วมอบรมด้วย ทำให้ไม่สะดวกใจในการให้ข้อคิดเห็นหรือซักถาม และผู้เข้ารับ

การอบรมบางท่านอยู่โรงงานในต่างจังหวัด เช่น อ่างทอง ล่ง นครศรีธรรมราช มีปัญหาในด้านการเดินทางที่กระชั้นชิดเกินไป จนไม่มีเวลาพักผ่อน

ยลช. จากการเข้ารับการฝึกอบรม ได้รับความรู้ ได้ทราบหลักการและวิธีการใหม่ ๆ นำมาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และปัญหาที่ได้ประสบแต่ละแผนกพร้อมวิธีการปรับปรุงแก้ไข ทั้งความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม

ปัญหาหรือข้อบกพร่องที่โต้พบ ก็คือ การคัดหลักสูตรในการฝึกอบรมเน้นทางทฤษฎี บางหัวข้อซ้ำซ้อนกัน บางวิชาไม่กระตุ้นความสนใจเท่าที่ควร ปัญหาวิทยากร วิทยากรใช้ภาษาต่างประเทศเป็นปัญหากับผู้เข้ารับการอบรมที่ฝึการศึกษาไม่สูงนัก เครื่องมือในการอบรมไม่พร้อม วิทยากรไม่ชำนาญพอทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเบื่อหน่าย ปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้ารับการอบรม การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมยังไม่ดีพอ พื้นฐานความรู้และการรับรู้ต่างกัน และปัญหาสุดท้ายฝ่ายจัดการไม่มีใครสนใจเท่าที่ควร

บปน. จากการเข้ารับการฝึกอบรม ได้แลกเปลี่ยนความรู้ ทราบเทคนิคและหลักการใหม่ ๆ นำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เพิ่มความเข้าใจในระบบงานที่เกี่ยวข้องในองค์การ เพิ่มพูนความรู้ อันจำเป็นต่อการเลื่อนตำแหน่ง และได้ทราบคณะและประสบการณ์จากผู้บรรยาย

ปัญหาหรือข้อบกพร่องที่โต้พบ ก็คือ การคัดหลักสูตรในการฝึกอบรม การคัดเวลายังไม่เหมาะสม ใช้เวลาในการอบรมน้อยเกินไป และสถานที่ไม่สะดวกสบาย การบรรยายเป็นทฤษฎีมาก เอกสารประกอบการอบรมไม่มากพอ อุปกรณ์ไม่เหมาะสม ปัญหาเกี่ยวกับตัววิทยากรใช้ศัพท์ทางภาษาอังกฤษมากเกินไป ทำให้ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้แก่ผู้รับการอบรม วิทยากรไม่มีประสบการณ์ในเรื่องที่อบรมเพียงพอ และไม่ได้เตรียมตัวมาก่อน และปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้ารับการอบรมมีงานประจำมาก ทำให้ปลื้มตัวมาเข้ารับการอบรมได้ลำบาก และไม่มีพื้นฐานมาก่อนเข้ารับการอบรม

จะเห็นว่า ปัญหาสำคัญที่ได้เกิดขึ้นในบริษัท ทั้ง 3 แห่งก็คือ การคัดหลักสูตรเน้นทางทฤษฎีมากเกินไป การคัดเวลาในการฝึกอบรมน้อย ปัญหาตัววิทยากรเกี่ยวกับการใช้ภาษาต่างประเทศทำให้มีปัญหาในการถ่ายทอดให้ผู้รับการอบรม และปัญหาสุดท้ายเป็นปัญหาผู้เข้ารับการอบรม พื้นฐานความรู้แตกต่างกัน ไม่กล้าซักถาม การปลื้มตัวจากงานประจำลำบาก และการเดินทาง

มาฝึกอบรมกระชั้นชิดเกินไป

ซึ่งสรุปได้ว่า ยังมีข้อขัดข้องหลายประการที่จะส่งผลให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จ  
นอกเหนือจากการบริหารงานฝึกอบรมเท่านั้น



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย