

การบริหารงานฝึกอบรมของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทย

นางสาวฉวีขยี่ มังตรีสรรค์



ศูนย์วิทยทรัพยากร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาวิทยาศาสตร


บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2525

ISBN 974 - 561 - 403 - 3

I16603491

THE ADMINISTRATION OF TRAINING PROGRAMS
IN THE CEMENT INDUSTRY IN THAILAND



Miss Anchalee Mangtrisan

ศูนย์วิทยุทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Commerce
Department of Commerce

Graduate School

Chulalongkorn University

1982

ISBN 974 -561 - 403 - 3

ผลสรุปที่ได้จากการวิจัย ก็คือ การฝึกอบรมจะได้ผลดีไม่ได้ขึ้นอยู่กับการบริหารงานฝึกอบรมที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการจัดฝึกอบรมว่าจะได้รับความสำเร็จหรือไม่ เป็นต้นว่า งบประมาณ การสนับสนุนของฝ่ายจัดการ การวางแผนงานฝึกอบรม อัตราค่าส่งเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และทั้งนี้บุคลากรในองค์กรจะต้องเห็นความสำคัญของงานฝึกอบรมถึงจะทำให้งานฝึกอบรมดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานฝึกอบรมในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ เป็นปัญหาคล้ายคลึงกับที่เกิดในอุตสาหกรรมอื่นที่สำคัญก็คือ การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมไม่สามารถกระทำได้โดยทั่วถึง ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดหลักสูตรและการติดตามผลการฝึกอบรมไม่สามารถกระทำได้อย่างสมบูรณ์

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงก็คือ หน่วยงานฝึกอบรมจะต้องมีความกระตือรือร้นในงานฝึกอบรม ดำเนินการให้ผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อฝ่ายบริหาร เพื่อฝ่ายบริหารจะได้เห็นความสำคัญของงานฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาของพนักงานจะต้องสนับสนุนส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม และที่สำคัญที่สุดคือ ผู้เข้ารับการอบรมเองจะต้องสนใจที่จะเรียนรู้ และเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อโครงการฝึกอบรมให้ได้รับความสำเร็จ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๘

TITLE : The Administration of Training Programs in the Cement Industry in Thailand

NAME : Miss Anchalee Mangtrisan

ADVISOR : Mr. Sathiraparb Phanphirojana
Associate Professor Chintana Bunbongkarn

DEPARTMENT : Commerce

ACADEMIC YEAR : 1981

ABSTRACT

It is nowadays widely accepted that training, and opportunity for training appropriate to the personnel of any organization, help develop the workers' performances, and simultaneously strengthen the organization towards better progress and efficiency.

The cement industry is a kind of business that influences a country's economy. Its personnel, therefore, need training to develop their work. In Thailand, there are 3 big cement companies : Siam Cement Co. Ltd., Jalaprathan Cement Co. Ltd., Siam City Cement Co. Ltd. All these 3 cement companies believe in the necessity for personnel training and try to provide training opportunities for their workers.

The thesis aims at studying personnel training in each company, their problems and obstacles, and also suggestions for a possible administrative model. To achieve the purpose, questionnaires with primary data have been sent to various training personnel, superiors of all trainees, and also the trainees themselves. The emphasis of the questionnaires is on the procedure of the training administration. This questionnaire includes surveys of the necessity for training, curriculum

design, training procedure, evaluation and follow-up programs to the training, and also the viewpoints of the 3 groups of people: training administrators, trainees' superiors and trainees themselves.

The research concludes that the success of training depends not merely on good training administration alone but on many factors, all of them essential, e.g., budgets; support from administrators; planning of the training; appropriate ratio between training personnel, trainees, and resource persons; co-operation from various organizations involved, and the superiors of the trainees; also the attitudes in training of people in the organizations. All these have an effect on the success or failure of the training.

Problems and difficulties in training administration in the cement industry are very similar to those of others. A through survey on the necessity for training cannot be done, and the problems of curriculum and the follow-up of the training are as yet complete.

Here are some positive features for improvement: the enthusiasm of the training group is strong, and supports the belief of the administrators in deciding the policy to train staff-members for better effectiveness and efficiency. And, above all the interests for better education of trainees themselves is an important factor.



กิตติกรรมประกาศ

ในการเขียนวิทยานิพนธ์เรื่อง การบริหารงานฝึกอบรมของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทยนี้ สืบเนื่องมาจากผู้เขียนได้มีความสนใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทปูนซีเมนต์หลายแห่งในประเทศไทย ซึ่งเป็นบริษัทที่ใหญ่และมีการจัดระบบค่อนข้างดี ประกอบกับผู้เขียนได้รับคำแนะนำช่วยเหลือจาก คุณศุภกิจ แก้วทรง บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ให้ความเห็นต่อการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ ตลอดจนแนะนำไปยังเจ้าหน้าที่หลายบริษัท

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์เสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์ รองคณบดีคณาจารย์จินตนา บุญงการ ที่ได้กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบและแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และคณบดี ดร. นราศรี ไหววณิขกุล รองคณบดีคณาจารย์ไพสิน ผ่องใส คุณวสันต์ ม่วงแก้ว ที่ได้กรุณารับเป็นกรรมการ และขอกราบขอบพระคุณ คุณธนัญชัย นาคะสุวรรณ ที่กรุณาแก้ไขแบบสอบถาม และให้คำแนะนำต่อผู้เขียนเป็นอย่างมาก

วิทยานิพนธ์เล่มนี้จะสำเร็จได้ก็ต้องได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ของศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม ฝ่ายการบุคคล ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ และพนักงานของทั้ง 3 บริษัท ที่ได้ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ซึ่งผู้เขียนต้องขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ท้ายที่สุดผู้เขียนขอขอบพระคุณ คุณอุดมศักดิ์ ตานะโก ที่ได้ช่วยเหลือผู้เขียนตลอดเวลาที่ทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และถ้าวิทยานิพนธ์เรื่องนี้มีส่วนดี ผู้เขียนขอมอบความดีให้กับ พ่อ แม่ ป้า ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

อัญชลี มังตรีสรณ์

สารบัญ



| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | ฉ |
| กิตติกรรมประกาศ | ช |
| รายการตารางประกอบ | ญ |
| รายการรูปประกอบ | ฎ |
| บทที่ | |
| 1 บทนำ | 1 |
| 2 แนวความคิดในการฝึกอบรมและการบริหารงานฝึกอบรม | 8 |
| 3 การบริหารงานฝึกอบรมของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทย | 52 |
| 4 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานฝึกอบรมของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ | 95 |
| 5 สรุปผลการวิเคราะห์ ข้อวิจารณ์ และข้อเสนอแนะ | 153 |
| บรรณานุกรม | 175 |
| ภาคผนวก | 179 |
| ประวัติผู้เขียน | 227 |

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการตารางประกอบ

| ตาราง | หัวข้อเรื่อง | หน้า |
|-------|---|------|
| 1 | แสดงการคัดเลือกหน่วยงานฝึกอบรมของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ | 96 |
| 2 | แสดงการกำหนดนโยบายการฝึกอบรม | 97 |
| 3 | แสดงความสำคัญที่องค์การให้การฝึกอบรมในประเทศ และต่างประเทศ วิเคราะห์พร้อม | 99 |
| 4 | แสดงอัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม | 100 |
| 5 | แสดงความมุ่งหมายของบริษัทต่อการให้การฝึกอบรมแก่พนักงานระดับต่าง ๆ .. | 102 |
| 6 | แสดงการสนับสนุนของฝ่ายจัดการต่องานฝึกอบรม | 104 |
| 7 | แสดงความคิดเห็นต่องบประมาณในการฝึกอบรม | 104 |
| 8 | แสดงการวางแผนงานฝึกอบรม | 105 |
| 9 | แสดงความเหมาะสมของอัตราค่าส่งเจ้าหน้าที่ต่อปริมาณงาน | 105 |
| 10 | แสดงหน่วยงานที่มีการดำเนินการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม | 106 |
| 11 | แสดงถึงระดับการใช้วิธีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม | 107 |
| 12 | แสดงลักษณะการสำรวจความจำเป็น | 108 |
| 13 | แสดงการสำรวจความจำเป็นที่นำมาใช้กับพนักงานในองค์การ | 109 |
| 14 | แสดงถึงการให้ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่องค์การได้นำมาใช้ในการ- จัดหลักสูตรให้แก่พนักงาน | 110 |
| 15 | แสดงการคัดเลือกหลักสูตรในการฝึกอบรมกับระดับงานของผู้รับการอบรม | 114 |
| 16 | แสดงการเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรม | 116 |
| 17 | แสดงการใช้วิทยากรในการฝึกอบรม | 117 |
| 18 | แสดงการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม | 118 |
| 19 | แสดงการมีปัญหาหรือไม่มีปัญหาผู้เข้ารับการอบรม | 119 |
| 20 | แสดงเทคนิคการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาประเมินผล ... | 120 |

| ตารางที่ | หน้า |
|----------|--|
| 21 | แสดงการประเมินผลและติดตามผลในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน 121 |
| 22 | แสดงความพอใจต่อข้อมูลที่ได้รับการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม 122 |
| 23 | แสดงการดำเนินการติดตามผลการฝึกอบรม 123 |
| 24 | แสดงระยะเวลาของการติดตามผลการฝึกอบรม 124 |
| 25 | เปรียบเทียบการฝึกอบรมส่วนใหญ่ที่สุดกับความต้องการของหน่วยงาน 127 |
| 26 | เปรียบเทียบประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับจากการฝึกอบรม 129 |
| 27 | แสดงความพอใจที่ได้รับจากการฝึกอบรมพนักงานในหน่วยงาน 130 |
| 28 | เปรียบเทียบการนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับมาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน 131 |
| 29 | เปรียบเทียบการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทัศนคติ อันเป็นผลจากการฝึกอบรม .. 132 |
| 30 | เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างคนที่ผ่านการฝึกอบรม และคนที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม 133 |
| 31 | เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการอบรม 135 |
| 32 | เปรียบเทียบการสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม 136 |
| 33 | เปรียบเทียบอายุของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 140 |
| 34 | เปรียบเทียบระยะเวลาในการทำงาน 141 |
| 35 | เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้รับการอบรมต่อความจำเป็นในการฝึกอบรมก่อน- เข้ารับการอบรม 142 |
| 36 | เปรียบเทียบหลังจากเข้ารับการฝึกอบรมแล้วกับความจำเป็นของผู้รับการอบรม 143 |
| 37 | เปรียบเทียบประโยชน์ที่ได้รับทั้งการคาดหวังก่อนเข้ารับการฝึกอบรม และหลัง- จากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม 145 |
| 38 | เปรียบเทียบการคัดหลักสูตรกับงาน และพื้นฐานความรู้ 147 |
| 39 | เปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรม 148 |

| ตารางที่ | หน้า |
|----------|--|
| 40 | เปรียบเทียบการนำความรู้ไปใช้ในงานประจำหลังการฝึกอบรม 149 |
| 41 | เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อบรรยากาศในการฝึกอบรม 150 |
| 42 | เปรียบเทียบการประเมินผลความคิดเห็นหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม 151 |



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการรูปประกอบ

| รูปที่ | | หน้า |
|--------|---|------|
| 1 | แสดงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทำให้ส่วนประกอบย่อย ๆ ขององค์การ - ได้รับการปรับปรุงพัฒนา | 13 |
| 2 | แสดงองค์ประกอบของการบริหารงานฝึกอบรม | 19 |
| 3 | แสดงรูปแบบทั่วไปของระบบย่อยการฝึกอบรม | 20 |
| 4 | แสดงแบบของวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม | 28 |
| 5 | แสดงหลักสูตรที่ต้องฝึกอบรมพนักงานแต่ละระดับ | 30 |
| 6 | แสดงความจริงเป็นของการพัฒนาผู้บริหาร | 38 |
| 7 | แสดงองค์ประกอบของการดำเนินงานกิจกรรม | 42 |
| 8 | แสดงขอบเขตของระดับของการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม | |
| 9 | แสดงการสกัดโครงสร้างของฝ่ายการบุคคลกลาง | 58 |
| 10 | แสดงผังการบริหารงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของศูนย์พัฒนาและฝึกอบรม | 59 |
| 11 | แสดงสายทางเดินของการบริหารงานฝึกอบรมของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด | 61 |
| 12 | แสดงความรู้ความชำนาญสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต่าง ๆ | 64 |
| 13 | แสดงการสกัดโครงสร้างฝ่ายบุคคล | 75 |
| 14 | แสดงสายทางเดินของการบริหารงานฝึกอบรมของบริษัทชลประทานซีเมนต์ - จำกัด | 77 |
| 15 | แสดงการสกัดโครงสร้างของฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ | 83 |
| 16 | แสดงสายทางเดินของการบริหารงานฝึกอบรมของบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง - จำกัด | 85 |