

การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรในธุรกิจทำความสะอาดเครื่องจักรอุตสาหกรรม
กรณีศึกษา บริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด

โกวิทย์ โรจน์อมรกุล

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2558

A SETTING UP OF HUMAN RESOURCE DEVELOPEMENT PLAN FOR
AN INDUSTRIAL MACHINERY CLEANING SERVICES COMPANY
A CASE STUDY OF KATION POWER COMPANY LIMITED

Kovit Roj-amornkul



A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Executive Enterprise Management

Graduate School

Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2015

หัวข้อสารนิพนธ์

การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรในธุรกิจทำความสะอาด
เครื่องจักรอุตสาหกรรม กรณีศึกษา บริษัท เคชั่น เพาเวอร์
จำกัด

โดย

โกวิทย์ โรจน์อมรกุล

สาขาวิชา

การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ดึงศภักดิ์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ดร. ปาลีรัฐ เลขาวัฒนะ)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิ สุขเจริญ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ดึงศภักดิ์)

โกวิท ไรจน์อมรกุล : การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรในธุรกิจทำความสะอาดเครื่องจักร
อุตสาหกรรม กรณีศึกษา บริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด. อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร. จักร ดิษฐภักย์, 68 หน้า.

สารนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผน
กลยุทธ์และกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรในธุรกิจทำความสะอาดเครื่องจักรอุตสาหกรรมโดยใช้
บริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด เป็นหน่วยวิเคราะห์ โดยดำเนินการศึกษาเป็น 3 ขั้นตอน เริ่มจาก
การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ 3 ครั้ง การระดมสมองแบบ
เทคนิคกลุ่มเพื่อกำหนดหัวข้อที่จำเป็นในการฝึกอบรม และประเมินความพึงพอใจต่อแผนการ
ฝึกอบรม เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานทั้งหมดจำนวน 45 คน ของบริษัทโดยใช้แบบสอบถาม
ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องของรายฉบับเท่ากับ 1 ประมวลผลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนกลยุทธ์ทำให้พนักงาน
เกิดการเรียนรู้และเข้าใจวิธีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภัยคุกคามในระดับตนเอง
แผนกและของบริษัท และมีความต้องการอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากการระดมสมองของ
ผู้บริหารและหัวหน้างาน พบว่า มีความจำเป็นในการฝึกอบรม 10 หัวข้อ แบ่งเป็น 3 ด้านหลัก
ได้แก่ ความรู้ทางด้านเทคนิคและผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย 7 หัวข้อ ทักษะในการขายและการตลาด
ประกอบด้วย 2 หัวข้อ และภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ในส่วนการประเมินความพึงพอใจต่อ
แผนการฝึกอบรม พบว่า ด้านการเพิ่มพูนแรงจูงใจและด้านระยะเวลาและความเหมาะสมของ
หลักสูตรเป็นประเด็นที่พนักงานเห็นด้วยมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 และ 4.47
ตามลำดับ ส่วนด้านการปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเองและด้านการเพิ่มพูนทักษะใน
การทำงาน พนักงานเห็นด้วยในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และ 3.50 ตามลำดับ
บริษัทได้นำแผนพัฒนาบุคลากรนี้ไปดำเนินการจัดการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะที่
จำเป็นต่อการปฏิบัติงานต่อไป

บัณฑิตวิทยาลัย

ลายมือชื่อนักศึกษา

สาขาวิชา การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

ปีการศึกษา 2558

KOVIT ROJ-AMORNKUL : A SETTING UP OF HUMAN RESOURCE DEVELOPEMENT PLAN FOR AN INDUSTRIAL MACHINERY CLEANING SERVICES COMPANY : A CASE STUDY OF KATION POWER COMPANY LIMITED. ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR CHARK TINGSABHAT, (DOCTOR OF MANAGEMENT, P.E.), 68 PP.

The purpose of this study is to investigate the human development process on strategic planning and define the HR development plan for an industrial machinery cleaning services firm. A three-step study was conducted with Kation Power Co.,Ltd. as an analysis unit, these were; examining HR development process from the 3 times of company seminars on its strategy formulation; brainstorming to define needed training topics.; and appraising the staff satisfaction to the HR training and development plan. Using the qualified questionnaire with IOC equaled to 1, the data were collected from 45 persons which are all Kation staff, and interpreting by descriptive statistics.

The study found that the HR development process made the staff learn more on strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) analysis on self-, department- and corporate-level. They wanted to be continually trained and developed. The brainstorm results showed that ten topics under three categories were needed to be trained; these were 7 topics in technical and product knowledges; 2 topics under sells and marketing skills; and English for business communication. The HR development plan assessment found that staff mostly concerned about the motivation factor, and factors regarding course duration and number of courses with the average rating scores of 4.37 and 4.47 from 5, respectively. Staff also much concerned on self-awareness factor, and job skills factor with the average rating scores of 4.16 and 3.50 respectively. Kation Power has used this plan to further develop its staff competencies.

Graduate School

Student's Signature.....

Field of Study Executive Enterprise Management

Advisor's Signature.....

Academic Year 2015

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ความกรุณาอย่างยิ่งของอาจารย์ที่ปริญญานิพนธ์ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ดิงศภักดิ์ ที่ให้คำแนะนำ รวมทั้งติดตามการทำสารนิพนธ์ อย่างใกล้ชิด อันเป็นประโยชน์ตลอดช่วงเวลาที่ศึกษาค้นคว้าอย่างดีเสมอมา ผู้ศึกษาขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณประธานกรรมการ และกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่กรุณาเวลาให้ ความรู้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด คำแนะนำ ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง และขอขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านที่ถ่ายทอดความรู้ เจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องของ สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น ที่มีส่วนในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไข

ขอขอบพระคุณคณะผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ความรู้เกี่ยวกับขีดความสามารถในมุมมองต่างๆ อาจารย์กัลยารัตน์ ธนชัยกุล อาจารย์ ดร. อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์ อาจารย์ เอกชัย บุญยาภิธาน และอาจารย์ สุนันทา เลาหนันทน์ และอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้และพัฒนาเครื่องมือใน การศึกษาครั้งนี้ให้มีประสิทธิภาพและนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กรของผู้ทำการศึกษาได้จริง

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน ที่ได้ให้คำแนะนำ และความร่วมมือ ในการให้ข้อมูล และช่วยเหลือในระหว่างการศึกษาในการทำสารนิพนธ์ จนประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้ด้วยดี

โกวิทย์ โรจน์อมรกุล

TNI

THAI - NICHU INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญรูป	ญ
 บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
ขอบเขตของการศึกษา	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ขั้นตอนการดำเนินการศึกษา	4
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
ประวัติของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด	5
กระบวนการและแนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท	7
การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	13
การระดมสมองด้วยเทคนิคกลุ่ม	21
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23
3 วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์	26
กลุ่มตัวอย่างและเครื่องมือที่ใช้ศึกษา	26
การเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ศึกษา	28

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	29
การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด.....	29
การกำหนดหัวข้อที่จำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา	37
การประเมินความพึงพอใจต่อแผนการฝึกอบรม	40
สรุปผลการศึกษา	42
แผนการพัฒนาบุคลากรในการให้บริการ	42
ข้อเสนอแนะ.....	43
บรรณานุกรม.....	44
ภาคผนวก	48
ภาคผนวก ก. แบบประเมินความพึงพอใจ ในการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับ แผนการพัฒนาบุคลากร ของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด	49
ภาคผนวก ข. แบบประเมินความพึงพอใจ ที่มีต่อแผนการพัฒนาบุคลากร ของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด	51
ภาคผนวก ค. แบบประเมินความพึงพอใจต่อแผนการฝึกอบรม ของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด	54
ภาคผนวก ง. แบบตรวจสอบ แบบประเมินความพึงพอใจต่อแผน การฝึกอบรมของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด.....	57
ภาคผนวก จ. ค่า IOC ของแบบประเมินความพึงพอใจต่อแผนการฝึกอบรม ของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด	61
ภาคผนวก ฉ. สรุปการสำรวจเพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรม ของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด	64
ภาคผนวก ช. เอกสารแสดงการผ่านการอบรมประจำปีของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด	66
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์	68

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนบุคลากรจำแนกตามฝ่าย	6
2 แผนการพัฒนาความสามารถของบุคลากร	21
3 แบบฟอร์มสรุปกลยุทธ์ของบริษัท ที่ได้จากการทำ SWOT Matrix	33
4 ความพึงพอใจต่อการสัมมนาครั้งที่ 1.....	35
5 ความพึงพอใจต่อการสัมมนาครั้งที่ 2.....	35
6 ความพึงพอใจต่อการสัมมนาครั้งที่ 3.....	36
7 หัวข้อที่จำเป็นในการฝึกอบรม.....	38
8 สรุปปัญหาที่ได้จากการติดตามผล เพื่อนำมาแก้ไข	39
9 ความคิดเห็นต่อแผนการฝึกอบรม	40

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	ผังโครงสร้างองค์การและตำแหน่งงานของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด	6
2	ผังความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัย.....	11
3	ขั้นตอนการวางแผนการฝึกอบรมประจำปี	19
4	ขั้นตอนการฝึกอบรม	20
5	การอบรมกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการของบริษัท.....	30
6	การวิเคราะห์ SWOT	31
7	SWOT เมทริกซ์.....	32
8	ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์และสร้างตัวชี้วัด	34

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันภาคธุรกิจอุตสาหกรรมของประเทศไทยได้มีการขยายการลงทุนโดยนักลงทุนชาวไทยและชาวต่างชาติเพิ่มมากขึ้น โดยสถิติสะสมจำนวนโรงงานที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการตาม พ.ร.บ. โรงงาน พ.ศ. 2535 ในปี 2557 มีจำนวนโรงงานทั้งสิ้น 141,247 โรงงาน คิดเป็นเงินลงทุน 5,779,451.23 ล้านบาท โดยมีแรงงานที่ทำงานมากถึง 4,079,659 คน (กรมโรงงานอุตสาหกรรม. 2556) ประกอบกับประเทศไทยมีนโยบายที่จะดำเนินการพัฒนาประเทศไทยให้เป็นประเทศอุตสาหกรรม และนโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมการผลิตโดยตรง เช่น การลดภาษีนิติบุคคล ทำให้มีการขยายฐานอุตสาหกรรมในประเทศไทยมากขึ้น ส่งผลให้บริบททางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ธุรกิจต้องแข่งขันกันมากและรุนแรงขึ้น จากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ความซับซ้อนทางของระบบสังคม การเมืองการปกครอง เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์การธุรกิจต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อความอยู่รอด โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้เป็นทรัพยากรที่มีความสามารถและมีศักยภาพในการสร้างให้แก่องค์กร

นอกจากนี้การรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ในปีปลายปี 2558 เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองและเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและระดับโลกให้แก่ประเทศสมาชิกของอาเซียนยังช่วยให้ประเทศไทยได้รับประโยชน์จากการขยายตัวของการส่งออกและโอกาสทางการค้าอันเกิดจากการเคลื่อนย้ายเสรีทั้งด้านสินค้า บริการ แรงงานและเงินทุน โดยประเทศไทยน่าจะมีโอกาสใช้ความเข้มแข็งทางด้านการบริการ ซึ่งจะสร้างรายได้จากการค้าบริการไปต่างประเทศได้เพิ่มขึ้น และสามารถยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนในประเทศได้ อย่างไรก็ตามผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์อาจเกิดขึ้นได้หากอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการของไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำ ดังนั้นภาคเอกชนจึงต้องเร่งปรับตัวและเตรียมความพร้อมรองรับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะความพร้อมในด้านแรงงานฝีมือซึ่งประเทศไทยจะได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากการผ่อนคลายกฎระเบียบด้านแรงงานของประเทศอาเซียนเพื่อกระตุ้นการเติบโตทางเศรษฐกิจและขยายการเชื่อมโยงระดับภูมิภาคระหว่างประเทศสมาชิก

การเตรียมความพร้อมด้านแรงงานจำเป็นต้องอาศัยการออกแบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเพื่อให้สามารถดึงดูด พัฒนาและรักษาแรงงานที่มีทักษะไว้อยู่กับองค์กรได้นาน ด้วยเหตุนี้องค์การจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างเสริมและยกระดับสมรรถนะของบุคลากรให้เพิ่มขึ้น ทำให้สามารถ

ปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไป สร้างแรงจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ มาใช้สร้างผลงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผล เป็นการเตรียมความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร สามารถสร้างความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือได้ผลการดำเนินงานตามที่ต้องการ อาทิเช่น มีผลกำไร รายได้ ส่วนแบ่งทางการตลาด ยอดขายที่เพิ่มสูงขึ้น ต้นทุนที่ลดลง จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นและระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญทั้งต่อตัวแรงงานและองค์กร (สุนันทา เลาพันธ์. 2556 : 224)

การพัฒนาบุคลากรครอบคลุมถึงการฝึกอบรม (Training) การให้การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ซึ่งช่วยเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ กระตุ้นให้เกิดการปรับตัว และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในองค์กรผ่านกระบวนการของการศึกษา ฝึกอบรม และการพัฒนา ที่องค์กรเป็นผู้จัดหาให้หรือโดยบุคลากรดำเนินการเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพและการทำงาน เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วยังจำเป็นต้องวัดผลงานหรือความประพฤติดของบุคลากรในองค์กรว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการหรือไม่ และมีข้อมูลย้อนกลับเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อประเมินผลภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร ทั้งนี้้องค์กรจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป

บริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด เป็นบริษัทที่ให้บริกรทำความสะอาดเครื่องจักรให้แก่โรงงานอุตสาหกรรม โดยเริ่มก่อตั้งบริษัท ในปี 2545 และเพื่อสร้างฐานลูกค้าเพิ่มเติมพร้อมทั้งเป็นการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้มีความหลากหลาย เพื่อสร้างรายได้เข้าบริษัทฯ ให้มากยิ่งขึ้น ทางบริษัทฯ จึงได้เพิ่มงานบริการทำความสะอาดจากการใช้โม่สำหรับอุตสาหกรรมต่างๆ ในปี 2551 การให้บริการทำความสะอาดเครื่องจักรถือเป็นส่วนหนึ่งในงานบริการและผลลัพธ์ของงานบริการคือความพึงพอใจของลูกค้าต้องมีเป็นอันดับแรก แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในงานการให้บริการคือบุคลากรในการทำงาน เพราะต้องทำงานร่วมกับลูกค้าอยู่ตลอดเวลา ผู้ปฏิบัติงานบริการที่ได้รับการฝึกอบรมตามที่บริษัทฯ กำหนดไว้จะเป็นบุคลากรที่มีพัฒนาการทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพและการทำงานตรงตามที่บริษัทฯ คาดหวังและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุนันทา เลาพันธ์. 2556) บุคลากรที่เป็นต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) จึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจ มูลค่าของบุคลากรจะอยู่ที่พฤติกรรมและผลของการทำงาน บริษัทฯ จึงต้องการมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพราะถือว่าบุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อน (Drive) ที่สำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่มุ่งหวังไว้ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจทำความสะอาดเครื่องจักรอุตสาหกรรมของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด เพื่อจัดทำแผนการอบรมบุคลากรภายในของ

บริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัดให้มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด
2. เพื่อจัดทำแผนการฝึกอบรมบุคลากรภายในของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด

ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ดำเนินการศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด ตามกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อรองรับการให้บริการทำความสะอาดเครื่องจักรอุตสาหกรรมเมื่อต้องรวมเป็นประชาคมอาเซียน โดยดำเนินการศึกษาจากผลการประเมินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ที่ได้จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทประจำปี 2558 ที่จัดขึ้นต่อเนื่อง 3 ครั้ง นำผลการประเมินมาวิเคราะห์โดยใช้การระดมสมอง (Brainstorming) แบบเทคนิคกลุ่ม (Nominal Group Technique) ทั้งนี้กลุ่มผู้บริหารงานหลักจะเป็นผู้กำหนดเกณฑ์และแผนงานร่วมกัน จากนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงนำผลจากการระดมสมองไปจัดทำแผนการฝึกอบรมบุคลากรประจำปีและดำเนินการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อแผนการฝึกอบรมเพื่อนำมาเป็นข้อมูลสะท้อนกลับในการจัดทำแผนสำหรับปีถัดไปด้วย

ขอบเขตด้านเวลา

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมินผลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการของบริษัทจำนวน 3 ครั้ง ข้อมูลการประชุมระดมสมองเพื่อจัดทำเกณฑ์ประเมินและแผนงาน และวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจต่อแผนการฝึกอบรมบุคลากรประจำปี 2558 โดยดำเนินการศึกษาสารนิพนธ์ตั้งแต่เดือนเมษายน 2557-เดือนมกราคม 2559

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบกระบวนการการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในงานบริการด้านธุรกิจทำความสะอาดเครื่องจักรอุตสาหกรรม
2. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านการให้บริการทำความสะอาดเครื่องจักร

3. สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปจัดทำแผนการฝึกอบรมบุคลากรให้ตรงกับความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่
2. แผนการฝึกอบรมบุคลากร หมายถึง รูปแบบ วิธีการในการพัฒนาบุคลากร โดยใช้การอบรมในชั้นเรียน การประชุมสัมมนา หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ รวมถึงการศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่างๆ คู่มือการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นๆ รวมทั้งหลักสูตรที่เหมาะสมในการพัฒนา
3. ความพึงพอใจต่อแผนการฝึกอบรม หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อแผนการฝึกอบรมประจำปีที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จัดทำขึ้น โดยประเมินในด้านการปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง ด้านการเพิ่มพูนทักษะการทำงาน และด้านการเพิ่มพูนแรงจูงใจ
4. ธุรกิจทำความสะอาดเครื่องจักรอุตสาหกรรม หมายถึง บริษัทที่ดำเนินกิจกรรมให้บริการทำความสะอาดเครื่องจักรแต่ละประเภทตามการใช้งานของบริษัทลูกค้า

ขั้นตอนการดำเนินการศึกษา

ผู้ศึกษาแบ่งขั้นตอนในการศึกษาออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ได้แก่

1. การศึกษากระบวนการและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด ตามกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้การสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทประจำปี 2558 ที่จัดขึ้นต่อเนื่อง 3 ครั้ง
2. การระดมสมอง (Brainstorming) แบบเทคนิคกลุ่ม (Nominal Group Technique) เพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาและกำหนดหัวข้อที่จำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา
3. การจัดทำแผนการฝึกอบรมบุคลากรประจำปีโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และดำเนินการประเมินความพึงพอใจต่อแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของบริษัท

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สารนิพนธ์เรื่อง การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรในธุรกิจทำความสะอาดเครื่องจักรอุตสาหกรรม กรณีศึกษา บริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรและจัดทำแผนการฝึกอบรมบุคลากรภายในของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด ให้มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ศึกษาได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรม รายละเอียดมีดังนี้

1. ประวัติของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด
2. กระบวนการและแนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท
3. การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การระดมสมองด้วยเทคนิคกลุ่ม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

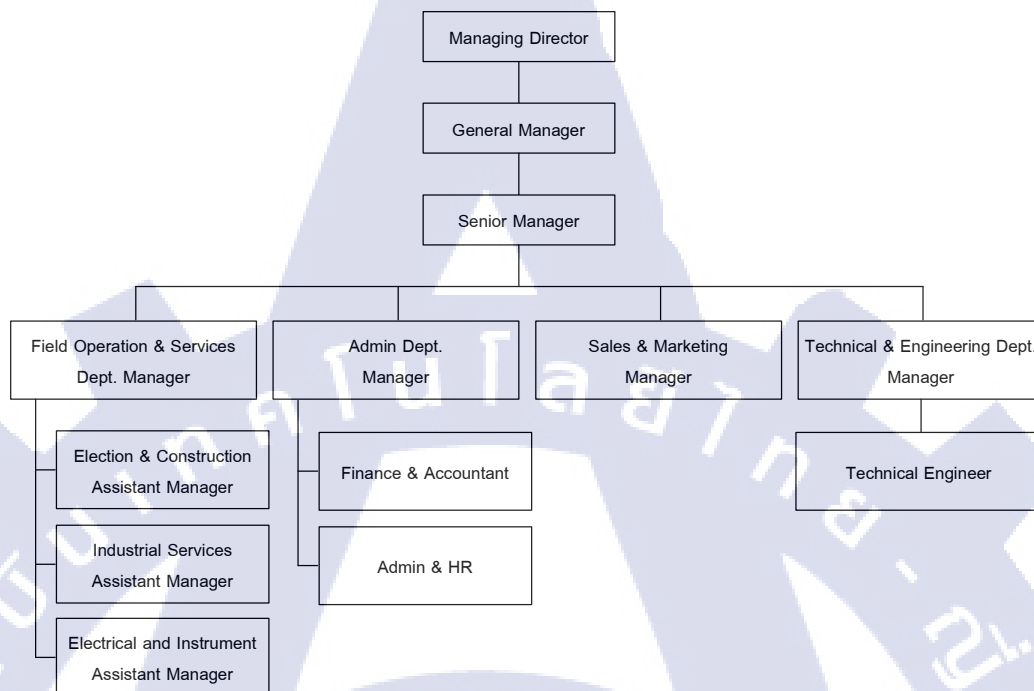
ประวัติของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด

บริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด ก่อตั้งในปี 2545 โดยนายโกวิทย์ โรจน์อมรกุล ตั้งอยู่ที่ตำบลมะขามคู่ อำเภอนาโพธิ์ จังหวัดระยอง ประกอบธุรกิจทางด้านทำความสะอาดเครื่องจักรอุตสาหกรรม เช่น Boiler, Heat Exchanger, Tube เป็นต้น ปัจจุบันมีพนักงานทั้งสิ้น 45 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 12 มิถุนายน 2557) มีการจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารงานออกเป็น 4 ฝ่าย 6 แผนก ประกอบด้วย

1. ฝ่ายปฏิบัติการและบริการภาคสนาม (Field Operation and Services Department) มีพนักงาน 29 คน
2. ฝ่ายบริหารและธุรการ (Administration Department) มีพนักงาน 7 คน
3. ฝ่ายขายและการตลาด (Sales and Marketing Department) มีพนักงาน 3 คน
4. ฝ่ายวิศวกรรมและเทคนิค (Technical and Engineering Department) มีพนักงาน 6 คน

โดยมีผังโครงสร้างองค์การดังรูปที่ 1 และจัดแบ่งบุคลากรออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับผู้จัดการ ระดับหัวหน้างานและระดับพนักงานปฏิบัติการ ดังตารางที่ 1

KATION POWER ORGANIZATION



รูปที่ 1 ผังโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงานของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด

ตารางที่ 1 จำนวนบุคลากรจำแนกตามฝ่าย

ฝ่าย	จำนวนบุคลากร (คน)		
	ระดับผู้จัดการ	ระดับหัวหน้างาน	ระดับพนักงานปฏิบัติการ
1. Managing Director	1		
2. General Manager	1		
3. Senior Manager	1		
4. Field Operation & Services Dept. Manager	1		
4.1 Election & Construction Assistant Manager		2	6

ตารางที่ 1 จำนวนบุคลากรจำแนกตามฝ่าย (ต่อ)

ฝ่าย	จำนวนบุคลากร (คน)		
	ระดับผู้จัดการ	ระดับหัวหน้างาน	ระดับพนักงานปฏิบัติการ
4.2 Industrial Services Assistant Manager		4	6
4.3 Electrical & Instrument Assistant Manager		3	7
5. Admin Dept. Manager	1		
5.1 Finance & Accountant			1
5.2 Admin & HR			3
6. Sales & Marketing Manager	1		1
7. Technical & Engineer Dept. Manager	1		
7.1 Technical Engineer			5
รวม	7	9	29

จากรูปแผนผังตำแหน่งงานของบริษัทในข้างต้น ทำให้เห็นว่าทุกฝ่ายในบริษัทมีพนักงานทั้ง 3 ระดับ ตั้งแต่ระดับพนักงาน ระดับหัวหน้างานและระดับผู้จัดการ ในการพัฒนาบุคลากรจะใช้แนวทางการสร้างพื้นฐานความเข้าใจในธุรกิจในปัจจุบันและทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อยของตัวพนักงานและองค์กร บริษัทฯ กำหนดให้เป็นหน้าที่ของแผนกบุคคล สังกัดฝ่ายบริหาร เป็นผู้รับผิดชอบในการประสานงาน เก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการฝึกอบรม การติดตาม และการประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อนำเอาผลที่ได้มากำหนดแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ ต่อไป

กระบวนการและแนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท

1. องค์กรประกอบในการพัฒนาบุคลากร

องค์กรประกอบในการพัฒนาบุคลากร คณะทำงานพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. บุคคล ประกอบด้วย

1.1 ผู้มีความตั้งใจ และพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนาจะต้องเริ่มที่บุคคลก่อน

1.2 วิทยาการผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ

1.3 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องเล็งเห็นความสำคัญและในการช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง

2. งบประมาณ คือ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ในการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งสิ่งจูงใจต่างๆ

3. บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ได้แก่ เวลา สถานที่ บุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคล ฯลฯ ที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา

4. การประชาสัมพันธ์ การประสานงาน การสื่อสารและการจัดการ จะต้องทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และการส่งเสริมการสร้างทัศนคติความเข้าใจอันดีในเรื่องที่จะพัฒนาแต่ละครั้ง

5. การบริหารงานโดยใช้แผนและโครงการเป็นกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผลทุกระยะ

6. อื่นๆ เช่น การยอมรับ กำลังใจ และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน จากสมาชิกทุกระดับ

2. ประเภทของการพัฒนา

2.1 การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) ซึ่งการพัฒนาความรู้เป็นรูปแบบการพัฒนาที่ปรากฏอย่างดาษดื่นทั่วไป เนื่องจากเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันว่า “ความรู้” (Knowledge) เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการทำงานทุกระดับ ดังนั้น การพัฒนาความรู้เป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารได้โดยง่าย การพัฒนาความรู้มีหลายวิธีเช่น การส่งบุคลากรไปศึกษา ในสถาบันการศึกษา การจัดอบรมภายในองค์กร การส่งบุคลากรเข้าการฝึกอบรมซึ่งจัดโดยองค์กรภายนอก การสอนงาน การโยกย้ายหน่วยงาน ทั้งหมดล้วนแล้วแต่เป็นตัวช่วยเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากรได้ทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามวิธีการที่ทำได้ง่ายและปฏิบัติกันแพร่หลายในเรื่องการพัฒนาความรู้ คือการส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร (Outside Training)

2.2 การพัฒนาทักษะ (Skill Development) ซึ่งทักษะคือความชำนาญ ดังนั้น การพัฒนาทักษะจึงมักจะพัฒนาโดยการทำงานจริง (On the Job Training) การฝึกแก้ปัญหา (Problem Solving) หรือการแสดงบทบาทสมมติ (Role Model)

2.3 การพัฒนาความสามารถ (Ability Development) ซึ่งเป็นกระบวนการให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม การโยกย้ายเขตความรับผิดชอบของบุคลากรให้กว้างขึ้นกว่าเดิม มากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าได้ทำงานสำคัญ ยากขึ้นกว่าเดิม ทำหายกว่าเดิม

2.4 การพัฒนาทัศนคติ (Attitude Development) ซึ่งการพัฒนาทัศนคติ คือ การพัฒนาความคิดเห็น มุมมอง วิธีคิดหรือความเชื่อของบุคลากรในเรื่องต่างๆ ในการทำงาน เช่น ทัศนคติต่องานที่ทำ บุคลากรบางคน ชอบทำงาน คนที่รู้สึกว่าการทำหยาบความรู้ ความสามารถในการทำงานที่บุคลากรบางคนชอบทำงานที่มีปัญหาน้อยๆ ไม่ชอบทำงานที่ต้องเผชิญหน้ากับลูกค้า ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน บุคลากรบางคนมีปัญหาเรื่องทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานเช่น มองผู้อื่นในแง่ร้าย ไม่รู้จักให้เกียรติเพื่อร่วมงาน เป็นต้น หรือทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้บริหารและองค์กร ไม่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ต่อผู้บริหาร และองค์กร เป็นมูลเหตุให้เกิดปัญหาในสถานที่ทำงาน จำนวนไม่น้อย ดังนั้น การพัฒนาทัศนคติจึงเป็นภาระงานที่มีความสำคัญมากของผู้บริหารที่ต้องดูแลเอาใจใส่ และจัดให้มีการฝึกอบรม พัฒนาในบุคลากรมีทัศนคติเชิงบวก ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหัวหน้างานและองค์กรโดยรวมด้วย

การพัฒนาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และศักยภาพ ให้เกิดขึ้นในตัวผู้ปฏิบัติงาน โดยให้มีโอกาสเรียนรู้จากการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมและทัศนคติที่เหมาะสม และผู้ปฏิบัติงานเองมีโอกาsk้าวหน้าในการทำงาน กลุ่มเป้าหมายที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนานั้นจำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) การพัฒนาพนักงาน หมายถึง การพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้ลงมือปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดผลงานในหน่วยงาน ผลงานในที่นี้หมายถึงสินค้าและบริการหน่วยงานจะต้องพึ่งพาพนักงานกลุ่มนี้ในกระบวนการผลิตทั้งหมด นับตั้งแต่เสมียน เจ้าหน้าที่ ช่างเทคนิคต่างๆ เป็นต้น ดังนั้นการฝึกอบรมและการพัฒนาสำหรับกลุ่มนี้จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเทคนิควิธีการทำงาน การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน จุดเน้นจะอยู่ที่การฝึกฝนและทดลองปฏิบัติงานจริง

2. การพัฒนาผู้บริหาร (Executive Development) การพัฒนาผู้บริหารเป็นการช่วยให้ผู้บริหารได้พัฒนาความรู้ ความสามารถในการบริหารงานโดยปลูกฝังความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นทางการบริหาร สามารถใช้เทคนิคและกลยุทธ์ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น ภารกิจหลักของผู้บริหารมีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นการปฏิบัติงานของหน่วยงานอาจจะล้มเหลวหรือไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาหรือเพิ่มพูนศักยภาพด้านการบริหารให้แก่บุคคลกลุ่มนี้ให้ก้าวหน้ากับแนวคิดและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่หยุดยั้ง รวมทั้งต้องให้อยู่ในภาวะที่พร้อมจะมุ่งมั่นทำประโยชน์และปฏิบัติการกิจที่สำคัญให้สำเร็จ จุดเน้นของการพัฒนาจึงอยู่ที่การปลูกฝัง ทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการบริหารทั้งในตำแหน่งปัจจุบันและในอนาคต ผู้บริหารในที่นี้จึงรวมถึงบุคคลหลายกลุ่ม นับตั้งแต่ผู้ควบคุมงาน (Supervisor) ผู้บริหาร

ระดับต้น ระดับกลาง ตลอดจนระดับสูง และอาจรวมถึงบุคคลที่กำลังเตรียมตัวเพื่อเป็นผู้บริหารในอนาคต (Management Trainee) ด้วย

3. ขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด

ในกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้สามารถยืนหยัดอยู่ในธุรกิจได้และเข้าใจคู่แข่งขั้นได้เป็นอย่างดี และวิธีการที่ใช้ได้ดี ทำความเข้าใจได้ง่ายมีประสิทธิภาพสูงของผู้ประกอบการ คือ การใช้ SWOT มาใช้ในการพัฒนา เพื่อหากกลยุทธ์ และใช้ในการวางแผน ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายขององค์กร (Organization Purpose) ประเด็นหลักที่อยู่สูงสุดขององค์กรอยู่ตรงนี้ และคุณจะต้องรู้ตรงนี้ก่อนไม่เช่นนั้น คงไม่เข้าใจว่าคุณจะตั้งองค์กรขึ้นมาทำไม

2. SWOT คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้รู้โอกาสที่ดี และภัยคุกคามที่อาจมีมาถึงเรา

3. กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์หลักเบื้องต้น (Preliminary Strategy) จาก SWOT เมทริกซ์เราก็จะระดมสมองได้เป็นกลยุทธ์หลักเบื้องต้นออกมา เพื่อที่เราจะได้ตัดกตวงเอาโอกาสที่ดีมาใช้ และต่อสู้หรือหลบหนีภัยคุกคาม

4. วิสัยทัศน์ (Vision) เมื่อรู้สภาพแวดล้อมชัดแล้ว และมีกลยุทธ์เบื้องต้นแล้วก็มากำหนดเป้าหมายในภาพกว้างๆ ว่าเราต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต วิสัยทัศน์จึงต้องสอดคล้องรับกันไปได้ตลอดสายที่มีมาข้างต้นคือ จุดมุ่งหมายขององค์กร และกลยุทธ์หลักเบื้องต้น

5. พันธกิจ (Mission) ในการบรรลุสิ่งที่ต้องการในภาพรวมเราต้องรู้ตัวเองว่าสิ่งที่ต้องทำโดยพื้นฐานมีอะไรบ้าง

6. ค่านิยมร่วม (Shared Value) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของเป้าหมายในอนาคตอันใกล้ที่ทุกคนในองค์กรต้องมีร่วมกัน เพื่อเดินไปสู่จุดหมายอันเดียวกันในเวลาเดียวกันมันก็ต้องมีพลังขับเคลื่อนที่หนุนหลังที่เข้มแข็งที่รวมศูนย์คนทำงานเข้าด้วยกันได้คือความเชื่อ หรือวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องเป็นไปในทางบวกให้สามารถผลักดันองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้

7. ทบทวนกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์เบื้องต้น (Strategy Review) เมื่อได้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์มาแล้วคุณก็นำเอากลยุทธ์หลักเบื้องต้นมาพิจารณาทบทวนว่ามันไปกันได้กับวิสัยทัศน์ หรือไม่

8. วัตถุประสงค์ (Objective) เรามีความจำเป็นที่จะต้องรู้ว่าเมื่อทำตามกลยุทธ์แล้วจะได้อะไร? หรือจะทำตามกลยุทธ์เหล่านั้นไปทำไม? ซึ่งก็คือความหมายของวัตถุประสงค์ กลยุทธ์อาจมีหลายวัตถุประสงค์ก็ได้

9. ตัวชี้วัด (Indicator) ต่อคำถามที่ว่า รู้ได้อย่างไรว่าจะได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการเอาอะไรมาวัด? ก็คือความหมายของตัวชี้วัด เช่นกัน

10. เป้าหมาย (Target หรือ Goal) อะไรเป็นตัวบอกเกณฑ์ของแต่ละตัวชี้วัด? เช่น KPI เป็นต้น

11. แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) เมื่อได้ทั้งหมดออกมาแล้วเราก็มาวางแผนกันว่าจะใช้สิ่งต่างๆ เหล่านี้อย่างไร แผนที่ว่านี้ก็คือการรวบรวมสิ่งต่างๆ ที่ได้มาตั้งแต่ต้นให้เป็นเอกสารเดียวกันไว้

12. งบประมาณ (Budget) เมื่อต้องใช้เงินมันก็ต้องจัดทำงบประมาณขึ้นมา งบประมาณมักแยกออกเป็นงบประจำ กับงบโครงการ ที่แต่ละตัวยังแยกออกไปอีกเป็น งบลงทุน งบดำเนินการ และงบบุคลากร

13. แผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนกลยุทธ์ตามข้อ 11



รูปที่ 2 ผังความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัย

ที่มา : เอกชัย บุญยาภิฐาน. (2553). คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ. หน้า 18.

การเตรียมความพร้อมด้านแรงงานจำเป็นต้องอาศัยการออกแบบโครงสร้างทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเพื่อให้สามารถดึงดูด พัฒนาและรักษาแรงงานที่มีทักษะไว้อยู่กับองค์กรได้นาน (เอกชัย บุญยาภิฐาน. 2553) องค์ประกอบสำคัญในการเตรียมความพร้อมด้านแรงงานประกอบด้วย

1. ทักษะและความสามารถ

ทักษะและความสามารถของแรงงานเป็นเงื่อนไขหลักต่อการเคลื่อนย้ายแรงงาน แรงงานจำเป็นต้องมีทักษะและความเชี่ยวชาญที่จำเป็นที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ ทั้งนี้ความ

เชี่ยวชาญทางวิชาชีพสามารถพัฒนาได้จากการฝึกอบรมในมหาวิทยาลัย และประสบการณ์ในการทำงาน สิ่งที่ภาคเอกชนสามารถทำได้เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของทรัพยากรบุคคล คือการระบุถึงทักษะและความเชี่ยวชาญที่จำเป็นสำหรับงานด้านต่างๆ ภายในองค์กร และเตรียมแผนการว่าจ้างแรงงาน (Recruitment) อย่างไรก็ตาม ข้อกังวลหลักสำหรับคนไทยคือ ความสามารถด้านภาษาต่างชาติ ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคสำหรับการจ้างงานของภาคเอกชนที่มีธุรกิจ在不同ประเทศ และพนักงานจำเป็นต้องใช้ภาษาที่สอง หรือภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร เนื่องจากการศึกษาของไทยไม่ได้ให้ความสำคัญกับความสามารถด้านภาษาอังกฤษมากนัก

2. ทักษะ

ทัศนคติของแรงงานมีผลต่อการตัดสินใจที่จะย้ายไปทำงานในต่างแดน ซึ่งมีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างจากประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความพึงพอใจของบุคคลต่อสถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อมองค์กร และเพื่อร่วมงาน ถือเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจว่าจะย้ายไปทำงานในต่างประเทศหรือไม่

3. โอกาสทางธุรกิจ

ความต้องการแรงงานเกิดจากโอกาสด้านธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขยายธุรกิจไปยังต่างแดน จะสามารถสร้างให้เกิดความต้องการแรงงานหลากหลายเชื้อชาติมากขึ้น บริษัทที่ขยายกิจการสู่ต่างประเทศ จะต้องการแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเพื่อปฏิบัติงานในต่างประเทศมากยิ่งขึ้น

4. วัฒนธรรมองค์กร

ในด้านที่จับต้องไม่ได้ วัฒนธรรมขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจของแรงงานในการเลือกเข้าทำงานบริษัทใดบริษัทหนึ่ง ซึ่งการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นสากล หรือมีความกลมกลืนเข้ากันในเชิงวัฒนธรรม เป็นโจทย์ที่ท้าทายสำหรับบริษัทไทย โดยเฉพาะบริษัทที่มีการดำเนินการมายาวนาน และมีวัฒนธรรมในรูปแบบไทย อาทิเช่น วัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบกงสี วัฒนธรรมในรูปแบบของระบบอาวุโส เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้บริหารองค์กรต้องมีความมุ่งมั่น และให้ความสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ยอมรับต่อความแตกต่างของพนักงานจากหลากหลายวัฒนธรรม และสามารถหลอมรวมให้พนักงานในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันได้ โดยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องออกนโยบายเพื่อเอื้อต่อการปรับตัวพฤติกรรม และแนวทางในการทำงานต่างๆ ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงวิธีการและความรวดเร็วในการทำงาน การประสานให้ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และการสื่อสารภายในองค์กร

5. กฎระเบียบและกฎเกณฑ์

แผนแม่บทสำหรับการเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียนเน้นการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและกฎเกณฑ์ที่จะอำนวยความสะดวกต่อการเคลื่อนย้ายแรงงาน ทั้งนี้การอำนวยความสะดวกต่อการออกไปอนุญาตทำงานและการรับรองใบประกอบวิชาชีพข้ามประเทศสามารถลดอุปสรรคในการย้ายสถานที่ทำงานระหว่างประเทศในอาเซียนได้

6. สภาพแวดล้อม

นอกเหนือจากกฎระเบียบและกฎเกณฑ์ที่มีผลต่อการเคลื่อนย้ายแรงงานแล้วรัฐบาลยังสามารถมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมภายในประเทศที่จะดึงดูดและหลอมรวมแรงงานฝีมือต่างชาติเข้ามาเป็นแรงงานในประเทศได้ โดยนโยบายที่มุ่งเน้นด้านองค์ประกอบที่จับต้องไม่ได้ สามารถช่วยลดรอบต่อในกระบวนการหลอมรวมแรงงานฝีมือต่างชาติ

การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ถือเป็นกระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้น ปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

พิไลวรรณ อินทรักษา (2550 : 34) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การจัดการดำเนินงานให้บุคลากรได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ช่วงระยะเวลาหนึ่งในอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้า ซึ่งถือเป็นกระบวนการการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ และช่วยเสริมสร้างความเจริญเติบโตของบุคลากรและองค์กรในปัจจุบันและอนาคต โดยแบ่งกิจกรรมสำคัญๆ ของการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 ประการคือ การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development)

สุริยา มนตรีภักดิ์ (2550 : 23) ได้นิยามความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548 : 174) กล่าวว่าของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนดเพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรใน

องค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดีอันเป็นต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร

สุภาพร พิศาลบุตร; และยงยุทธ เกษสาคร (2545 : 12) การพัฒนา (Development) หมายถึง การกระทำที่เป็นเหตุให้บางสิ่งบางอย่างเจริญเติบโตหรือขยายออกเพื่อให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เดิม การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการในการจัดดำเนินการให้มนุษย์มีประสบการณ์ในการเรียนรู้ โดยคาดหวังที่จะให้มนุษย์เหล่านั้นพร้อมที่จะนำเอาความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบจะประกอบด้วยระบบย่อยทั้งสามระบบคือ ระบบการฝึกอบรม ระบบการศึกษา และระบบการพัฒนา

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 80) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงานและต้องกระทำเป็นการต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้น ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบันและเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้นๆ

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 19) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลไว้ว่า หมายถึง การให้ความรู้ แนวคิดใหม่ๆ ทักษะในการทำงานและการเพิ่มคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพของบุคลากร

1. ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรนับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะการดำเนินงานขององค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บุคลากรจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งจากสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ การขยายงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ฯลฯ และสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง หากไม่มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว ย่อมส่งผลกระทบในทางลบต่อองค์กรได้ หรืออาจจะสรุปได้เป็นหัวข้อดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง
3. เพื่อสร้างเจตคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

5. เพื่อช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร จึงจำเป็นต้องเพิ่มคุณภาพของผู้มาปฏิบัติงานที่มีอยู่เดิม

และมีผู้ให้ความหมายของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

รัชชชัย สันติวงษ์ (2537 : 166) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. มีการขยายขอบเขตของงาน จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญมากกว่าเดิม

2. ลักษณะงานเปลี่ยนไป จึงจำเป็นต้องใช้ผู้มีความสามารถเฉพาะทาง

3. มีงานใหม่เพิ่มขึ้นหรือทดแทนงานเดิม เช่น การนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบัญชี

กิตติมา ปรีดีติลล (2532 : 118) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. เพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ช่วยพัฒนาทักษะอันจำเป็นสำหรับการทำงานของบุคคลที่ได้คัดเลือกแล้ว

3. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความสามารถของตนเองยิ่งขึ้น

ธีรวุฒิ ประทุมทรัพย์ (2531 : 4) ได้ให้ความคิดแก่นักบริหารว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง การบริหารคนหรือแรงงานที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จในการร่วมมือกันทำงานเกิดจากการเสริมพลังความรู้ความสามารถจากแรงงานทุกระดับ ตั้งแต่แรงงานไร้ฝีมือ แรงงานฝีมือปานกลาง แรงงานชำนาญงาน แรงงานเทคนิคและแรงงานวิชาชีพ ความบกพร่องในคุณภาพของแรงงานเพียงส่วนเดียวอาจส่งผลต่อคุณภาพผลผลิตและประสิทธิภาพของงานได้ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารการศึกษาที่บกพร่องในคุณภาพ (ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มโนทัศน์เกี่ยวกับงาน) กำหนดให้ครูอาจารย์ประจำวิชาภาษาอังกฤษ ไปปฏิบัติการสอนในรายวิชาอุตสาหกรรมศึกษา ซึ่งครูผู้นั้นไม่เคยศึกษามาก่อน อาจส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนและอาจสร้างเจตคติที่ผิดพลาดบางประการแก่ผู้เรียนรุ่นนั้นได้ กรณีดังกล่าวอาจประเมินได้ว่าบุคลากรขององค์กรที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษาและครูอาจารย์

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 133) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสรุปได้ดังนี้

1. เป็นการให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความสามารถที่มีอยู่

2. การพัฒนานั้นจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตั้งแต่แรกเข้าจนกระทั่งลาออก

3. เพื่อเตรียมบุคคลไปรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานเดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4. การพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

5. เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

แนวความคิดของการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือกำเนิดขึ้น มาเพื่อตอบสนองและรองรับต่อการท้าทายของความเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับขององค์กร หลายองค์กรได้นำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาเป็น “กลยุทธ์ในการแข่งขันและพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และแข่งขันได้ในระดับโลก” (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 15) นักวิชาการได้กล่าวถึงแนวทางหลักในการดำเนินงาน 3 แนวทาง คือ

1. การให้การศึกษา/เรียนรู้ เป็นการปลูกฝังคุณค่า และทัศนคติการเติมความรู้ การใช้วิจารณ์ญาณ ความเข้าใจและปัญญา การให้การศึกษาอีกทำผ่านการศึกษาในสถานศึกษา ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร การให้การศึกษาอาจทำโดยการให้ทุน อนุญาตให้บุคคลไปศึกษาต่อในหลักสูตรระยะสั้น ระยะกลาง และให้ไปศึกษาระดับต่างๆ ที่ได้รับการสนับสนุน ดังนั้น การให้การศึกษาจึงเป็นการลงทุนที่สำคัญทั้งขององค์กรและตัวบุคคลเอง

2. การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่งๆ ซึ่งมักเป็นกิจกรรมที่มุ่งสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติและหัวหน้างาน และเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในการยกมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น อันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และหรือทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย

3. การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มและขยายโลกทัศน์สำหรับการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนทั้งในงานและในสังคมส่วนรวมให้แก่บุคลากร ซึ่งรวมถึงการมอบหมายงานพิเศษ การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงาน การจัดทัศนศึกษา ดูงานและมอบหมายให้ประชุมแทน หรือให้เข้าร่วมกิจกรรมสังคมต่าง ๆ

อรุณ รักธรรม (2540 : 5) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

1. การฝึกอบรม มีจุดเน้นที่งานของบุคคลในขณะนั้นที่จะต้องเรียนรู้ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสามารถในการทำงาน เพื่อมุ่งให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ หรือทำงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถหรืองานที่มีความยากมากขึ้น

2. การศึกษา มีจุดเน้นที่ตัวบุคคลเป็นการเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต

3. การพัฒนา มีจุดเน้นที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความต้องการขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโต มีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนา มีความเกี่ยวข้องกับการจัด

โปรแกรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กร

นิรันดร์ วัชรินทร์รัตน์ (2540 : 16) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองโดยการศึกษาหาความรู้นั้นอาจกระทำไดดังนี้

1. เข้าฟังการประชุม
2. อ่านหนังสือ วารสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การบริหาร ตลอดจนการแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากสื่อมวลชน หนังสือพิมพ์และหนังสืออื่นๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อตนเองและต่อวิชาชีพ
3. ศึกษาดูงาน และศึกษาจากงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่เป็นประจำ
4. ศึกษาจากผู้มีประสบการณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหาร
5. ศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการทำงาน
6. การเข้ารับการฝึกอบรม
7. การเข้าร่วมการประชุมสัมมนาทางวิชาการ
8. การเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์การวิชาชีพ
9. การศึกษาค้นคว้า และจัดทำผลงานทางวิชาการและศึกษาต่อ

แนวทางการพัฒนายังสามารถแบ่งตามประเภทผู้จัดได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่หน่วยงานเป็นผู้จัด ได้แก่ การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การอบรม การประชุมสัมมนา หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน

2. การพัฒนาที่บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการเอง ได้แก่ การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่างๆ การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นๆ

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ยังแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ แบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งแบบเป็นทางการจะส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรค่อนข้างน้อย องค์กรจึงต้องมีมาตรการหรือแนวทางการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด วิธีการดูแลรักษาคนให้อยู่กับองค์กรทำได้โดย

ระยะแรก (ช่วง 0-6 เดือน) ต้องมีการปฐมนิเทศให้รู้จักองค์กร สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ คัดสรรพี่เลี้ยงที่ดีคอยดูแล หัวหน้าหรือพี่เลี้ยงต้องปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และมอบหมายงานให้ตรงกับสมรรถนะ

ระยะที่สอง (ช่วง 6 เดือน-1 ปี) ต้องทดสอบและทดลองสิ่งใหม่ๆ มอบอำนาจดึงเข้ามาร่วมคิด และเสริมแรงทางบวก

ระยะที่สาม (ปีที่ 1-2) ต้องส่งเสริมให้คิดนอกกรอบ คิดค้นคว้านวัตกรรมใหม่ๆ

ระยะที่สี่ (เกิน 2 ปี) ต้องสร้างขวัญกำลังใจโดยการเปลี่ยนหน้าที่การทำงานให้บ้างตามความเหมาะสม ส่งไปเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ส่งไปดูงาน

โดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ (วีระพันธ์ แก้วรัตน์, 2554) ได้แก่

1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเองคือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์การ การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงาน หรือการปกครองบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งๆ จะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็จะอาจมิได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานก็ย่อมจำไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ

3. ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม และการพัฒนา

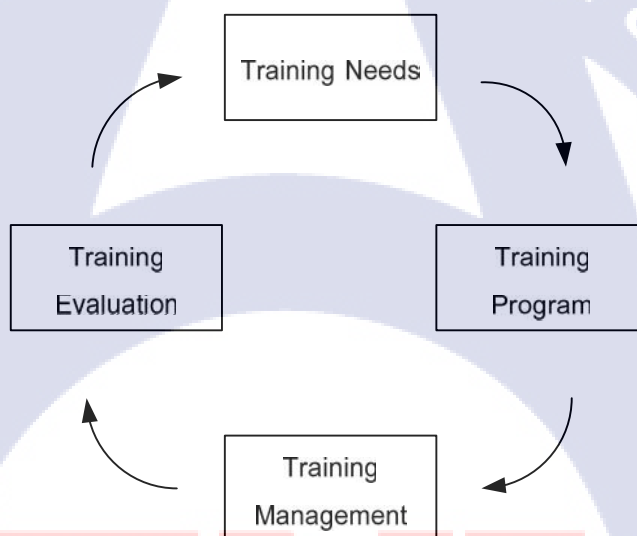
ต้องยอมรับว่ายุคนี้เป็นยุคของการพัฒนาบุคลากร แนวคิดของการพัฒนาคน จึงเป็นหนึ่งในกระแสหรือทิศทางการบริหารบุคลากรที่มีการกล่าวถึงกันทั้งในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต ดังนั้นกระแสการพัฒนาคนจึงเป็นเรื่องที่นักบริหารบุคลากร นักพัฒนาและนักฝึกอบรมรวมถึงผู้บริหารต่างต้องใส่ใจและตระหนักถึงความสำคัญในข้อนี้

พบว่าองค์ความรู้ต่างๆ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพูดถึงกันอย่างมาก บ้างก็มองการพัฒนาคนก็คือการฝึกอบรมประจำปี (Training Plan) บ้างก็มองว่าการพัฒนาคนต้องทำอย่างต่อเนื่องเป็นแผนฝึกอบรมระยะยาว (Training Road Map: TRM) บ้างก็มองถึงแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลที่ไม่ใช่การจัดฝึกอบรมในห้องเรียนเท่านั้น (Individual Development Plan: IDP) และบ้างก็มองไปที่การพัฒนาคนที่ต้องมีแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนโดยกำหนดกรอบการพัฒนาให้สอดคล้องตามขีดความสามารถของแต่ละตำแหน่งงาน (Competency Development Guide: CDG) ดังนั้นจึงควรมารู้จักกับความหมายของคำว่าฝึกอบรมและการพัฒนาว่าเป็นอย่างไร

Training หมายถึงการฝึกอบรมประจำปี เป็นการจัดฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ในรูปแบบของการจัดอบรมขึ้นภายในองค์กร (In-House Training) และการส่งพนักงานเข้าอบรมกับสถาบันภายนอก (Public Training) โดยมีหน่วยงานฝึกอบรมหรือหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบจัดหาวิทยากรหรือสถาบันจัดฝึกอบรมที่เหมาะสม

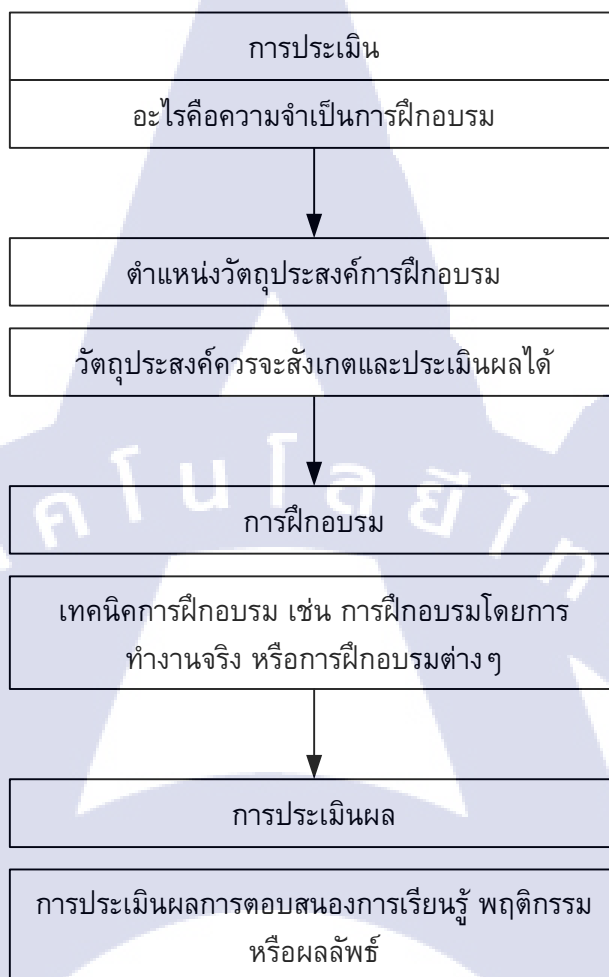
อย่างไรก็ตามเมื่อพูดถึงการจัดฝึกอบรม หัวหน้างานทั้งหลายมักคิดถึงแต่เพียงการฝึกอบรมในห้องเรียนเท่านั้น และคิดว่าเป็นหน้าที่ของหน่วยงานบุคคลต้องรับผิดชอบจัดฝึกอบรมให้ ทั้งๆที่ความจริงการจัดฝึกอบรมไม่ใช่หน้าที่ของหน่วยงานบุคคลเท่านั้น ผู้บริหารและพนักงานจะต้องมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม โดยเฉพาะขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs)

ดังนั้นการวางแผนงานการจัดฝึกอบรมจึงเป็นแผนงานที่เกิดขึ้นทุกปี แบบปีต่อปี โดยมีขั้นตอนในการวางแผนการฝึกอบรมประจำปี ดังรูปที่ 2 และ 3



รูปที่ 3 ขั้นตอนการวางแผนการฝึกอบรมประจำปี

ที่มา : อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). **Competency Dictionary**. หน้า 18.



รูปที่ 4 ขั้นตอนการฝึกอบรม

ที่มา : กัลยารัตน์ วีระชนชัยกุล. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. หน้า 153.

Development หมายถึง การพัฒนาความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันให้สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาความสามารถเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือการรับมอบหมายงานใหม่ในหน่วยงานใหม่ ดังนั้นเมื่อพูดถึงการพัฒนา ขอให้คิดถึงเครื่องมือการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Development Tool) พบว่าเครื่องมือในการพัฒนาที่ผู้บริหารมักคิดถึงก็คือ การฝึกอบรม (Training) และเครื่องมือที่ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ระยะยาว โดยมีหัวหน้างานทำหน้าที่รับผิดชอบ แผนการพัฒนาความสามารถของบุคลากรแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แผนการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

ระดับ	ตำแหน่งงาน	รายละเอียดพฤติกรรม	เครื่องมือการพัฒนา
1	พนักงาน	แลกเปลี่ยนความสนใจ และข้อกังวลใจ และรักษาความลับ	- การฝึกอบรม - การสอนงาน
2	หัวหน้างาน	สร้างความสัมพันธ์อันดี และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร	- การฝึกอบรมในขณะทำงาน - การมอบหมายโครงการ
3	ผู้จัดการ	ยึดมั่นในคำสัญญา และรับผิดชอบในผลงานของตนเอง	- การเพิ่มปริมาณงาน - การเพิ่มคุณค่าในงาน
4	ผู้อำนวยการ	เปิดรับข้อคิดเห็น และให้ความช่วยเหลือผู้อื่น	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การให้คำปรึกษาแนะนำ
5	CEO	รับผิดชอบในผลงานของหน่วยงาน ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น	- การสังเกตผู้เชี่ยวชาญ - การทำกิจกรรม - การประชุมกลุ่ม

ที่มา : อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2552). **Competency Dictionary Roadmap**. หน้า 20.

การระดมสมองด้วยเทคนิคกลุ่ม

การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นกระบวนการที่ทำให้ได้รับรู้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาจากผู้มีส่วนร่วมทุกคน โดยไม่มีการประเมินว่าความคิดเห็นของใครว่าดีหรือไม่ดี ความคิดเห็นของทุกคนจะถูกรวบรวม และนำเสนอให้สมาชิกทุกคนได้ทราบ พร้อมทั้งสนับสนุนให้สมาชิกเสนอความคิดเห็นต่อเติมหรือเสริมของกันและกันได้ การระดมสมองเป็นเครื่องมือที่ใช้ลดการขัดขวาง หรือการมีอิทธิพลของสมาชิกคนใดคนหนึ่ง และสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน แต่เมื่อต้องแก้ปัญหาที่ต้องการทางเลือกใหม่ๆ สามารถใช้เทคนิคกลุ่ม หรือ Nominal Group Technique (NGT) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยกระบวนการกลุ่มด้วยวิธีการระดมสมอง ใช้วิธีเขียนแทนวิธีพูด โดยให้เวลาในการเขียนต่างคนต่างเขียนมาก่อน เมื่อถึงวันประชุมระดมสมอง ประธานจะเปิดประเด็นที่ละ 1 ประเด็น และเชิญให้แต่ละคนในกลุ่มนำเสนอสิ่งที่เขียนในประเด็นนั้นๆ ทีละคนจนครบทุกคน แล้วจึงสรุป จากนั้นจึงเปิดประเด็นใหม่ และดำเนินการในลักษณะเดียวกันๆจนครบทุกประเด็นแล้ว จึงนำประเด็นที่เขียนไว้ทั้งหมดมาอภิปราย เทคนิคการระดมสมองแบบนี้เรียกว่า Round Robin Technique เทคนิค NGT มีข้อดีคือ ช่วยกำจัดการมีอิทธิพลเหนือกลุ่มของสมาชิกบางคน และได้ข้อมูลจากสมาชิกที่ไม่ถนัดในการพูด ขจัดอคติของสมาชิกและการขัดจังหวะการคิดของสมาชิก ทำให้ได้แนวคิดที่กว้างขวางโดยปราศจากอิทธิพลจากกลุ่ม ในการบันทึกข้อมูลจากเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูล

ดังกล่าวต้องบันทึกข้อเท็จจริงหายๆ โดยไม่มีการตีความก่อน ต่อมาจึงมีการวิเคราะห์ตีความเบื้องต้น หรือมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ซึ่งต้องบันทึกไว้ต่างหาก จากนั้นจึงทบทวนและสรุปรายละเอียดข้อมูลที่ได้ (ศุภณี เรียบเลิศหิรัญ. 2556)

กลุ่ม (Groups) หมายถึง บุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเข้ามาเกี่ยวข้องกัน ร่วมกิจกรรมด้วยกันและมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน แบ่งเป็น 2 แบบ คือ 1. กลุ่มที่เป็นทางการ (Formal Group) คือ กลุ่มบุคคลในองค์การหรือในหน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงาน อาจจะเป็นกลุ่มที่ทำหน้าที่เดียวกันตามโครงสร้างองค์การ หรือเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจ (Task Group) ที่ไม่ใช่งานประจำ หรืออาจเป็นคณะกรรมการที่แต่งตั้งเป็นทางการให้ดูแลเฉพาะเรื่อง 2. กลุ่มที่เป็นทางการ (Informal Group) คือ กลุ่มบุคคลที่เกิดขึ้นเองโดยสมัครใจในสถานที่ทำงานต่างๆ อาจเป็นกลุ่มเพื่อนที่มีอิสรยาศัยตรงกัน หรือมีความเข้าใจเรื่องราวหรือกิจกรรมเหมือนกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน หรืออาจเป็นกลุ่มเพื่อนที่มีความผูกพันเป็นการส่วนตัว กลุ่มจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและช่วยเหลือกันภายในขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ส่วนทีม (Team) ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ความผูกพัน และการมีส่วนร่วมของสมาชิก มีการเสียสละความต้องการส่วนตัว เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุเป้าหมาย สมาชิกต้องมีความไว้วางใจ เชื่อใจกัน มีความสามัคคีเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ผลงานของทีมจึงเป็นผลจากการประสานความพยายามให้เป็นหนึ่งเดียว (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2550)

กลุ่มมีปัจจัยหรือตัวแปรที่กำหนดโครงสร้าง แนวทางและพฤติกรรมของกลุ่ม (เบญจวรรณ บุญใจเพชร. 2553) ดังนี้

1. บทบาท (Role) หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่แต่ละคนแสดงออกในหน่วยสังคมนั้น เพื่อให้งานที่รับผิดชอบตามตำแหน่ง บรรลุผลสำเร็จหรือเพื่อให้ผู้ได้รับตำแหน่งพึงพอใจ
2. แนวปฏิบัติของกลุ่ม (Group Norms) เป็นพฤติกรรมที่กลุ่มยอมรับ หรือได้รับความคาดหวังจากสมาชิกในกลุ่ม เป็นตัวกำหนดหรือบังคับให้สมาชิกต้องปฏิบัติตามเหมือนกัน เช่น การทำงาน การแต่งกาย ความภักดีต่อองค์การ
3. สถานภาพ (Status) คือ ฐานะ เกียรติยศหรือตำแหน่ง สถานภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ จะมีผลต่อลักษณะงานที่ทำ เงินเดือน และพฤติกรรมอื่นๆ เช่น วุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์การทำงาน
4. ขนาดของกลุ่ม (Group Size) ขนาดของกลุ่มจะมีผลต่อพฤติกรรมรวมของกลุ่ม เช่น กลุ่มขนาดเล็กจะทำงานได้เสร็จเร็วกว่ากลุ่มขนาดใหญ่
5. ความยึดเหนี่ยวของกลุ่ม (Group Cohesiveness) คือ ความสามัคคีของกลุ่ม เป็นระดับของความสนใจและมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ของกลุ่มสมาชิก กลุ่มที่มีความสามัคคีจะมีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่า

6. การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication) การสื่อสารของกลุ่มส่วนใหญ่เกิดขึ้นแบบไม่เป็นทางการ หรือเรียกว่า “ข่าวลือ” มีอิทธิพลต่ออารมณ์ และความรู้สึกของพนักงาน

กลุ่มมีผลดีต่อองค์การโดยช่วยให้องค์การสามารถทำงานที่ย่างยากซับซ้อนให้ประสบความสำเร็จได้ สามารถควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคนให้มีความมั่นคง ความผูกพันและร่วมกันตัดสินใจในปัญหาขององค์การได้

การตัดสินใจโดยกลุ่มมีข้อดี ดังนี้

1. ได้ข้อมูลและความคิดเห็นหลากหลายจากสมาชิกกลุ่ม
2. ได้ทางเลือกในการแก้ปัญหาหลายทางจากกลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากหลากหลายสาขาวิชาชีพ และหลากหลายประสบการณ์
3. การตัดสินใจโดยกลุ่มจะได้รับการยอมรับมากขึ้น เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มจากหลากหลายฝ่าย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. การตัดสินใจโดยกลุ่มเป็นแนวทางแบบอุดมคติประชาธิปไตย จึงมีความชอบธรรมมากกว่า การตัดสินใจโดยคนคนเดียว

ในขณะเดียวกัน การตัดสินใจโดยกลุ่มก็มีข้อเสียด้วยเช่นกัน ข้อเสียที่พบได้แก่

1. เสียเวลากว่าจะได้ข้อสรุปในการตัดสินใจ
2. เนื่องจากสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมเป็นกรรมกรมีความแตกต่างกัน จึงอาจมีการครอบงำความคิดโดยสมาชิกบางคนที่เป็นส่วนน้อยของกลุ่มก็ได้
3. สมาชิกในกลุ่มบางคนอาจไม่เห็นด้วยกับมติกลุ่ม แต่อาจถูกกดดันหรือไม่กล้าหรือไม่อยากแสดงออกจึงจำยอม
4. การตัดสินใจโดยกลุ่ม สมาชิกบางคนอาจจะมีความรู้สึกว่าไม่ต้องรับผิดชอบกับมตินั้นอย่างเต็มที่ ต่างกับการตัดสินใจโดยคนๆ เดียว จึงอาจทำให้สมาชิกแต่ละคนไม่ร่วมคิดร่วมวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจนั้นอย่างจริงจัง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพในการให้บริการทำความสะอาดเครื่องจักรในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่ายังไม่มีท่านใดได้เคยมีการศึกษามาก่อน อย่างไรก็ตาม ได้มีการศึกษาวิจัยในประเด็นที่ใกล้เคียงทั้งของนักวิชาการดังต่อไปนี้

เชษฐา กฤษณสุวรรณ (2545) ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาดตนเองของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ในกองบังคับการปกครองโรงเรียนนายร้อยตำรวจพบว่า ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรในกองบังคับการปกครองโรงเรียนนายร้อยตำรวจมีความต้องการพัฒนาดตนเองในระดับมากมี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านโสตทัศนูปกรณ์ ด้านวิทยาการ ด้านผู้รับผิดชอบ และด้าน

รูปแบบ ส่วนที่เหลืออีก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านระยะเวลา ด้านกลุ่มที่ร่วมพัฒนา ด้านสถานที่และด้านเนื้อหาที่มีความต้องการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับปานกลาง

อัญชิสา ไกรสรณภานเตร (2546) ศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า บุคลากรสาย ข ประเมินว่ามหาวิทยาลัยศิลปากร จัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย ในขณะที่บุคลากรสาย ค ประเมินว่าอยู่ในระดับน้อยที่สุด ความคิดเห็นของบุคลากรสาย ข และสาย ค จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยการประเมินการปฏิบัติกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง พบว่า ไม่แตกต่างกัน ความต้องการของบุคลากรสาย ข และ สาย ค ต้องการให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติกิจกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมากทั้งสองสายตรงกัน โดยมีความต้องการให้จัดกิจกรรมการส่งไปฝึกอบรม การสอนงาน การส่งไปดูงาน เป็นลำดับที่ 1, 2 และ 3 ตามลำดับ และกิจกรรมการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ และกิจกรรมการมอบหมายงานเป็นสองลำดับสุดท้าย

เต็มใจ เต็กศิริ (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการพัฒนาบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดยโสธร 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม และด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวมีความต้องการพัฒนาโดยรวมเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก แยกเป็นรายกลุ่มตามค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงตามลำดับได้ดังนี้

1. ผู้บริหาร ได้แก่ การสอนงานจากผู้บังคับบัญชา การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงานที่ทางราชการจัดทำขึ้น และการเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีทัศนศึกษา
2. ข้าราชการ ได้แก่ การเข้ารับการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ การไปดูงานหน่วยงานอื่นๆ เพื่อนำประสบการณ์เข้ามาปรับปรุงในหน่วยงานตน และการเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีการสาธิต เพื่อได้ฝึกปฏิบัติจริง
3. ลูกจ้างประจำ ได้แก่ การอ่านหนังสือพิมพ์รายวันและวารสารทางการศึกษา การเข้ารับการฝึกอบรม โดยวิธีการระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน และการนิเทศงานโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน
4. ลูกจ้างชั่วคราว ได้แก่ การรับฟังการบรรยายทางสถานีโทรทัศน์เพื่อการศึกษา การผลิตคู่มือการปฏิบัติงานด้วยตนเอง การขอรับคำปรึกษาวิธีการพัฒนางานในการทำงานจากผู้มีความรู้และประสบการณ์

จากงานวิจัยดังกล่าว พบว่าการพัฒนาบุคลากรยังอยู่ในระดับน้อย-ปานกลาง และรูปแบบความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรได้แก่ การเข้าร่วมการประชุม อบรม และการศึกษาดูงาน

พันธ์นิภา แยมชูติ (2544) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ พบว่าปัญหาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ ตามความคิดเห็นของบุคลากรเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้ใหม่ๆ การใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบการได้รับการ

ฝึกอบรม สัมมนาเฉพาะสาขาวิชาการใช้ระบบสารสนเทศอินเทอร์เน็ตและการใช้ภาษาต่างประเทศ การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ ควรเน้นเนื้อหาสาระและประสบการณ์ด้านทักษะความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน การใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเรียงลำดับตามความต้องการได้ดังนี้ การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาต่อ การสัมมนา และการทัศนศึกษาดูงาน โดยการเลือกใช้การพัฒนาบุคลากรในแต่ละรูปแบบต้องคำนึงถึงความต้องการ ความพร้อม ความเหมาะสมทั้งในส่วนของบุคลากรแต่ละด้าน และในส่วนของโรงเรียน นอกจากนี้ควรคำนึงถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรเป็นหลักสำคัญด้วย

สิริอิสริย์ บุญยภักติโกวิท (2544) ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการกองคลัง กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ข้าราชการกองคลังในกระทรวงศึกษาธิการมีความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ด้านความรู้เฉพาะตำแหน่ง และด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน และข้าราชการกองคลังในกระทรวงศึกษาธิการที่มีอายุ วุฒิการศึกษา และระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองแตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน

จรีพร บวรผดุงกิตติ (2542) ศึกษาเรื่อง สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรโรงพยาบาลขอนแก่น พบว่า ปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรโรงพยาบาลขอนแก่นมีการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง 3 อันดับแรก คือ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการรับรู้ข่าวสาร ความต้องการด้านวิธีการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการและการศึกษาดูงานเพิ่มเติม ความต้องการด้านเนื้อหาการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด โดยอันดับแรก คือ ด้านมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน รองลงมาอยู่ในระดับมากที่สุด คือ เทคนิคการพัฒนาคุณภาพบริการ และทักษะหรือเทคนิคในการบริหารจัดการและด้านจริยธรรมตามลำดับ ความต้องการด้านระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด อันดับแรกคือ ต้องการเข้าร่วมประชุมอบรม ศึกษาดูงาน ระยะสั้นในเวลาไม่เกิน 1 สัปดาห์ รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางคือ ใช้เวลาไม่เกิน 2 สัปดาห์และไม่เกิน 1 เดือน ตามลำดับ

ชัตติยา ทองทา (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่ากิจกรรมพัฒนาบุคลากรแบบเป็นทางการที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการเข้าร่วม คือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ ส่วนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแบบไม่เป็นทางการ คือ การฝึกปฏิบัติการ

กัมปนาท ฤทธิ์เพชรนิล (2545 : 56) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพการบริหารงานบุคคลของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า มีความแตกต่างกันระหว่างข้าราชการตำรวจชั้นประทวนที่มีประสบการณ์มากกับน้อยอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์

ผู้ศึกษาได้ออกแบบวิธีการศึกษาสารนิพนธ์โดยแบ่งขั้นตอนดำเนินการออกเป็น 3 ส่วน
ดังนี้

1. การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด
2. การกำหนดหัวข้อที่จำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา
3. การประเมินความพึงพอใจต่อแผนการฝึกอบรม

กลุ่มตัวอย่างและเครื่องมือที่ใช้ศึกษา

การศึกษานี้เป็นกรณีศึกษา โดยมีบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด เป็นหน่วย
ศึกษาดำเนินการศึกษากับพนักงานทั้งหมดของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด ซึ่งมีจำนวน 45 คน
กลุ่มตัวอย่างและเครื่องมือที่ใช้ศึกษาในแต่ละส่วนตามขั้นตอนดำเนินการ มีดังนี้

ส่วนที่ 1 การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด

ดำเนินการศึกษาจากเอกสารหลักฐานที่ได้จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านการ
วางแผนและกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทประจำปี 2558 ที่จัดขึ้นต่อเนื่อง 3 ครั้ง และผลจากการ
ประเมินความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในแต่ละครั้ง

ส่วนที่ 2 การกำหนดหัวข้อที่จำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา

ใช้การระดมสมอง (Brainstorming) แบบเทคนิคกลุ่ม (Nominal Group Technique)
เพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาและร่วมกันกำหนดหัวข้อฝึกอบรม โดย
ผู้บริหารและพนักงานระดับผู้จัดการรวมทั้งสิ้น 16 คน

ส่วนที่ 3 การประเมินความพึงพอใจต่อแผนการฝึกอบรม

ดำเนินการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อแผนการฝึกอบรมประจำปีที่ผ่านมา
ทรัพยากรมนุษย์ได้รวบรวมและจัดทำขึ้นจากการระดมสมอง โดยใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้น
จากภายในบริษัทฯ

แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน มี 4 ข้อ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อแผนการฝึกอบรมของบริษัทฯ มี 4 ข้อ เป็นการสอบถามความคิดเห็นโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยอาศัยความคิดเห็นและดุลยพินิจทางวิชาการของผู้ทรงคุณวุฒิภายในบริษัท ซึ่งเป็นพนักงานระดับผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจทำความสะอาดเครื่องจักรในอุตสาหกรรมจำนวน 3 ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่

1. นายจรวัดณ์ มูณี ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด
2. นายฤทธิมนต์ เม็งเกตู ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการและบริการภาคสนาม
3. นายวัชรพงษ์ ไชยยะ ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมและเทคนิค

โดยกำหนดการให้คะแนนการพิจารณาตัดสินของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่าแน่ใจว่าตรงประเด็น	ให้คะแนนเท่ากับ	+1
ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่าไม่แน่ใจว่าตรงประเด็น	ให้คะแนนเท่ากับ	0
ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่าแน่ใจว่าไม่ตรงประเด็น	ให้คะแนนเท่ากับ	-1

สำหรับการนำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญที่ตัดสินเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยทำการประมวลผลโดยใช้การคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence : ค่า IOC) กำหนดเกณฑ์ของค่า IOC ที่ยอมรับได้ไว้ที่ 0.7 สูตรคำนวณค่า IOC มีดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดยที่ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง
 $\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ
 N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินความพึงพอใจต่อแผนการฝึกอบรม บริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด ซึ่งเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยมีค่า IOC ของทุกข้อคำถาม เท่ากับ 1.0 แสดงว่าแบบประเมินมี

ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาในระดับที่ยอมรับได้เป็นอย่างดี (ดูค่า IOC รายข้อคำถามที่ภาคผนวก จ.)

การเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ศึกษา

ส่วนที่ 1 การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด

ในการศึกษากระบวนการพัฒนาใช้เอกสารและหลักฐานจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการประจำปี 2558 จำนวน 3 ครั้ง ร่วมกับการวิเคราะห์ผลจากการประเมินความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในแต่ละครั้ง โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เป็นค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 2 การกำหนดหัวข้อที่จำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา

ในการระดมสมองใช้วิธีการเขียน โดยให้ผู้จัดการไปศึกษาและทำการบ้านเตรียมการมาก่อนการประชุม ประเด็นที่ระดมสมอง คือ หัวข้อที่จำเป็นในการฝึกอบรม ปัญหาและอุปสรรคของการฝึกอบรม โดยกำหนดให้ผู้จัดการแต่ละคนในกลุ่มนำเสนอสิ่งที่เขียนในประเด็นนั้นๆ ที่ละคนจนครบทุกคนแล้วจึงสรุป และที่ประชุมจะนำประเด็นที่เขียนไว้ทั้งหมดมาอภิปราย ทำให้ได้แนวคิดที่กว้างขวางจากทุกฝ่ายของบริษัท ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ในการบันทึกข้อมูลจากการระดมสมอง โดยบันทึกข้อเท็จจริงหาบๆ ไม่มีการตีความก่อน จากนั้นจึงมีการวิเคราะห์ตีความเบื้องต้น หรือมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ซึ่งต้องบันทึกไว้ต่างหาก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ทบทวนและสรุปรายละเอียดข้อมูลที่ได้ เพื่อนำไปจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปีของบริษัทต่อไป

ส่วนที่ 3 การประเมินความพึงพอใจต่อแผนการฝึกอบรม

แจกแบบสอบถามให้พนักงานทุกคน เมื่อพนักงานมีข้อสงสัยสามารถสอบถามที่ผู้จัดการฝ่าย หรือที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในการประมวลผลและแปลความ ผู้ศึกษาได้กำหนดเกณฑ์ช่วงชั้นเท่ากับ 5 ระดับ เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม ดังนี้

	ช่วงคะแนนที่ได้	การแปลความ
ระดับที่ 1	1.00 – 1.80	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ระดับที่ 2	1.81 – 2.60	เห็นด้วยน้อย
ระดับที่ 3	2.61 – 3.40	เห็นด้วยปานกลาง
ระดับที่ 4	3.41 – 4.20	เห็นด้วยมาก
ระดับที่ 5	4.21 – 5.00	เห็นด้วยมากที่สุด

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

สารนิพนธ์เรื่อง การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรในธุรกิจทำความสะอาดเครื่องจักรอุตสาหกรรม กรณีศึกษา บริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรและจัดทำแผนการฝึกอบรมบุคลากรภายในของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด ให้มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาตามระเบียบวิธีที่ได้ออกแบบไว้ในบทที่ 3 ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด

กระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง

ในการประชุมสัมมนาประจำปี 2558 ของบริษัทฯ ในหัวข้อ “เราจะพร้อมไปด้วยกัน ปรับตัวให้ทันการพัฒนา” จำนวน 3 ครั้ง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานทุกคนได้รู้จักตนเอง และองค์การอย่างแท้จริง และนำมาซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของแต่ละแผนก โดยมีผู้เข้าร่วมสัมมนาจำนวน 45 คน แบ่งเป็นพนักงาน 3 ระดับ คือ ระดับพนักงานปฏิบัติการ ระดับหัวหน้างาน และระดับผู้บริหาร ผลจากการสัมมนาทำให้ทราบว่า ปัจจุบันบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด ได้มีการจัดทำระบบ ISO 9000 แล้ว ดังนั้นบริษัทฯ จึงมีกระบวนการในการจัดทำแผนฝึกอบรมพนักงานประจำปีในแต่ละปีไว้แล้ว แต่เป็นการจัดทำแผนการฝึกอบรมตามความจำเป็นพื้นฐานที่พนักงานทุกคนต้องรู้และเป็นไปตามกฎหมายกำหนดเท่านั้น แต่ยังไม่มีการกำหนดแผนการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวและสร้างกลยุทธ์อื่นๆ ในองค์กร เพื่อรองรับการเข้าสู่ AEC ของประเทศไทย ซึ่งเป็นการเปิดตลาดการค้าเสรี ทำให้มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมและผู้ประกอบการในประเทศที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำ

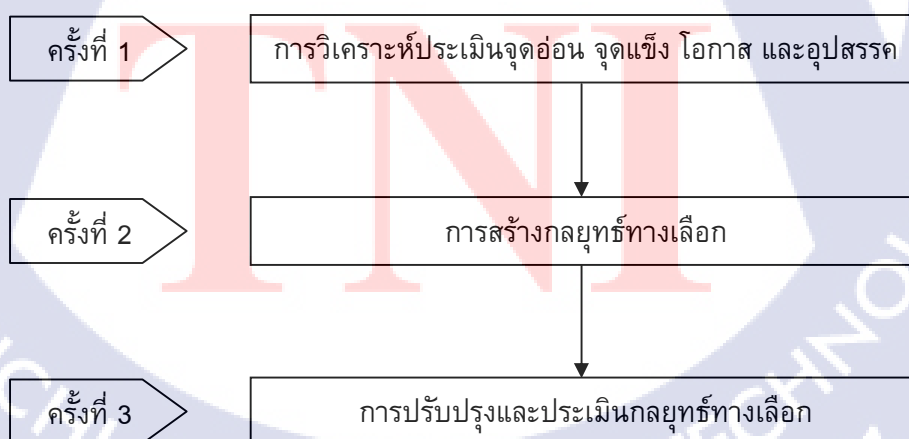
2. การสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยการวิเคราะห์ SWOT

จากสภาพปัจจุบันของแผนการฝึกอบรมประจำปีของบริษัทฯ ยังไม่มีความชัดเจน และไม่ตอบสนองต่อเป้าหมายและการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นบริษัทฯ จึงได้มีการนำการวิเคราะห์ SWOT เข้ามาใช้ในกระบวนการเพื่อศึกษาการจัดการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. จัดตั้งทีมงาน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำ
3. ฝึกอบรมทีมงาน
4. วางแผนงาน
5. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
6. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
7. จัดทำ SWOT Matrix
8. กำหนดกลยุทธ์
9. จัดทำแผนกลยุทธ์
10. กำหนดวัตถุประสงค์
11. กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย
12. จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
13. จัดทำงบประมาณ
14. ดำเนินการตามแผน
15. วัดและเฝ้าติดตามแผนปฏิบัติการ
16. หากไม่ได้ตามแผนให้วิเคราะห์สาเหตุและดำเนินการแก้ไข พร้อมปรับปรุงแผน
17. จัดทำและจัดเก็บเอกสารไว้อ้างอิงในอนาคต

การจัดสัมมนาในแต่ละครั้งจะมีการอบรมเชิงปฏิบัติการและให้ร่วมกันการสร้างกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ SWOT ในประชุมกลุ่มย่อยของแต่ละฝ่าย มีขั้นตอนดำเนินการ ดังรูปที่ 5

ขั้นตอนการอบรมกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ในแต่ละครั้ง



รูปที่ 5 การอบรมกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการของบริษัท

การสัมมนาครั้งที่ 1 จะทำให้ทราบข้อมูลของแต่ละแผนกว่าเป็นอย่างไร โดยการแบ่งกลุ่มงาน เป็นแต่ละแผนก โดยเริ่มให้พนักงานทุกท่านเขียน SWOT ของตนเอง และมาระดมสมองร่วมกันคิด SWOT ของแต่ละแผนก ดังรูปที่ 6



รูปที่ 6 การวิเคราะห์ SWOT

การสัมมนาครั้งที่ 2 จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร และมีการจับคู่ประเด็นต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อทำให้เกิดกลยุทธ์ 4 กลยุทธ์ ดังรูปที่ 7 และสามารถสรุปได้ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์ SO (Strengths-Opportunities)

เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการเอาจุดแข็งขององค์กรไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตามไปรวมกับโอกาสที่ดีจากภายนอกที่เหมาะสมกัน เป็นกลยุทธ์ที่ทุกองค์การแสวงหา และต้องการสร้างให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่เพื่อปกป้องจุดแข็งของตนเองและนำโอกาสที่ดีจากภายนอกมาใช้ประโยชน์

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ WO (Weaknesses-Opportunities)

เป็นกลยุทธ์ในการพยายามที่จะลดจุดอ่อนของตนเองเพื่อที่จะนำเอาโอกาสที่ดีข้างนอกมารวมกับจุดอ่อนขององค์กรที่ตรงกันเพื่อพัฒนาให้เกิดประโยชน์

กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์ ST (Strengths-Threats)

เป็นกลยุทธ์ที่เอาจุดแข็งขององค์กรมาจับคู่กับภัยคุกคามจากภายนอก เพื่อต่อสู้กับภัยคุกคามนั้น จุดมุ่งหมายก็คือเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งและลดปัญหาที่เกิดขึ้น ตรงนี้ไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะเอาจุดแข็งของตัวเองไปดิ้นเครื่องชนกับภัยคุกคามข้างนอก เพราะการทำแบบนี้ไม่แน่ว่าอาจสร้างความเสียหายให้กับองค์กรก็ได้ สิ่งที่จะต้องทำก็คือเอาจุดแข็งนี้ไปลดทอนปัญหาที่เกิดขึ้น หรือไม่ก็เปลี่ยนภัยคุกคามนั้นให้เป็นโอกาสเสีย

กลยุทธ์ที่ 4 WT (Weaknesses-Threats)

เป็นกลยุทธ์ที่จับคู่กันระหว่างจุดอ่อนขององค์กรกับภัยคุกคามจากภายนอกที่ตรงกัน เพื่อพยายามที่จะลดปัญหาทั้งสองที่เกิดขึ้นคือทั้งจุดอ่อนและภัยคุกคามที่มีมาจากภายนอก องค์กรใดที่ตกอยู่ในภาวะที่ถูกสภาพแวดล้อมภายนอกคุกคาม

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	S-O	W-O
Threats	S-T	W-T

รูปที่ 7 SWOT เมทริกซ์

การสัมมนาครั้งที่ 3 จะทำให้ทราบว่าองค์กรต้องอบรมพนักงาน ในเรื่องใดเป็นการเร่งด่วนเพื่อสร้างจุดแข็งและข้อได้เปรียบให้แก่องค์กร พร้อมทั้งลดจุดอ่อน ซึ่งจะได้มาซึ่งการกำหนดกลยุทธ์และวิธีดำเนินการ โดยพนักงานระดับหัวหน้างานและผู้บริหาร จะร่วมกันสรุปกลยุทธ์ของบริษัท ว่าเป็นอย่างไรบ้าง และส่งให้ผู้บริหารทำการอนุมัติกลยุทธ์ที่นำเสนอ ดังตารางที่ 3

TNI

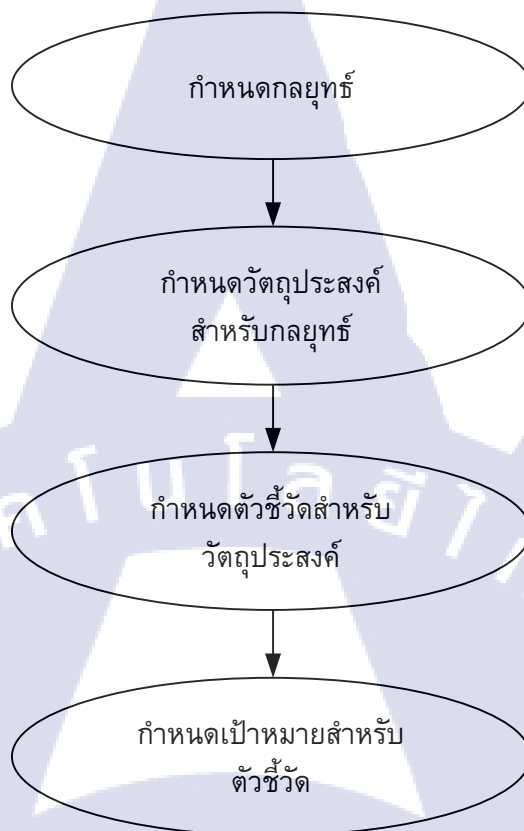
ตารางที่ 3 แบบฟอร์มสรุปกลยุทธ์ของบริษัท ที่ได้จากการทำ SWOT Matrix

สรุปกลยุทธ์	
ชื่อองค์กร : บริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด	
วันที่วิเคราะห์ : 1 ธันวาคม 2558	ผู้วิเคราะห์ : คุณพิรารรณ ชาวเมืองสีวสุ
ผู้อนุมัติ : นายไพโรจน์ งามวินิจสกุล	วันที่อนุมัติ : 10 ธันวาคม 2557
กลยุทธ์	รายการ
1	พัฒนาทีมงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น
2	ส่งเสริมการเรียนรู้ให้พนักงาน เช่น ให้ความรู้ทางด้าน ISO, ภาษาอังกฤษ
3	พัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง
4	จัดหาเครื่องมือและเครื่องจักรให้เพียงพอ
5	จัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ เพื่อลดปัญหาการต่อรองจากลูกค้า
6	จัดหาผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพเข้ามาร่วมงาน หรือให้คำปรึกษา
7	แก้ปัญหาการขาดแคลน โดยจ้างแรงงานต่างชาติเข้ามาร่วมงาน
8	การลดต้นทุนเพื่อลดปัญหาคาของคู่แข่ง
9	การสร้าง Brand ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น
10	ขยายฐานลูกค้าใหม่ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

3. การกำหนดกลยุทธ์และสร้างตัวชี้วัด เพื่อให้แต่ละแผนกไปปฏิบัติ

เมื่อได้มีการวิเคราะห์ SWOT และได้เห็นความสัมพันธ์ของ SWOT Matrix กันชัดเจนมากยิ่งขึ้น และได้วิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในจนได้ข้อสรุปกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ดังแสดงในรูปที่ 8

TNI



รูปที่ 8 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์และสร้างตัวชี้วัด

จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการของบริษัทฯ ในหัวข้อเรื่อง “เราจะพร้อมไปด้วยกัน
ปรีวรตให้ทันการพัฒนา” จำนวน 3 ครั้ง และในการสัมมนาแต่ละครั้ง ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
จะดำเนินการแจกแบบสอบถาม เพื่อประเมินความพึงพอใจของพนักงาน ตามแบบฟอร์มใน
ภาคผนวก ก. พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการและแนวทางการพัฒนาบุคลากรใน
ด้านการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท มีค่าเฉลี่ยปรากฏดังตารางต่อไปนี้

จากการประชุมสัมมนาครั้งที่ 1

ตารางที่ 4 ความพึงพอใจต่อการสัมมนาครั้งที่ 1

ระดับของพนักงาน	จำนวน (คน)	คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
1. ผู้บริหาร	7	4.10	เห็นด้วยมาก
2. หัวหน้างาน	9	3.52	เห็นด้วยมาก
3. พนักงานปฏิบัติการ	29	3.21	เห็นด้วยปานกลาง
ในภาพรวม		3.61	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4 พบว่า จากการสัมมนาครั้งที่ 1 พนักงานมีความพึงพอใจต่อการสัมมนา โดยระดับผู้บริหารและระดับหัวหน้างาน มีระดับความเห็นด้วยมาก และสามารถเขียน วิเคราะห์ SWOT ของตนเองและของแผนกได้ สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานและมีความต้องการให้จัดสัมมนาอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ระดับพนักงาน มีระดับความเห็นด้วยปานกลาง และยังไม่เข้าใจในการเขียน และการวิเคราะห์ SWOT เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่สำหรับพนักงาน และยังไม่ทราบเจตนารมณ์ ของการจัดสัมมนาในครั้งนี้

จากการประชุมสัมมนาครั้งที่ 2

ตารางที่ 5 ความพึงพอใจต่อการสัมมนาครั้งที่ 2

ระดับของพนักงาน	จำนวน (คน)	คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
1. ผู้บริหาร	7	4.31	เห็นด้วยมากที่สุด
2. หัวหน้างาน	9	4.10	เห็นด้วยมาก
3. พนักงานปฏิบัติการ	29	3.65	เห็นด้วยมาก
ในภาพรวม		4.02	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 5 พบว่า จากการสัมมนาครั้งที่ 2 พนักงานมีความพึงพอใจต่อการสัมมนา โดยระดับผู้บริหาร มีระดับความเห็นด้วยมากที่สุด โดยมีการเขียน วิเคราะห์ SWOT ของตนเองและของแผนกได้เป็นอย่างดีและสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงาน ในขณะที่ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงาน มีระดับความเห็นด้วยมาก โดยพนักงานสามารถเขียน SWOT ของตนเองและแผนกได้อย่างเข้าใจมากขึ้น อย่างไรก็ตามทุกระดับระบุน่ายังไม่สามารถวิเคราะห์ SWOT ของบริษัทได้ เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT เป็นเรื่องใหม่สำหรับพนักงาน ดังนั้นจึงมีความต้องการให้จัดสัมมนาอย่างต่อเนื่อง

จากการประชุมสัมมนาครั้งที่ 3

ตารางที่ 6 ความพึงพอใจต่อการสัมมนาครั้งที่ 3

ระดับของพนักงาน	จำนวน (คน)	คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
1. ผู้บริหาร	7	4.67	เห็นด้วยมากที่สุด
2. หัวหน้างาน	9	4.47	เห็นด้วยมากที่สุด
3. พนักงานปฏิบัติการ	29	4.20	เห็นด้วยมาก
ในภาพรวม		4.44	เห็นด้วยมากที่สุด

ตารางที่ 6 พบว่า จากการสัมมนาครั้งที่ 3 พนักงานมีความพึงพอใจต่อการสัมมนาโดยระดับผู้บริหารและระดับหัวหน้างาน มีระดับความเห็นด้วยมากที่สุด โดยสามารถนำ SWOT ที่วิเคราะห์ ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี แต่ระดับหัวหน้างานยังต้องปรับเรื่องการวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท ในขณะที่ระดับพนักงาน มีระดับความเห็นด้วยมาก โดยพนักงานสามารถเขียน SWOT ของตนเองและแผนกได้อย่างเข้าใจมากขึ้น แต่ยังต้องปรับและสร้างความเข้าใจ ในการเขียนและวิธีการวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท

จากการที่บริษัทได้จัดสัมมนาผ่านมาแล้ว จำนวน 3 ครั้ง ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงได้ให้พนักงานที่เข้าร่วมการสัมมนาทำแบบการประเมินความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดฝึกอบรมประจำปีของบริษัท โดยใช้แบบสอบถาม (ตามแบบฟอร์มในภาคผนวก ข.) พบว่า

1. ความพึงพอใจในการจัดฝึกอบรม เรื่องการจัดสัมมนา คิดเป็น 4.15 คะแนน อยู่ในระดับที่ 4 คือเห็นด้วยมาก ในพนักงานทุกระดับ
2. ความพึงพอใจในการจัดฝึกอบรม เรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสัมมนา เกี่ยวกับรูปแบบการสัมมนา เวลาที่ใช้ และสถานที่ในการจัดสัมมนา คิดเป็น 4.18 คะแนน อยู่ในระดับที่ 4 คือ เห็นด้วยมาก ในพนักงานทุกระดับ
3. ความพึงพอใจในการจัดฝึกอบรม เรื่องผลที่ได้รับจากการเข้าร่วมสัมมนา คิดเป็น 3.37 คะแนน อยู่ในระดับที่ 3 คือ เห็นด้วยปานกลาง โดยในพนักงานทุกระดับจะมีคะแนนที่ได้น้อย ในหัวข้อ ความรู้ความเข้าใจก่อนการสัมมนา แต่เมื่อได้เข้าร่วมสัมมนาแล้ว จะมีความเข้าใจมากขึ้น และสามารถนำความรู้ที่ได้จากการสัมมนาไปใช้ในการทำงาน และการมีส่วนร่วมในการทำงานสูงขึ้น
4. ความพึงพอใจการจัดฝึกอบรม เรื่องความพึงพอใจในการร่วมสัมมนา คิดเป็น 4.11 คะแนน อยู่ในระดับที่ 4 คือ เห็นด้วยมาก ในพนักงานทุกระดับ

การกำหนดหัวข้อที่จำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา

ในการประชุมระดมสมองเพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาและร่วมกันกำหนดหัวข้อฝึกอบรม มีผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้าแผนกเข้าประชุมทั้งสิ้น 16 คน ผลการประชุมสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคในการฝึกอบรมและพัฒนา

1.1 เวลา ซึ่งเป็นปัจจัยแรก ในการจัดการฝึกอบรม เนื่องจากงานขององค์กรเป็นงานประเภทบริการ เวลาในการปฏิบัติงานไม่แน่นอน ส่งผลกระทบต่อการจัดการฝึกอบรม และการให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง จึงยังไม่ได้ผลตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

1.2 สภาพความพร้อมของพนักงาน เนื่องจากการกำหนดหัวข้อของการจัดสัมมนาที่เป็นกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร เป็นเรื่องที่นอกเหนือจากกระบวนการทำงานประจำของพนักงาน จึงส่งผลให้พนักงานบางส่วนยังไม่เข้าใจถึงวิธีการ และผลที่จะได้รับว่าเป็นอย่างไร

1.3 ขาดการวิเคราะห์ความจำเป็น (Training Needs) ในการจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปี ผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบไม่ได้มีการจัดทำ Competency ของพนักงาน เพื่อที่จะได้นำไปวางแผนการฝึกอบรม จึงทำให้การแผนการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง ไม่ตรงกับความต้องการ หรือปัญหาที่มีอยู่จริง

1.4 ไม่มีการติดตามประเมินผล (Evaluation) ความสำเร็จของการฝึกอบรม องค์กรจำนวนมากให้ความสนใจต่อความสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมบุคลากรน้อย เมื่อบุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนา แล้วก็ถือว่าทุกอย่างยุติเสร็จสิ้นแล้ว ไม่มีการประเมินว่า บุคลากรได้รับความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นอะไรกลับมาจากการฝึกอบรม/สัมมนาบ้างหรือไม่ บุคลากรนำสิ่งที่ได้รับมาปรับปรุงการทำงานหรือไม่ หรือบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม มีทัศนคติ พฤติกรรมอะไรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่ เป็นต้น

1.5 ทัศนคติของนายจ้าง และลูกจ้าง (Attitude) ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรคือ ทัศนคติเชิงลบของนายจ้าง และลูกจ้างกล่าวคือ นายจ้างและลูกจ้างไม่เห็นคุณค่าของการพัฒนาบุคลากรด้วยเหตุผลความเชื่อของตน ในส่วนของนายจ้างนั้น บางรายจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรตามประเพณีนิยม ด้านลูกจ้างก็เช่นกัน ไปเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาที่นายจ้าง จัดให้ตามภาระที่ได้รับมอบหมาย ไม่คาดหวังอะไรจากการฝึกอบรม/สัมมนา เข้าทำนอง “ไปเช่นไร กลับมาเช่นนั้น” หมายถึงการไม่ได้ความรู้อะไรกลับมาเพื่อพัฒนาตนเอง ปัญหาเชิงทัศนคติที่สำคัญของนายจ้างอีกประการหนึ่งคือ นายจ้างบางรายมองกิจกรรมการพัฒนา เช่น การฝึกอบรมกันว่า “เป็นค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลือง” จึงไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ นายจ้างมองไม่เห็นว่าเป็นการลงทุน (Investment) ในตัวบุคลากร ผลตอบแทนที่จะกลับคืนมาในรูปแบบผลงาน พฤติกรรม ทัศนคติ ของบุคลากรในการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

2. หัวข้อที่จำเป็นในการฝึกอบรม

ผลการระดมสมอง พบว่า มีความจำเป็นต้องฝึกอบรมให้แก่พนักงานใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจทางด้านเทคนิคและผลิตภัณฑ์ของบริษัท ด้านทักษะในการขาย และการตลาด และด้านภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร โดยที่ประชุมได้สรุปหัวข้อที่จำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละด้าน โดยหัวข้อที่จะทำการฝึกอบรม จะนำผลที่ได้จากการสรุปกลยุทธ์ (ตารางที่ 3) ของบริษัท มาแยกเป็นแต่ละด้านและสรุปหัวข้อที่จำเป็นในการจัดฝึกอบรม ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 หัวข้อที่จำเป็นในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมด้าน	หัวข้อที่จำเป็น
ความรู้ความเข้าใจทางด้านเทคนิคและผลิตภัณฑ์	1.การจัดทำระบบบริหารงานคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001:2000 ข้อกำหนด OHSAS 18001: 2007 2.การปฏิบัติงานในที่อับอากาศ 3.ผู้ควบคุมประจำหม้อน้ำและหม้อต้ม 4.การดับเพลิงขั้นต้นและการฝึกซ้อมอพยพหนีไฟ 5.ความปลอดภัยในการทำงาน 6.Basic Chemical Cleaning 7.การให้ความรู้ในด้านเครื่องมือ/เครื่องจักร
ทักษะในการขายและการตลาด	1.การทำงานเป็นทีม 2.ทักษะในการเป็นนักขายและเจรจาต่อรอง
ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	1.ความรู้ภาษาอังกฤษเบื้องต้น

จากหัวข้อที่จำเป็นในการสัมมนา นำมาสู่การประชุมในระดับผู้บริหาร และหัวหน้างาน โดยจะเน้นการแก้ไขปัญหาที่มีในการทำงานปัจจุบัน เพื่อนำมาแก้ไขและนำมาเป็นหัวข้อในการจัดแผนการสัมมนาในระยะสั้น (ภายใน 1 ปี) โดยสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 สรุปปัญหาที่ได้จากการติดตามผล เพื่อนำมาแก้ไข

ลำดับ	ปัญหาที่สรุปได้จากการติดตามผล	Training Course	ระยะเวลา	Target Group		
				Staff	Sup.	Magr.
1	การจัดทำเอกสารให้เข้าระบบ ISO และการนำเอกสารไปใช้อย่างถูกต้อง	การจัดทำระบบบริหารงานคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001:2000	R	✓	✓	✓
		ข้อกำหนด OHSAS 18001:2007	R	✓	✓	✓
2	การสวมใส่อุปกรณ์ PPE อย่างถูกต้อง	ความปลอดภัยในการทำงาน	R	✓	✓	
3	การแจ้งข้อมูลย้อนกลับเมื่อนำข้อมูลมาเก็บ	การทำงานเป็นทีม	R	✓	✓	
4	ไม่มีความรู้เรื่องอันตรายของฉลากที่ติดอุปกรณ์และสารเคมีที่ใช้ในการทำงาน	ความปลอดภัยในการทำงาน	R	✓	✓	
5	ไม่มีความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษ ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานกับลูกค้า	ความรู้ภาษาอังกฤษเบื้องต้น	R	✓	✓	
		ความรู้ภาษาอังกฤษขั้นสูง	D		✓	✓
6	พนักงานขาดความมั่นใจ เช่น เมื่อลูกค้ามีความต้องการนอกเหนือจาก Procedure ที่กำหนดจะทำอย่างไร	ทักษะในการเป็นนักขายและเจรจาต่อรอง	D	✓	✓	
7	พนักงานขาดความรู้พื้นฐานในการทำงานระบบ Chemical Cleaning	Basic Chemical Cleaning	R	✓	✓	
8	พนักงานไม่รู้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ทำให้เกิดปัญหาซ้ำ	การจัดทำระบบบริหารงานคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001:2000	R	✓	✓	
		ขาดการทำงานเป็นทีม	R	✓	✓	

ตารางที่ 8 สรุปปัญหาที่ได้จากการติดตามผล เพื่อนำมาแก้ไข (ต่อ)

ลำดับ	ปัญหาที่สรุปได้จากการติดตามผล	Training Course	ระยะเวลา	Target Group		
				Staff	Sup.	Magr.
9	พนักงานไม่สามารถทำงานต่อเนื่องกันได้ และไม่มีการประสานงานที่ดี	การทำงานเป็นทีม	R	✓	✓	✓
10	การใช้เครื่องมือและเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพ	การให้ความรู้ในด้านเครื่องมือ/เครื่องจักร	R	✓	✓	✓

หมายเหตุ : 1. Requirement (R) ความจำเป็นที่จะต้องอบรมและเรียนรู้ในช่วงระยะสั้น เพื่อช่วยเสริมทักษะในการทำงาน
 2. Development (D) เป็นหลักสูตรเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

และจากตารางที่ 8 ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ได้นำหัวข้อที่จำเป็นต้องมีการอบรมและเรียนรู้ในระยะสั้น เพื่อเสริมทักษะในการทำงาน มาจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปี ตามเอกสารแผนการฝึกอบรมประจำปี 2558 (ตามแบบฟอร์มในภาคผนวก จ. และ ข.) เพื่อใช้ในการฝึกอบรมพนักงานของบริษัท ประจำปี 2558 และจะดำเนินการติดตามผลความพึงพอใจต่อการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของพนักงานต่อไป

การประเมินความพึงพอใจต่อแผนการฝึกอบรม

ตารางที่ 9 ความคิดเห็นต่อแผนการฝึกอบรม

รายการประเมิน	คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
1. ด้านการปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง	4.16	เห็นด้วยมาก
1.1 การเข้าใจบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบของตนเองในองค์กร	3.87	
1.2 การเรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้	4.16	
1.3 การเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4.33	
1.4 การมีผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่ดีขึ้น	4.29	

ตารางที่ 9 ความคิดเห็นต่อแผนการฝึกอบรม (ต่อ)

รายการประเมิน	คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
2. ด้านการเพิ่มพูนทักษะการทำงาน	3.50	เห็นด้วยมาก
2.1 ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติ ที่มีต่องาน	3.73	
2.2 ความสามารถในการสื่อสารและสั่งงาน	3.31	
2.3 วิธีการคิดและการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการ	3.38	
2.4 การเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตภาพในการทำงาน	3.58	
3. ด้านการเพิ่มพูนแรงจูงใจ	4.37	เห็นด้วยมากที่สุด
3.1 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและประสิทธิภาพในการประสานงาน	4.20	
3.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานสืบเนื่องจากการเรียนรู้ที่มีระบบ	4.31	
3.3 การมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสมดุลระหว่างการทำงาน และการดำรงชีวิต	4.47	
3.4 ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ของการทำงานได้	4.51	
4. ด้านอื่นๆ	4.47	เห็นด้วยมากที่สุด
4.1 ช่วงเวลาฝึกอบรมของแต่ละหัวข้อ	4.64	
4.2 ความเหมาะสมและเพียงพอของจำนวนหลักสูตรที่จัดฝึกอบรม	4.29	

จากตารางที่ 9 พบว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนในด้านการปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง และด้านการเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน เท่ากับ 4.16 และ 3.50 ตามลำดับหมายความว่า พนักงานทุกระดับมีความคิดเห็นต่อแผนการฝึกอบรมทั้งสองด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของคะแนนในด้านการเพิ่มพูนแรงจูงใจและด้านระยะเวลาและความเหมาะสมของหลักสูตรมีคะแนนเท่ากับ 4.37 และ 4.47 ตามลำดับหมายความว่า พนักงานทุกระดับมีความพึงพอใจต่อการดำเนินการในด้านทั้งสองอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด นอกจากนี้พนักงานยังให้ข้อเสนอแนะโดยต้องการให้บริษัทมีการจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเรื่องของการสร้างมนุษยสัมพันธ์และการประสานงานในการทำงาน ถึงแม้ว่าจะมีพนักงานบางระดับที่

ยังไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปสื่อสารให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ได้ และยังขาดเรื่องของวิธีการคิด และการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการ

สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า

1. การจัดทำแผนการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ที่มีการระดมสมองและร่วมกันคิด เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ นำมาจัดทำแผนการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ โดยพนักงานมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความพึงพอใจในแผนการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ที่สูงเพิ่มขึ้น
2. การจัดทำแผนการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ที่มีผู้บริหารร่วมและเป็นผู้ดำเนินการจัดสัมมนา จะทำให้พนักงานทุกคนให้ความร่วมมือและเห็นความสำคัญ ในการจัดทำแผนการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ โดยสามารถวัดผลจากคะแนนของความพึงพอใจในการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ เพิ่มขึ้นในการสัมมนาแต่ละครั้ง
3. การจัดทำแผนการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ นั้น ต้องมีความสอดคล้องเหมาะสมกับทักษะและความสามารถของพนักงาน เพื่อให้การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
4. องค์กรประกอบที่จำเป็นนอกเหนือจากแผนการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ควรมีการจัดทำแผนการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้รายบุคคล เพื่อเพิ่มทักษะและความสามารถ และตรงกับ การวิเคราะห์ SWOT ในการเพิ่มจุดแข็งและลดจุดอ่อนของพนักงาน ซึ่งจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรในการจัดทำแผนการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้

แผนการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ในการให้บริการ

การกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัดให้พนักงานนำไปปฏิบัติ การประชุมกลุ่มย่อยและการระดมสมอง โดยได้กลยุทธ์ เพื่อมาทำการวางแผนการสัมมนา เพื่อพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ ประจำปี 2558 โดยเป็นการระดมความคิดของพนักงานทั้งหมด

จากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร เป็นการวิเคราะห์ครั้งแรกและได้มาซึ่งกลยุทธ์ ในการนำมาพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร พร้อมกับมีการติดตามผล ซึ่งจากการติดตามอย่างต่อเนื่อง สามารถวัดผลได้จากแบบประเมินความพึงพอใจของพนักงาน เมื่อเปรียบเทียบระหว่างปี 2557 ซึ่งยังไม่ได้มีการสัมมนาในเรื่องดังกล่าว

เพื่อสร้างกระบวนการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด บริษัทฯ ได้มีการกำหนดกลยุทธ์เป็นรายปี โดยมีหัวข้อให้ครอบคลุม เพื่อให้สามารถติดตามผล ได้ทุก 6 เดือน และหากเกิดปัญหา ก็สามารถจะแก้ไขได้อย่างทันที

ข้อเสนอแนะ

1. ในการศึกษาครั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย และต้องมีการดำเนินการหลายขั้นตอนเพื่อให้ได้ข้อมูลมาจัดทำ ดังนั้นก่อนการดำเนินการควรมีการเรียกประชุมชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงาน รวมถึงแผนงานในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน พร้อมทั้งให้ความรู้ และประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อให้ทางทีมงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดการยอมรับ และมีเวลาในการเตรียมตัวในการให้ความร่วมมือได้อย่างไม่กระทบกับงานประจำที่ทำอยู่

2. ในการจัดทำการศึกษาจะมีการแบ่งการสัมมนาเป็นกลุ่มย่อย ไม่จำเป็นต้องรอพร้อมกันทุกคน เนื่องจากการทำงานของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด เป็นงานที่ไม่สามารถกำหนดวันทำงานที่แน่นอนได้ ซึ่งส่งผลให้การจัดอบรมไม่ต่อเนื่องล่าช้า พนักงานไม่มีความพร้อมทำให้ข้อมูลหรือการมีส่วนร่วม ไม่ได้ตามที่องค์กรคาดหวังไว้

3. การวางแผนการพัฒนาบุคลากรของพนักงาน ในระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน ควรจะต้องมีการศึกษาคุณลักษณะหรือองค์ประกอบของพนักงานแต่ละระดับ เช่น พื้นฐานความรู้ ลักษณะการทำงาน พฤติกรรม และอื่นๆ ในการพิจารณาเครื่องมือรูปแบบการพัฒนาประกอบด้วย ซึ่งเป็นปัจจัยในการจัดการอบรมพัฒนาให้ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ควรสร้างกลยุทธ์ในการรักษาคณ เนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจสูง และการเปิด AEC ของประเทศไทย บริษัทฯ จึงควรมีการดูแลคนในอนาคตไม่ควรเป็นเพียงงานประจำ ไม่ใช่งานระดับปฏิบัติการเท่านั้น แต่ควรจะเป็นประเด็นในการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งก็หมายความว่า การบริหารคนจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับกลยุทธ์นั่นเอง การกำหนดกลยุทธ์ในการรักษาคณควรวิเคราะห์ วางแผนให้เหมือนกับการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการรักษาคณ ภารกิจที่จะต้องทำ การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งในการรักษาคณ รวมถึงการวิเคราะห์แนวโน้มของปัจจัยภายนอกด้านบุคลากรในอนาคตอีกด้วย เช่น ทักษะคน ค่านิยม ระบบการศึกษา ตลาดแรงงานในการทำงานของคนรุ่นใหม่ฯ แล้วจึงนำมากำหนดกลยุทธ์ที่จะไปสู่เป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว



บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2556). รายงานทางวิชาการจุดยืนภาคอุตสาหกรรมไทย ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก. สืบค้นเมื่อ 26 ธันวาคม 2558, จาก <http://www.tanitsorat.com/v2/showcontent.php?id=1003>.
- กัมปนาท ฤทธิ์เพชรนิล. (2545). ความต้องการการพัฒนาของข้าราชการตำรวจภูธร จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ รป.ม. (การบริหารนโยบายสาธารณะ). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ปัญญาชน.
- กิตติมา ปรีดีติลล. (2532). กระบวนการบริหารและนิตศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.
- ขัตติยา ทองทา. (2543). ความต้องการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของบรรณารักษ์. (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ : ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.
- จूरพร บวรผดุงกิตติ. (2542). สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการ พัฒนาบุคลากรโรงพยาบาลขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการพัฒนา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชาญ สวัสดิ์สาลี. (2544). คู่มือการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- เชษฐา ฤกษ์ณสุวรรณ. (2545). ความต้องการพัฒนาดตนเองของข้าราชการตำรวจชั้น สัญญาบัตรในกองบังคับ การปกครองโรงเรียนนายร้อยตำรวจ. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (พัฒนศึกษาศาสตร์). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- दनัย เทียนพุม. (2541). กลยุทธ์การพัฒนาคน ไขปัญหาคาใจนักฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ สุรพิมพ์.
- เต็มใจ เต็กศิริ. (2544). ความต้องการพัฒนาบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดยโสธร. (รายงานการวิจัย). ยโสธร : ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน.
- รัชชัย ฤทธิสอน; และอภิชาติ วิบูลย์กุล. (2555). การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานของบริษัท ศิริโรจน์ยูโรคาร์ จำกัด อุดรธานี. ปัญหาพิเศษ วท.บ. (เทคโนโลยีเครื่องกล) อุดรธานี : มหาวิทยาลัย ราชภัฏอุดรธานี.

- ธวัชชัย สันติวงษ์. (2537). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีรภูมิ ประทุมพรรัตน์. (2531). การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษา. วิทยานิพนธ์
ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ (วิทยาเขตสงขลา).
- นรินทร์ วัชรินทร์รัตน์. (2540). การศึกษาพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- เบญจวรรณ บุญใจเพชร. (2553). การบริหารกลุ่มและทีม. สืบค้นเมื่อ 30 มกราคม 2559,
จาก <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=ajarnben&month=08-2010&date=13&group=20&gblog=9>.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2556). การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
พิมพ์เนส.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้.
กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์.
- พันธ์นิภา แยมขุติ. (2544). การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ.
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (อาชีวศึกษา). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
เชียงใหม่.
- พิไลวรรณ อินทรักษา. (2550). แนวความคิดและทฤษฎีการพัฒนาบุคลากร. สืบค้นเมื่อ
25 ตุลาคม 2558, จาก http://www.ex-mba.buu.ac.th/Research/Nonthaburi/PM6/51723595/05_ch2.pdf.
- วิน เชื้อโพธิ์หัก. (2537). การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- วีระพันธ์ แก้วรัตน์. (2554). การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ :
ศูนย์การพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ :
ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2548). การบริหารงานบุคลากรภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่ง
ท้าทาย. กรุงเทพฯ : บริษัท จุดทอง จำกัด.

- ศุภณี เรียบเลิศหิรัญ. (2556). รายงานผลการสัมมนา เรื่อง เทคนิคการรวบรวมและการจัดการข้อมูล โครงการ **Research Zone (2013) : Phase 79**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- สิริอิสริย์ บุญยภิตติโกวิท. (2544). ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการกองคลัง กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การเงินการธนาคาร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- สุนันทา เลานันท์. (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ธนการพิมพ์.
- สุภาพร พิศาลบุตร; และยงยุทธ เกษสาคร. (2545). การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ.พรินติ้ง.
- สุริยา มนตรีภักดิ์. (2550). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรุณ รักธรรม. (2540). ทฤษฎีองค์การ : ศึกษาเชิงมนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เอกชัย บุญยาภิธาน. (2553). คู่มือวิเคราะห์ **SWOT** อย่างมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- อัญชิสา ไกรสรนภาเนตร. (2546). การพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). **Competency Dictionary**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- (2552). **Competency Development Roadmap**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- (2553). **Competency-Based Training Road Map**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

แบบประเมินความพึงพอใจ ในการประชุมสัมมนา
เกี่ยวกับแผนการพัฒนาคูคลากร ของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด

TNI

แบบสอบถาม
การประเมินความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อแผนการพัฒนาศักยภาพ
ของบริษัท เคซีพี เพาเวอร์ จำกัด

ชื่อ – นามสกุล _____ เพศ ☐ ชาย
 วุฒิการศึกษา _____ ☐ หญิง
 ระดับตำแหน่ง _____ แผนก _____

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับคะแนนของความพึงพอใจ ในการจัดฝึกอบรมโดย

พิจารณาจากคำอธิบายระดับคะแนนดังนี้

- ระดับที่ 1 เห็นด้วยน้อยที่สุด
 ระดับที่ 2 เห็นด้วยน้อย
 ระดับที่ 3 เห็นด้วยปานกลาง
 ระดับที่ 4 เห็นด้วยมาก
 ระดับที่ 5 เห็นด้วยมากที่สุด

ลำดับ	หัวข้อการประเมิน	ความคิดเห็น (ระดับ)				
		5	4	3	2	1
1	พนักงานสามารถเขียน SWOT ของตนเอง					
2	พนักงานสามารถเขียน SWOT ของแผนก					
3	พนักงานสามารถเขียน SWOT ของบริษัท					
4	พนักงานได้ทราบวิธีการไปประยุกต์และปฏิบัติ					
5	พนักงานสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงาน					
6	พนักงานได้ทราบเจตนารมณ์ของการจัดสัมมนา					
7	พนักงานมีความต้องการที่จะให้จัดสัมมนาอย่างต่อเนื่อง					

ข้อเสนอแนะ.....

ภาคผนวก ข.

แบบประเมินความพึงพอใจ ที่มีต่อแผนการพัฒนาศูนย์
ของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด

TNI

แบบสอบถาม
การประเมินความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อแผนการพัฒนาศักยภาพ
ของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด

ชื่อ – นามสกุล _____ เพศ ☐ ชาย
 วุฒิการศึกษา _____ ☐ หญิง
 ระดับตำแหน่ง _____ แผนก _____

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับคะแนนของความพึงพอใจ ในการจัดฝึกอบรมโดย

พิจารณาจากคำอธิบายระดับคะแนนดังนี้

- ระดับที่ 1 เห็นด้วยน้อยที่สุด
 ระดับที่ 2 เห็นด้วยน้อย
 ระดับที่ 3 เห็นด้วยปานกลาง
 ระดับที่ 4 เห็นด้วยมาก
 ระดับที่ 5 เห็นด้วยมากที่สุด

ลำดับ	หัวข้อการประเมิน	ความคิดเห็น (ระดับ)				
		5	4	3	2	1
1	การจัดสัมมนาที่ผ่านมารรูลงยุคที่ในระดับใด					
2	ท่านมีความเห็นอย่างไรเกี่ยวกับหัวข้อต่อไปนี้					
2.1	รูปแบบการสัมมนามีความเหมาะสม					
2.2	เวลาที่ใช้ในการสัมมนาเหมาะสม					
2.3	สถานที่สัมมนาเหมาะสม					
3	ผลที่ได้รับจากการเข้าร่วมสัมมนา					
3.1	ความรู้ความเข้าใจ ก่อน สัมมนา					
3.2	ความรู้ความเข้าใจ หลัง สัมมนา					
3.3	สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้					
3.4	การถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงาน					
3.5	การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม					
3.6	ทักษะในการปฏิบัติงาน					
4	ความพึงพอใจโดยรวมในการเข้าร่วมสัมมนา					

ข้อเสนอแนะ.....
.....
.....
.....



ภาคผนวก ค.

แบบประเมินความพึงพอใจต่อแผนการฝึกอบรม
ของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด

TNI

แบบประเมินความพึงพอใจต่อแผนการฝึกอบรม

บริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด

แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็นและระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อแผนการฝึกอบรมประจำปีของบริษัท ขอความร่วมมือให้ท่านตอบตามความเป็นจริงและให้ข้อเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์เพื่อบริษัทจะได้นำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาและจัดทำแผนการฝึกอบรมสำหรับปีถัดไป

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

เพศ _____
 ตำแหน่งงาน _____ แผนก / ฝ่าย _____
 วุฒิการศึกษา _____
 อายุงาน _____

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อแผนการฝึกอบรม

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับคะแนนของความพึงพอใจ ในการจัดฝึกอบรมโดยพิจารณาจากคำอธิบายระดับคะแนนดังนี้

- ระดับที่ 1 เห็นด้วยน้อยที่สุด
- ระดับที่ 2 เห็นด้วยน้อย
- ระดับที่ 3 เห็นด้วยปานกลาง
- ระดับที่ 4 เห็นด้วยมาก
- ระดับที่ 5 เห็นด้วยมากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
1. ด้านการปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)					
1.1 การเข้าใจบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง					
1.2 การเรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้					
1.3 การเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					

รายการประเมิน	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
1.4 การมีผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่ดีขึ้น					
2. ด้านการเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills)					
2.1 ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติ ที่มีต่องาน					
2.2 ความสามารถในการสื่อสารและสั่งงาน					
2.3 วิธีการคิดและการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบตามหลัก วิชาการ					
2.4 การเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตภาพในการทำงาน					
3. ด้านการเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation)					
3.1 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและประสิทธิภาพในการ ประสานงาน					
3.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานสืบเนื่องจากการ เรียนรู้ที่มีระบบ					
3.3 การมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสมดุลระหว่างการทำงาน และการดำรงชีวิต					
3.4 ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ของ การทำงานได้					
4. ด้านอื่นๆ					
4.1 ช่วงเวลาฝึกอบรมของแต่ละหัวข้อ					
4.2 ความเหมาะสมและเพียงพอของจำนวนหลักสูตรที่จัด ฝึกอบรม					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ภาคผนวก ง.

แบบตรวจสอบ แบบประเมินความพึงพอใจต่อแผนการฝึกอบรม
ของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด

TNI

แบบตรวจสอบ
แบบประเมินความพึงพอใจต่อแผนการฝึกอบรม
บริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด

แบบตรวจสอบฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัยโดยใช้ดุลยพินิจของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้พิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของการวัด ขอความกรุณาให้ท่านตอบตามความเป็นจริงและให้ข้อเสนอแนะเพื่อบริษัทจะได้นำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแบบประเมินความพึงพอใจต่อแผนการฝึกอบรมสำหรับปีถัดไป

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

รายการ	แน่ใจว่า ตรงประเด็น	ไม่แน่ใจว่า ตรงประเด็น	แน่ใจว่า ไม่ตรงประเด็น	ข้อเสนอแนะ
เพศ				
ตำแหน่งงาน				
แผนก/ฝ่าย				
วุฒิการศึกษา				
อายุงาน				

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อแผนการฝึกอบรม

รายการ	แน่ใจว่า ตรงประเด็น	ไม่แน่ใจว่า ตรงประเด็น	แน่ใจว่า ไม่ตรงประเด็น	ข้อเสนอแนะ
1.ด้านการปรับปรุงระดับ ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)				
1.1 การเข้าใจบทบาทและ หน้าที่รับผิดชอบของตนใน องค์กร				
1.2 การเรียนรู้ และถ่ายทอด ความรู้				

รายการ	แน่ใจว่า ตรงประเด็น	ไม่แน่ใจว่า ตรงประเด็น	แน่ใจว่า ไม่ตรงประเด็น	ข้อเสนอแนะ
1.3 การเพิ่มขีดความสามารถ และประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน				
1.4 การมีผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่ดีขึ้น				
2. ด้านการเพิ่มพูนทักษะการ ทำงาน (Job Skills)				
2.1 ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติที่มี ต่องาน				
2.2 ความสามารถในการ สื่อสารและสั่งงาน				
2.3 วิธีการคิดและการแก้ไข ปัญหาอย่างเป็นระบบตามหลัก วิชาการ				
2.4 การเพิ่มประสิทธิภาพและ ผลิตภาพในการทำงาน				
3. ด้านการเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation)				
3.1 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ ดีและประสิทธิภาพในการ ประสานงาน				
3.2 การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการทำงานสืบเนื่อง จากการเรียนรู้ที่มีระบบ				
3.3 การมีคุณภาพชีวิตที่ดี มี ความสมดุลระหว่างการทำงาน และการดำรงชีวิต				
3.4 ความสามารถในการปรับตัว เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ของ การทำงานได้				

รายการ	แน่ใจว่า ตรงประเด็น	ไม่แน่ใจว่า ตรงประเด็น	แน่ใจว่า ไม่ตรงประเด็น	ข้อเสนอแนะ
4. ด้านอื่น ๆ				
4.1 ช่วงเวลาฝึกอบรมของแต่ละหัวข้อ				
4.2 ความเหมาะสมและเพียงพอของจำนวนหลักสูตรที่จัดฝึกอบรม				

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

TNI

ภาคผนวก จ.

ค่า IOC ของแบบประเมินความพึงพอใจต่อแผนการฝึกอบรม
ของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด

TNI

**ค่า IOC ของแบบประเมินความพึงพอใจต่อแผนการฝึกอบรม
บริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด**

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ค่าเฉลี่ย
เพศ	1	1	1	1
ตำแหน่งงาน	1	1	1	1
แผนก/ฝ่าย	1	1	1	1
วุฒิการศึกษา	1	1	1	1
อายุงาน	1	1	1	1

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อแผนการฝึกอบรม

รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ค่าเฉลี่ย
1.ด้านการปรับปรุงระดับ ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)	1	1	1	1
1.1 การเข้าใจบทบาทและ หน้าที่รับผิดชอบของตนใน องค์กร				
1.2 การเรียนรู้ และถ่ายทอด ความรู้	1	1	1	1
1.3 การเพิ่มขีดความสามารถ และประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน	1	1	1	1
1.4 การมีผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่ดีขึ้น	1	1	1	1

รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ค่าเฉลี่ย
2.ด้านการเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills)	1	1	1	1
2.1 ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติที่มี ต่องาน				
2.2 ความสามารถในการ สื่อสารและสั่งงาน	1	1	1	1
2.3 วิธีการคิดและการแก้ไข ปัญหาอย่างเป็นระบบตามหลัก วิชาการ	1	1	1	1
2.4 การเพิ่มประสิทธิภาพและ ผลิตภาพในการทำงาน	1	1	1	1
3.ด้านการเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation)	1	1	1	1
3.1 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ ดีและประสิทธิภาพในการ ประสานงาน				
3.2 การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการทำงานสืบเนื่อง จากการเรียนรู้ที่มีระบบ	1	1	1	1
3.3 การมีคุณภาพชีวิตที่ดี มี ความสมดุลระหว่างการทำงาน และการดำรงชีวิต	1	1	1	1
3.4 ความสามารถในการปรับตัว เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ของ การทำงานได้	1	1	1	1
4.ด้านอื่น ๆ	1	1	1	1
4.1 ช่วงเวลาฝึกอบรมของแต่ละ หัวข้อ				
4.2 ความเหมาะสมและ เพียงพอของจำนวนหลักสูตรที่ จัดฝึกอบรม	1	1	1	1

ภาคผนวก จ.

สรุปการสำรวจเพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรม
ของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด

TNI

บริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด
สรุปผลการสำรวจเพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรม

วันที่สำรวจ 15 ธันวาคม 2557

ลำดับ	หน่วยงานที่เสนอ	ระดับที่อบรม		ต้องการ		หัวข้อ	เหตุผล
		หัวหน้า	พนักงาน	เพิ่ม	ตัด		
1	Operation & services Dept.	☐	☐	☐		- การทำงานเป็นทีม	เพื่อเพิ่มทักษะและการพัฒนาให้กับพนักงาน
			☐	☐		- การเพิ่มความรู้ทางภาษาอังกฤษเบื้องต้น	เพื่อเพิ่มทักษะและการพัฒนาให้กับพนักงาน
		☐		☐		- การเพิ่มความรู้ทางภาษาอังกฤษขั้น Advance	เพื่อเพิ่มทักษะและการพัฒนาให้กับพนักงาน
		☐	☐	☐		- การซ้อมดับเพลิง ประจำปี	เพื่อเพิ่มทักษะและการพัฒนาให้กับพนักงาน
		☐	☐	☐		- ความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวกับไฟฟ้า	เพื่อเพิ่มทักษะและการพัฒนาให้กับพนักงาน
		☐	☐	☐		- ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety)	เพื่อเพิ่มทักษะและการพัฒนาให้กับพนักงาน
2	Technical & Engineering Dept.	☐	☐	☐		- Basic chemical cleaning	เพื่อเพิ่มทักษะและการพัฒนาให้กับพนักงาน
		☐	☐		☐	- การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	เพื่อการพัฒนาให้กับพนักงาน
2	Sale & Marketing Dept.	☐			☐	- การเพิ่มยอดขาย	เพื่อการพัฒนาให้กับพนักงาน
		☐	☐		☐	- การเพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้า	เพื่อเพิ่มทักษะและการพัฒนาให้กับพนักงาน
4	Admin Dept.	☐	☐		☐	- การลดค่าใช้จ่าย	เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องทำให้ค่าใช้จ่ายลดลง
		☐	☐		☐	- การคิดเชิงบวกเพื่อพัฒนาตนเอง	เพื่อการพัฒนาให้กับพนักงาน

ผู้จัดทำ _____
____/____/____

หัวหน้าแผนกบุคคล/ธุรการ _____
____/____/____

F-AM-19, R00

ภาคผนวก ข.

เอกสารแสดงการผ่านการอบรมประจำปี
ของบริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด

TNI

บริษัท เคชั่น เพาเวอร์ จำกัด
แผนการฝึกอบรมประจำปี 2558

ปรับปรุงครั้งที่ _____ ณ วันที่ 19/12/2557

หัวข้อเรื่องอบรม	มกราคม			กุมภาพันธ์			มีนาคม			เมษายน			พฤษภาคม			มิถุนายน			กรกฎาคม			สิงหาคม			กันยายน			ตุลาคม			พฤศจิกายน			ธันวาคม																
	7-12	14-19	21-26	28-31	1-9	11-16	18-23	25-19	1-8	10-15	17-22	24-31	1-5	7-12	21-26	28-30	2-10	12-17	19-24	26-31	2-7	9-14	16-21	23-30	1-5	7-12	14-19	21-31	1-9	11-16	18-23	25-30	1-6	8-13	15-20	22-30	1-8	9-15	16-22	23-31	1-8	10-15	17-22	24-29	1-6	8-13	15-20			
- การจัดทำระบบบริหารงานคุณภาพ																														☉	☑																			
มาตรฐาน ISO:2000																																																		
- ข้อกำหนด OHSAS 18001:2007																			☉	☑																														
- ความปลอดภัยในการทำงาน																				☑	☉																													
- ความรู้เกี่ยวกับการใช้สารเคมี																				☉																														
- การปฏิบัติงานในที่อับอากาศ																																																		
- ผู้ควบคุมประจำหม้อน้ำและหม้อต้มฯ																					☑																													
- การดับเพลิงขั้นต้นและฝึกซ้อมอพยพ																																																		
หนีไฟ																																																		
- ความรู้ภาษาอังกฤษเบื้องต้น										☑	☉																																							
- Basic chemical cleaning																																																		

พนักงานใหม่

สัญลักษณ์ ☑ กำหนดแผนฝึกอบรม

☑ เลื่อนแผนการฝึกอบรม

■ ได้ทำการฝึกอบรมแล้ว

พนักงานเก่า

สัญลักษณ์ ☉ กำหนดการทวนสอบ

☉ เลื่อนแผนการทวนสอบ

● ได้ทำการทวนสอบแล้ว

หัวหน้าแผนกบุคคล _____

ผู้อนุมัติแผน _____ วันที่ _____

F-AM-16, R00