การบริหารงานฝึกอบรม : เปรียบเทียบระหว่างหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณี ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และ บริษัทเชลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด

นายพงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ

001801

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต
ภาควิชาการปกครอง
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. ๒๕๒๒

I16584648

MANAGEMENT OF TRAINING : A COMPARATIVE STUDY AMONG GOVERNMENT AGENCIES, STATE ENTERPRISES, AND PRIVATE COMPANIES, WITH SPECIAL REFERENCES TO THE CASES OF THAILAND MANAGEMENT DEVELOPMENT AND PRODUCTIVITY CENTRE, THE BANK OF THAILAND AND THE SHELL COMPANY (THAILAND) LTD.

Mr. Pongpat Satayarat

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Political Science

Department of Government

Graduate School

Chulalongkorn University

1979

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การบริหารงานฝึกอบรม : เปรียบเทียบระหว่างหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณี ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และ บริษัทเชลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด

โดย นายพงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ

ภาควิชา การปกครอง

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพโรจน์ สิตปรีชา

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุประดิษฐ์ บุนนาค)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร. กระมล ทองธรรมชาติ)

..... กรรมการ
(นายมนู เลียวไพโรจน์)

..... กรรมการ
(นายมนูญ วงศ์นารี)

..... กรรมการ
(นางขวัญใจ พูนวัตถุ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ไพโรจน์ สิตปรีชา)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การบริหารงานฝึกอบรม : เปรียบเทียบระหว่างหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณี ศูนย์เพิ่มผลผลิต-แห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และ บริษัทเชลล์-แห่งประเทศไทย จำกัด

ชื่อนิสิต นายพงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพโรจน์ สิตปรีชา

ภาควิชา การปกครอง

ปีการศึกษา ๒๕๒๒

ทอสมุดกลาง

บทคัดย่อ

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า "คน" นั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานทุกประเภท แม้วิทยาการต่าง ๆ จะก้าวหน้ากว้างไกลไปเพียงไรก็ตาม คนก็ยังถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีคุณค่าและมีความสำคัญยิ่งในการทำงานอยู่ไม่เปลี่ยนแปลง และดูเหมือนว่านับวันจะยิ่งทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นไปอีก อย่างไรก็ตามบุคคลที่องค์การทุกแห่งต้องการนั้นต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพที่ดีในการทำงานด้วยจึงจะสามารถช่วยให้องค์การต่าง ๆ บริหารงานประสบผลสำเร็จดังเป้าหมายและมีความก้าวหน้าเติบโตต่อไป

การฝึกอบรมแม้จะไม่ใช่ยาหม้อใหญ่ที่จะแก้ปัญหาขององค์การได้สารพัด แต่ก็ยังถือกันอยู่ว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นกระบวนการที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาบุคคลในองค์การ ให้สามารถปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่ถูกต้อง เหมาะสม ซึ่งจะมีผลในทางเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานด้วย

การพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการฝึกอบรมนั้น จะช่วยให้ทรัพยากรบุคคลของทุกองค์การมีโอกาสได้รับการพัฒนาด้านความรู้ (knowledge) ความชำนาญ (skill) และทัศนคติ (attitude) ให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือกำลังจะได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมจะอำนวยประโยชน์ให้แก่องค์การได้เพียงใดก็ขึ้นอยู่กับองค์การนั้น ๆ ได้ตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรม และมีการร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่าย รวมทั้งมีการบริหารงานฝึกอบรม

อย่างถูกต้องและจริงจังด้วย

การฝึกอบรมจะสัมฤทธิ์ผลเพียงไรนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับทัศนคติของฝ่ายบริหารต่อการฝึกอบรม และความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายในองค์การแล้ว เงื่อนไขสำคัญยิ่งประการหนึ่งของความสำเร็จในงานฝึกอบรมก็คือ การบริหารงานฝึกอบรมนั้นต้องดำเนินการอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพทั้งระยะก่อน ระหว่าง และระยะหลังการฝึกอบรมด้วย ซึ่งการบริหารงานฝึกอบรมที่กล่าวถึงนี้รวมตั้งแต่การจัดองค์การ การจัดอัตรากำลัง การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การจัดทำโครงการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผล การติดตามผลการฝึกอบรม ตลอดจนการสร้างและการปรับปรุงบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรมด้วย

ผู้เขียนมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของการฝึกอบรม และมีความเห็นว่าหากการบริหารงานฝึกอบรมได้ดำเนินการอย่างถูกต้องแล้ว ความสำเร็จของการฝึกอบรมก็รออยู่เบื้องหน้า และการฝึกอบรมก็จะไม่เป็นการสูญเปล่าและเสียทรัพยากรอย่างไร้ค่าไม่ว่าจะเป็นเวลา งบประมาณหรือความสูญเสียในรูปอื่น ๆ ดังที่หลายคนพากันวิตกวิจารณ์กันอยู่

ผู้เขียนพบว่าความล้มเหลวของการฝึกอบรมนั้นหลายครั้งหลายหนมีสาเหตุเนื่องมาจากความล้มเหลวในการบริหารงานฝึกอบรมเป็นสำคัญ จึงได้มีความสนใจและตั้งใจที่จะศึกษาถึงเรื่องนี้อย่างจริงจัง เพื่อต้องการจะชี้ให้เห็นว่า การบริหารงานฝึกอบรมอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพนั้นอยู่ในวิสัยที่จะกระทำได้

ปัญหาของการบริหารงานฝึกอบรมส่วนใหญ่นั้น เกิดขึ้นในระยะก่อนและระยะหลังการฝึกอบรม กล่าวคือ ในระยะก่อนการฝึกอบรมคือขั้นตอนในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นนอกจากจะต้องใช้เวลาและความสามารถของผู้หาความจำเป็นในการเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมแล้ว ยังต้องอาศัยความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่าย ความร่วมมืออย่างจริงจังนั้นจะเกิดขึ้นได้ ย่อมจะต้องเกิดมาจากทัศนคติของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การต่องานฝึกอบรม ตลอดจนการสนับสนุนอย่างจริงจังจากฝ่ายบริหารชั้นสูงด้วย นอกจากนี้ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมก็คือ การวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ และการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อจัดทำโครงการฝึกอบรมที่ถูกต้องและเหมาะสม ในอันที่จะสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์การเหล่านั้นได้ดังเจตนารมณ์ของการฝึกอบรม ส่วนในระยะหลังการฝึกอบรมนั้นหมายถึงขั้นตอนในการประเมินผลและการติดตาม

ผลการฝึกอบรม เพื่อจะได้ทราบถึงประโยชน์และผลลัพธ์จากการฝึกอบรมนั้นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่องค์การมีอยู่ได้เพียงไรหรือไม่ ตลอดจนเพื่อจะได้ทราบว่าผู้ที่รับการอบรมไปแล้วนั้นสามารถนำความรู้ความเข้าใจจากการอบรมไปปรับใช้ในทางปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งในขั้นตอนดังที่ว่ามานี้นอกจากจะต้องใช้เวลาและกำลังคนมากพอสมควรแล้ว ยังอาจประสบปัญหาในความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและการวิเคราะห์ผลลัพธ์จากการอบรม

ผู้เขียนหยิบยกการบริหารงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และ บริษัทเชลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด ขึ้นมาพิจารณาก็ด้วยหลักการที่ต้องการจะศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานฝึกอบรมของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน เพื่อศึกษาถึงวิธีการ การดำเนินงานและปัญหาของการบริหารงานฝึกอบรมทั้ง ๓ ซึ่งมีลักษณะและเป้าหมายของการประกอบการแตกต่างกัน ซึ่งการบริหารงานฝึกอบรมของทั้ง ๓ หน่วยงานที่กล่าวมานั้นได้ดำเนินการอย่างมีแบบแผนและมีประสิทธิภาพ แม้จะยังมีอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ อยู่บ้างก็ประสบความสำเร็จในแง่ของการบริหารงานฝึกอบรม ซึ่งถือได้ว่าการบริหารงานฝึกอบรมทั้ง ๓ หน่วยงานอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจและถือได้ว่าประสบความสำเร็จ

การศึกษาถึงการบริหารงานฝึกอบรมเปรียบเทียบนี้ ผู้เขียนได้รับความอนุเคราะห์และความร่วมมืออย่างดียิ่งจากศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ศูนย์ฝึกอบรมธนาคารแห่งประเทศไทย และศูนย์ฝึกอบรมบริษัทเชลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด ในอันที่จะเข้าไปศึกษาทั้งด้านข้อมูล เอกสาร (Documentary Research) และการสำรวจ (Field Research) ทั้งในรูปของการสัมภาษณ์ (interview) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานฝึกอบรม การออกแบบสอบถาม (questionaire) ผู้ที่เคยผ่านการอบรมจากทั้ง ๓ หน่วยงานนี้ และนอกจากนี้แล้ว ผู้เขียนก็มีประสบการณ์และเคยมีโอกาสศึกษางาน (study) และสังเกตการณ์ (observation) การบริหารงานฝึกอบรมในทางปฏิบัติของทั้ง ๓ หน่วยงานดังกล่าวมาแล้วอีกด้วย

จากการที่ได้มีโอกาสศึกษาถึงการบริหารงานฝึกอบรมของทั้ง ๓ หน่วยงานนี้ ผู้เขียนพบว่าศูนย์ฝึกอบรมทั้ง ๓ แห่ง มีปัญหาคล้ายคลึงกันคือ ปัญหาในการติดตามผลการฝึกอบรม (follow-up) ให้ได้ผลอย่างจริงจังสมดังเจตนารมณ์อันถูกต้องของการฝึกอบรม ซึ่งนอกจากควรจะแก้ไขด้วยการขยายอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบงานฝึกอบรมแล้ว ยังควรจะตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการติดตามผลอย่างจริงจังอีกด้วย ซึ่งทั้ง ๓ หน่วยงานก็ได้พยายามอย่างเต็มที่ในอัน

ที่จะดำเนินการบริหารงานฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งได้ใช้ความพยายามที่จะขจัดปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ในการบริหารงานฝึกอบรมให้ลดลงหรือหมดไปอีกด้วย เพราะหากการจัดอบรมได้ดำเนินการไปโดยปราศจากกระบวนการและการบริหารงานที่ถูกต้องและเหมาะสมแล้ว การจัดอบรมนั้นก็จะไร้ผลและสูญเปล่าไปอย่างน่าเสียดาย.

Thesis Title	Management of Training : A comparative study among Government Agencies, State Enterprises, and Private Companies, with special references to the cases of Thailand Management Development and Productivity Centre, The Bank of Thailand and The Shell Company (Thailand) Ltd.
Name	Mr. Pongpat Satayarat
Thesis Advisor	Assistant Professor Pairoj Sitprija
Department	Government
Academic Year	1979

ABSTRACT

"Human" has long been accepted as an indispensable tool for management. No matter how advance technology is, human is still being the valuable resource. However, the person that any organization is looking for must be knowledgeable and competent in his field of work so that he will be able to assist the organization accomplish its goals.

Though training is not the magic formula to solve all of the organization's problems, it has significant role in staff development. It is expected that after the person is trained, he should be able to perform his job more productively.

Personnel development through training will result in a more educated, higher skill and better attitude employees and thus increase the effectiveness of these workforce for their immediate and future

tasks. Accomplishment of training requires recognition of it as an important function of management and the cooperation from all concerned. Moreover training should be done systematically and effectively. This include organization of training policy, staffing, training needs assessment, training program development and implementation, evaluation, follow-up and revision of the training program.

The writer trusts in the value of training and strongly believes that if training is handled correctly, it should be undoubtedly successful and that training is not a loss in time, money etc. as many others view it.

It also happens many times that the failure in training is caused by weak training management. Therefore the writer has focused his study on this area so as to point out that systematic training is feasible and profitable.

Problems that may arise in training management usually found before and after the actual training course. Before the implementation of training course, training needs must be carefully and thoroughly sought out. This requires not only the eligible surveyor but also the cooperation from management, supervisors as well as trainees. The spirit of cooperation only derives from positive attitude and strong support of management. Further step that needs to be done after training needs has been obtained is to analyse them and tactfully design a training program to meet that needs. After the training course is completed, there must be immediate evaluation and follow-up of the program so as to assess the outcome of the study. This procedure is time and labour consuming and may not get well cooperation from the concerned parties.

In this study, the writer has raised the case of training management in three major organizations; Thailand Productivity Centre, Bank of Thailand and the Shell (Thailand) Co.Ltd. The purpose of the study is to compare training management among three type of business, governmental, state enterprise and private sector with respect to method, procedure and problems that may face these organizations.

The study shows that these organizations have a systematic training approach, minor difficulties they may have but acceptionally succeed in their training activities.

The writer would like to acknowledge the well cooperation of Thailand Productivity Center, Bank of Thailand's Training Center and the Shell Company's Training Centre in regards to the useful information, field research, interviewing, questionnaire design and observation. Without their helps, this research study would not be made possible.

As a result of the study, the writer has observed that these organizations realize the important of systematic training management and have put lots of efforts to improve their training activities. These efforts is well praised otherwise any investment in training will be in vain.

กิตติกรรมประกาศ

การเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ก็ด้วยความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากสถาบัน/บุคคลหลายฝ่าย ผู้เขียนขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และบริษัทเชลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด ที่ได้อนุญาตให้เข้าไปศึกษาถึงการบริหารงานฝึกอบรมของทั้ง ๓ หน่วยงานดังกล่าว

บุคคลที่ได้ให้ความร่วมมือ ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำแก่ผู้เขียนเป็นอย่างมากตลอดระยะเวลาในการเขียนวิทยานิพนธ์ ทั้งในด้านการให้ข้อมูล ทั้งในด้านการให้ข้อมูล การแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่มีคุณค่าต่อวิทยานิพนธ์ ได้แก่ คุณมนู เลียวไพโรจน์ ผู้อำนวยการศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย คุณสุเมธ วงศ์บุญยง หัวหน้างานสำรวจและประเมินผล และคุณสรางค์ทิพย์ จุนทรจัมปกะ ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแพร่ทางวิชาการ แห่งศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย คุณมนูญ วงศ์นารี หัวหน้านักฝึกอบรม และ คุณชัชฎา อังกาบสี นักฝึกอบรม แห่งศูนย์ฝึกอบรม ธนาคารแห่งประเทศไทย คุณชวัญใจ พูนวัตถ ผู้จัดการพัฒนาพนักงาน และ คุณอำนวย อังกาบสี อดีตหัวหน้าศูนย์ฝึกอบรม บริษัทเชลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด ทุกท่านที่กล่าวนามมาข้างต้นนี้ มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการศึกษาค้นคว้าและการเก็บข้อมูลในการเขียนวิทยานิพนธ์ หากปราศจากความร่วมมือและช่วยเหลือจากท่านต่าง ๆ เหล่านี้แล้ว วิทยานิพนธ์นี้จะสำเร็จลงด้วยความยากลำบากเป็นอย่างยิ่ง ผู้เขียนจึงขอขอบพระคุณทุกท่านที่กล่าวถึงเป็นอย่างสูงในโอกาสนี้ด้วย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพโรจน์ สิตปรีชา นั้นได้ให้การสนับสนุน ให้การเอาใจใส่ดูแลและให้คำแนะนำแก่ผู้เขียนเป็นอย่างดี ซึ่งผู้เขียนสำนึกในความกรุณาของท่านอยู่เสมอ

ผู้เขียนขอขอบคุณต่อ คุณพงศธร ธรรมประทีป และ คุณสมวิน จิรศักดิ์อานนท์ นิสิตชั้นปีที่ ๔ ภาควิชาศิลปะและวัฒนธรรม คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ที่ได้เสียสละเวลาให้ความช่วยเหลือต่อผู้เขียนในการเก็บข้อมูลจากการใช้แบบสอบถาม การแยกแยะข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีจำนวนมากและใช้เวลาถึง ๑ เดือนเต็มต่อกิจกรรมดังกล่าว โดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยและด้วยความเสียสละเป็นอย่างสูง

บุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ด้วยความรวดเร็วและเรียบร้อย คือ คุณพัชนี บุญทวี พนักงานพิมพ์ดีดของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ที่ได้ให้ความกรุณาต่อผู้เขียนเป็นอย่างสูงในการช่วยเหลือพิมพ์วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ด้วยความเสียสละทั้งเวลา กำลังกาย และอุทิศตนอย่างเต็มที่ต่องานพิมพ์ซึ่งมีจำนวนกว่า ๒๐๐ หน้า ในเวลาอันจำกัดมาก ซึ่งเกินกว่าขีดความสามารถในการพิมพ์ และแทบจะเป็นเรื่องสุดวิสัยของคนทั่ว ๆ ไปที่จะทำให้สำเร็จได้

ผู้เขียนจึงต้องขอขอบพระคุณอีกครั้งหนึ่งในความร่วมมือ และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งของทุกท่านที่กล่าวนามมาข้างต้น เพราะบุคคลเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้.

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ

กิตติกรรมประกาศ

บทที่

๑. บทนำ ๑

๒. แนวความคิดการฝึกอบรมและทฤษฎีว่าด้วยการบริหารงานฝึกอบรม ๖

๓. การบริหารงานฝึกอบรมเปรียบเทียบ ๗๒

๔. เปรียบเทียบและวิเคราะห์การบริหารงานฝึกอบรมของ ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และ บริษัทเชลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด ๑๔๑

๕. ปัญหาการบริหารงานฝึกอบรมเปรียบเทียบและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานฝึกอบรม ของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน ๑๖๖

๖. สรุปและข้อเสนอแนะ ๑๘๒

บรรณานุกรม ๒๐๓

ภาคผนวก ๒๐๗

ประวัติ ๒๑๔