

การพัฒนาศูนย์วิทยากรบุคคลของวิษัทยาชีเมนต์ไทย จำกัด



ร.ท. สัมพันธ์ ลิขณรังษี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2530


ISBN 974-567-497-4

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

090092

115557907

**THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF  
SIAM CEMENT CO., LTD.**



**Lt.Sunchai Sitcharungsi**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Business Administration  
Graduate School**

**Chulalongkorn University**

**1987**

**ISBN 974-567-497-4**

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด

โดย

ร.ท. สันต์ชัย ลิขณรังษี

หลักสูตร


บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษา

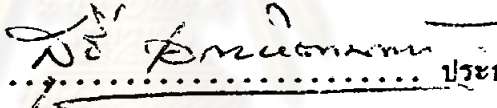
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์

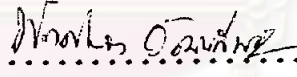



บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับเป็น ส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

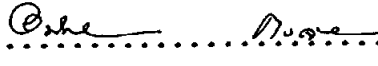
  
..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ศาสตราจารย์ ดร.ถาวร วิศราภักย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ สุทธิ เอกะหิตานนท์)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์)

  
..... กรรมการ  
(นายอภัย คันธเสวี)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. อนันต์ชัย คงจันทร์)

หัวข้อวิทยานิพนธ์      การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทรูนซีเมนต์ไทย จำกัด  
 ชื่อ นิสิต                      ร.ท. สันต์ชัย ลิขณรังษี  
 อาจารย์ที่ปรึกษา              ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์  
 หลักสูตร                          บริหารธุรกิจ  
 ปีการศึกษา                      2529



**บทคัดย่อ**

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาวิธีการและสภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทรูนซีเมนต์ไทยจำกัด ตลอดจนทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานระดับต่าง ๆ ของบริษัทรูนซีเมนต์ไทยที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทรูนซีเมนต์ไทย ตลอดจนวิธีการในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ โดยมีสมมุติฐานในการวิจัยว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทรูนซีเมนต์ไทยมีการปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทุกระดับ ทั้งทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่าง ๆ ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทรูนซีเมนต์ไทยไม่แตกต่างกัน บริษัทรูนซีเมนต์ไทยยังขาดการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง สำหรับพนักงานส่วนมากที่ผ่านกระบวนการพัฒนามาแล้ว และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทรูนซีเมนต์ไทยทำให้มีการหมุนเวียนงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจะมาทำงานที่มีลักษณะทั่ว ๆ ไปเป็นจำนวนมาก

การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ ใช้แบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับต่าง ๆ ของบริษัทรูนซีเมนต์ไทย จำกัด คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพและพนักงานระดับจัดการ พนักงานกลุ่มต่าง ๆ ได้ถูกเลือกเป็นตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 116 คน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทรูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีการปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทุกระดับ ทำให้มีการหมุนเวียนงานเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจะมาทำงานที่มีลักษณะทั่วๆ ไปมากยิ่งขึ้น ทั้งทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่าง ๆ ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทรูนซีเมนต์ไทย โดยส่วนรวมมีความแตกต่างกัน ในเรื่องเกี่ยวกับควรเพิ่มการลงทุนใ

การพัฒนาบุคลากรให้มากกว่าปัจจุบัน การคัดเลือกพนักงานในระดับต่าง ๆ เข้ารับการอบรมในแต่ละหลักสูตรยังไม่เหมาะสม นอกจากนี้พนักงานในระดับต่าง ๆ มีทัศนคติและความคิดเห็นเหมือนกัน ในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาคนของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย ทำให้บริษัทสามารถเติบโตไปได้อย่างดี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมในบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด พบว่า มีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจังสำหรับพนักงานส่วนมากที่ผ่านการพัฒนาและฝึกอบรมมาแล้ว แต่ยังสามารถทำได้ไม่ครอบคลุมในทุกเรื่อง และยังขาดการติดตามและประเมินผลพนักงานเป็นบางกลุ่ม

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีอยู่ไม่มาก เช่น ขาดการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยตนเองในประเทศ ความรู้ความชำนาญและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมมีไม่เพียงพอขาดการวางแผนในระยะยาว ระดับของปัญหาขึ้นอยู่กับระดับของพนักงาน พนักงานระดับสูงส่วนใหญ่คิดว่าไม่มีปัญหาจนถึงมีน้อย พนักงานระดับล่างส่วนใหญ่คิดว่ามีปัญหาน้อยจนถึงมีมาก

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้คือ ควรมีการวางแผนในระยะยาวให้จริงจัง ควรนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอยู่เสมอ ๆ และควรส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาต่อภายในประเทศ ควรมีการจัดข้อขัดแย้งระหว่างทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ ที่ยังปรากฏอยู่ การติดตามและประเมินผลพนักงานส่วนมากที่ผ่านกระบวนการพัฒนามาแล้ว ควรเน้นความสำคัญในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงมีความสนใจและสนับสนุนโครงการอบรมต่าง ๆ มากขึ้น

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**Thesis Title**                    The Human Resource Development of  
Siam Cement Co., Ltd.

**Name**                                Lt. Sunchai Sitcharungsi

**Thesis Advisor**                Assistant Professor Pakpachong  
Vadhanasindhu, D.B.A.

**Program**                            Business Administration

**Academic Year**                 1986



### ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study the nature and method concerning human resource development within the Siam Cement Co., Ltd. and the attitudes and opinions of the employees at various levels towards human resource development within the company. The problems and difficulties of human resource development are also examined and ways in which these problems can be solved are proposed. The hypotheses of this research are human resource development process in Siam Cement Co., Ltd. is continuously conducted and applies to employees at all levels, all employees from different levels have the same attitudes and opinions towards the company's human resource development process, the company has not been able to evaluate thoroughly the results of its human resource development program, and the company has witnessed an increased level of job rotation with more "specialist" employees entering the "generalist" field.

Primary data is based on questionnaires sent out to employees from different levels representing Workers, Professional Supervisors and Manager levels of the company. The

total sample size is 116 subjects.

An analysis of the data reveals that the process of human resource development of Siam Cement Co., Ltd. is continuously conducted and applies to all levels, which result in greater job rotations among all employees and in particular a tendency for more "specialist" to work in the "generalist" field of work. Employees as a whole have different attitudes and opinions toward the human resource development program, concerning more investment in its human resource development program, the appropriate selection of employees to different courses. Furthermore it is seen that employee from all levels have the same attitudes and opinions that the human resource development program contributes greatly to the growth of Siam Cement Co., Ltd.

Further analysis of the data show that the company has been able to follow-up and evaluate the results of its human resource development program on most of its employees but has not been able to evaluate the tendencies of some groups concerning some issues.

Problems and difficulties of human resource development confronting the company are minimal such as lack of support for self-learning within the country, insufficient skill and knowledge of new methods and technology and no long-term planning. The level of the problem correlates to the level of the employee: Most high-level employees have little or no problems while most lower-level employees have little to many problems.

Proposals stemming out from this research include more serious long-term planning, bringing in new knowledge and

technology with regard to human resource development, and promoting further education within the country among employees in order to improve themselves. Efforts should be made to eliminate differences in attitudes and opinions among employees from different levels. Follow-up and evaluation on the employees who have passed the human resource development process should be effectively done with more emphasis on the working group, so that high-level executives will give more support and interest to the different training programs.



ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



กิตติกรรมประกาศ



วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความร่วมมือและช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รศ. สุธี เอกะทิตานนท์ ที่ได้กรุณาแนะนำบุคคลต่าง ๆ และรับเป็นประธานกรรมการสอบในครั้งนี้ ผศ. ดร. พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ ซึ่งกรุณาได้รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และได้ให้คำแนะนำต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ต้นจนจบ นอกจากนี้ขอขอบพระคุณ คุณอุทัย คันธเสวี ผู้อำนวยการฝ่ายการบุคคลกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด อาจารย์ ดร. อนันต์ชัย คงจันทร์ ที่กรุณาได้รับเป็นกรรมการสอบ

นอกจากบุคคลที่กล่าวข้างต้นแล้ว วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะสำเร็จลุล่วงลงไปไม่ได้ถ้าไม่ได้รับความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก คุณพงษ์พัฒน์ ลัดยารัฐ คุณพรชัย เจริญจิตเสวีวงศ์ และเจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกอบรมเครือซิเมนต์ไทยทุกท่าน รวมทั้งพนักงานบริหารระดับสูงหลาย ๆ ท่านที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความรู้ความเข้าใจต่าง ๆ แก่ผู้วิจัย ตลอดจนพนักงานทุกคนของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ท้ายสุดผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณพรชัย โอฟาริกเดช คุณธนารักษ์ วัฒนาถาวร คุณวัฒนา สัจจงพงษ์ คุณสุวิมล มิ่งคณะเศรษฐี รวมทั้งพี่-น้องของผู้วิจัย ที่ช่วยเหลือจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อ น.อ. ปรีชัย ชำคร อดีต ผอ. ศกม. สปช. ทหาร น.อ. ทัญญาถเจลิยว ตรีเพ็ชร หน. วิเคราะห์ฯ ศกม. สปช. ทหาร ที่กรุณาส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ และที่จะลืมมิได้คือ บิดา-มารดาของผู้วิจัย ที่คอยให้กำลังใจและอบรมสั่งสอนให้ผู้วิจัยได้ตระหนักในคุณค่าของการศึกษาอยู่ตลอดเวลา

ร.ท. สันต์ชัย ลิขมวังษ์



สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... จ

กิตติกรรมประกาศ..... ฉ

สารบัญตาราง..... ข

สารบัญรูป..... ค

บทที่

1 บทนำ..... 1

    ✓ ความสำคัญของเรื่อง..... 1

    ✓ วัตถุประสงค์ในการวิจัย..... 2

    ✓ สมมุติฐานในการวิจัย..... 2

    ✓ ขอบเขตของการค้นคว้าวิจัย..... 3

    ✓ วิธีดำเนินการค้นคว้าวิจัย..... 3

    ✓ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 6

    ✓ คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย..... 7

2 แนวความคิดทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล..... 9

    ✓ ความสำคัญของคนในองค์การ..... 9

    ✓ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล..... 11

    ✓ ความรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่ายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล..... 18

    ✓ ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล..... 21

    ✓ วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล..... 22

    ✓ การประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม..... 39

3	การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด.....	43
	ประวัติความเป็นมาของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย.....	43
	กำเนิดเครือซีเมนต์ไทย.....	46
	โครงสร้างของบริษัท.....	47
	วิวัฒนาการของการพัฒนาและฝึกอบรมในเครือซีเมนต์ไทย.....	51
	การพัฒนาพนักงานของเครือซีเมนต์ไทย.....	55
	การแบ่งความรับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมของเครือซีเมนต์ไทย.....	58
	ศูนย์ฝึกอบรมเครือซีเมนต์ไทย.....	59
	โครงการพัฒนาพนักงานระดับสูง.....	61
	การศึกษาในบริษัทปูนซีเมนต์ไทย.....	62
	การจัดชมโรงงานในบริษัทปูนซีเมนต์ไทย.....	65
	การหมุนเวียนงานในบริษัทปูนซีเมนต์ไทย.....	65
	งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษในบริษัทปูนซีเมนต์ไทย.....	68
	การส่งงานในบริษัทปูนซีเมนต์ไทย.....	69
	กลุ่มคุณภาพในบริษัทปูนซีเมนต์ไทย.....	70
	การเพิ่มผลผลิตในบริษัทปูนซีเมนต์ไทย.....	72
	ระบบคณะกรรมการที่ดูแลเรื่องคนของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย.....	75
4	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
	ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	78
	ตอนที่ 2 ความคิดเห็นทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล.....	81
	ตอนที่ 3 การติดตามประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม.....	101
	ตอนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล.....	110

บทที่	หน้า
5	
สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	122
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	122
สมมุติฐานในการวิจัย.....	122
วิธีดำเนินการวิจัย.....	123
สรุปผลการวิจัย.....	123
วิเคราะห์การวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	127
บรรณานุกรม.....	135
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก.....	141
ภาคผนวก ข.....	154
ประวัติผู้เขียน.....	166


  
 ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับประชากรและจำนวนตัวอย่างที่ทำการสำรวจ.....	4
2.1 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนา.....	14
2.2 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างการศึกษากการฝึกอบรมและการพัฒนา.....	17
4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	79
4.2 แสดงประเภทของพนักงานและกลุ่มวิชาชีพ.....	80
4.3 แสดงปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการเติบโตของบริษัท.....	82
4.4 แสดงความคิดเห็นว่าการพัฒนาและการฝึกอบรม เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ อัตราการออกของพนักงานเพิ่มขึ้น.....	84
4.5 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลของการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้เกิด ผู้บริหารมืออาชีพ.....	85
4.6 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความต่อเนื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล....	86
4.7 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความทั่วถึงทุกระดับของการพัฒนาทรัพยากร บุคคล.....	87
4.8 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นระบบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล...	87
4.9 แสดง เรื่องที่เน้นหนักในการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย....	89
4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ เป็นรายข้อ.....	91
4.11 แสดงความแตกต่างในทัศนคติและความคิดเห็นเป็นรายข้อ.....	96
4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ เป็นเรื่อง ๆ.....	99
4.13 แสดงความแตกต่างในทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ เป็นเรื่อง ๆ.....	101
4.14 แสดงระดับความสำคัญที่ฝ่ายบริหารระดับสูงให้ต่อการติดตามประเมินผล...	102
4.15 แสดงวัตถุประสงค์ของการติดตามและประเมินผล.....	103
4.16 แสดงความคิดเห็นว่ามีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจังหรือไม่.....	104

4.17	แสดงเหตุผลในกรณีที่ไม่มีการติดตามและประเมินผล.....	105
4.18	แสดงหน่วยงานที่ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล.....	106
4.19	แสดงหน่วยงานที่ควรทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล.....	107
4.20	แสดงวัตถุประสงค์ในการประเมินผลและฝึกอบรม.....	108
4.21	แสดงการทดสอบความแตกต่างในทัศนคติของพนักงานแต่ละกลุ่มของ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ที่มีต่อปัญหาในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน..	111
4.22	แสดงระดับความสำคัญของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด.....	115
4.23	แสดงปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะรวบรวมจากผู้ตอบแบบสอบถาม.....	116
4.24	แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานของพนักงาน กลุ่มต่าง ๆ .....	120
ข.1	แสดงผลการทดสอบค่าความแตกต่างระหว่างความแปรปรวนของประชากร ทั้งสามกลุ่ม.....	157
ข.2	สรุปผลการวิเคราะห์รายข้อ (Item Analysis) ตามขั้นตอนที่ 3-5....	163
ข.3	แสดงผลการทดสอบกลุ่มตัวอย่างที่มีความถี่ที่คาดหวังน้อยกว่า 5.....	165

สารบัญ

ภาพที่	หน้า
2.1	พนักงานใช้เวลาของเขาอย่างไร..... 15
3.1	ผังการจัดกลุ่มบริษัทในเครือซิเมนต์ไทย..... 45
3.2	โครงสร้างของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย..... 48
3.3	การจัดโครงสร้างของสายการเงินและบริหาร..... 50



ศูนย์วิทยพัทยาการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย