

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลในการวิจัยนี้ ได้จากแบบสอบถาม ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานระดับต่าง ๆ ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด รวม 116 คน การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับงานวิจัย SPSS* ของสถาบันบริการคอมพิวเตอร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ และอัตราร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพนักงานระดับต่าง ๆ ในบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด นำเสนอโดยการแจกแจงความถี่ อัตราร้อยละ การจัดลำดับความสำคัญ และเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานในแต่ละระดับ

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เกี่ยวกับการติดตามประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม โดยการแจกแจงความถี่ อัตราร้อยละและการจัดลำดับความสำคัญ

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยหาค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (weighted average) ค่าไคสแควร์ (chi-square) และรวบรวมจากคำถามเปิด

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 25-45 ปี และจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด อายุงานในบริษัทปูนซีเมนต์ไทยส่วนใหญ่จะอยู่ระหว่าง 5-10 ปี ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำแนกตาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1) ชาย	100	86.2
2) หญิง	16	13.8
รวม	116	100.0
2. อายุ		
1) ต่ำกว่า 25 ปี	3	2.6
2) 25 - 30 ปี	22	19.0
3) 31 - 35 ปี	37	31.9
4) 36 - 40 ปี	19	16.4
5) 41 - 45 ปี	16	13.8
6) 46 - 50 ปี	8	6.9
7) 50 ปี ขึ้นไป	11	9.5
รวม	116	100.0
3. ระดับการศึกษา		
1) ม.ศ.5/ปวช.	21	18.1
2) ปวส./อนุปริญญา	23	19.8
3) ปริญญาตรี	48	41.4
4) ปริญญาโท	15	12.9
5) อื่น ๆ	9	7.8
รวม	116	100.0
4. อายุงานในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย		
1) ต่ำกว่า 5 ปี	14	12.1
2) 5 - 10 ปี	43	37.1
3) 11 - 15 ปี	25	21.6
4) 16 - 20 ปี	17	14.7
5) 20 ปี ขึ้นไป	17	14.7
รวม	116	100.0



การจำแนกประเภทของพนักงานออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 116 คน แบ่งเป็นพนักงานกลุ่ม บ มากที่สุดคือ 54 คน คิดเป็นร้อยละ 41.6 รองลงมาคือพนักงานกลุ่ม ป มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 และพนักงานกลุ่ม จ มี 24 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดส่วนใหญ่เป็นสายวิชาชีพ มีจำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 81.7 ส่วนสายเทคนิคมีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 รายละเอียดแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงประเภทของพนักงานและกลุ่มวิชาชีพ

จำแนกตาม	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทของพนักงาน		
กลุ่ม ป พนักงานรายเดือนและรายชั่วโมง	38	32.7
กลุ่ม บ พนักงานรายเดือนอาวุโสและพนักงานบริหาร (พนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพ)	54	41.6
กลุ่ม จ พนักงานจัดการ	24	20.7
รวม	116	100.0
กลุ่มวิชาชีพ		
สายเทคนิค	20	18.3
สายวิชาชีพ	89	81.7
รวม	109	100.0

สรุป ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง อายุระหว่าง 25-45 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อายุงานอยู่ในช่วง 5-10 ปี เป็นพนักงานกลุ่ม บ มากที่สุด และหน้าที่การงานส่วนใหญ่จะเป็นสายวิชาชีพ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพนักงานระดับต่าง ๆ ในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด แบ่งรายละเอียดออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความเห็นโดยทั่วไป และส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติและความคิดเห็น

ส่วนที่ 1 ความเห็น โดยทั่วไป นำเสนอโดยการแจกแจงความถี่ แสดงอัตราร้อยละและเรียงลำดับความสำคัญ ได้แก่ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการเติบโตของบริษัท ความเห็นเกี่ยวกับสาเหตุและผลที่สืบเนื่องจากการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ความเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาและฝึกอบรมในปัจจุบันของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

จากการรวบรวมความคิดเห็นของพนักงานทั้งหมด 116 คน ในเรื่องที่ว่า ในปัจจุบันบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กำลังขยายการดำเนินงานในหลาย ๆ อุตสาหกรรม นั้น ปัจจัยสำคัญ ๆ อะไรบ้างที่เอื้ออำนวยต่อการเติบโตของบริษัท โดยกำหนดให้ หมายเลข 1 เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด หมายเลข 2, 3, 4 และ 5 เป็นปัจจัยที่สำคัญรองลงมา ผลการสำรวจมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.3

อนึ่ง การคิดคะแนนรวมทำโดยการให้นำหนักตามลำดับความสำคัญดังนี้

- ปัจจัยสำคัญ อันดับ 1 ให้ 5 คะแนน
- ปัจจัยสำคัญ อันดับ 2 ให้ 4 คะแนน
- ปัจจัยสำคัญ อันดับ 3 ให้ 3 คะแนน
- ปัจจัยสำคัญ อันดับ 4 ให้ 2 คะแนน
- ปัจจัยสำคัญ อันดับ 5 ให้ 1 คะแนน

ตารางที่ 4.3 แสดงปัจจัยที่เื้อออำนาจต่อการเติบโตของวิรัช

ปัจจัยที่เื้อออำนาจต่อการเติบโตของวิรัช	จำนวน	ร้อยละ	คะแนน	คะแนนรวม
1. การคัดเลือกพนักงานของวิรัช				
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 1	25	23.1	5	125
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 2	22	20.4	4	88
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 3	33	30.6	3	99
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 4	24	22.2	2	48
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 5	4	3.7	1	4
รวม	108	100.0		364
2. การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการของวิรัช				
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 1	5	4.7	5	25
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 2	18	16.8	4	72
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 3	41	38.3	3	123
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 4	40	37.4	2	80
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 5	3	2.8	1	3
รวม	107	100.0		303
3. การพัฒนานักงานของวิรัช				
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 1	35	31.5	5	175
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 2	43	38.7	4	172
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 3	22	19.8	3	66
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 4	11	9.9	2	22
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 5	-	-	-	-
รวม	111	100.0		435
4. การขยายตัวของภาวะเศรษฐกิจ				
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 1	43	40.2	5	215
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 2	19	17.8	4	76
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 3	11	10.3	3	33
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 4	28	26.2	2	56
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 5	6	5.6	1	6
รวม	107	100.0	-	386
5. ปัจจัยอื่น ๆ				
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 1	4	3.5	5	20
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 2	6	5.2	4	24
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 3	1	0.9	3	3
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 4	2	1.8	2	4
เป็นปัจจัยสำคัญ อันดับ 5	7	6.1	1	7
ไม่ตอบ	95	82.6		
รวม	115	100.0	-	58

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ถ้าพิจารณาตามการจัดลำดับเป็นสำคัญ โดยดูจากคะแนนรวม พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การพัฒนาพนักงานของบริษัทเป็นปัจจัยสำคัญมากที่สุดที่เอื้ออำนวยต่อการเติบโตของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (คะแนนรวม 435) การขยายตัวของภาวะเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่สำคัญรองลงมา (คะแนนรวม 386) และการคัดเลือกพนักงานของบริษัทมีความสำคัญเป็นอันดับสาม (คะแนนรวม 364) การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการของบริษัทเป็นปัจจัยสำคัญอันดับสี่ (คะแนนรวม 303) ส่วนปัจจัยอื่น ๆ มีผู้ตอบ 20 คน ซึ่งสามารถแยกไว้เป็นหมวดหมู่ ดังนี้ คือนโยบายของรัฐบาล นโยบายของบริษัท ความสามารถในการบริหารงานและเงินทุนที่สมบูรณ์

สำหรับความเห็นว่า การพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้อัตราการออกของพนักงานเพิ่มขึ้นนั้น ผู้วิจัยตั้งคำถามข้อนี้ขึ้นมาเพราะจากสภาพการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ธุรกิจต่าง ๆ ยังขาดผู้บริหารมืออาชีพอีกเป็นจำนวนมาก สิ่งที่ได้จากธุรกิจการเงินการธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ในระดับสูงกันเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจากข้อเท็จจริงที่ผ่านมา บริษัทปูนซีเมนต์ไทยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานบริหารระดับสูงเป็นอย่างยิ่ง จึงต้องการทราบว่าได้รับผลกระทบจากสาเหตุข้างต้นหรือไม่ ซึ่งผลการวิจัยก็ชี้ให้เห็นว่า พนักงานทั้งสามกลุ่มมีความเห็นเหมือนกันคือ ไม่เห็นด้วย ดังแสดงในตารางที่ 4.4

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.4 แสดงความคิดเห็นว่าการพัฒนาและฝึกอบรมเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้อัตราการ
ออกของพนักงานเพิ่มขึ้น

จำนวนตาม ประเภทของพนักงาน	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่มีความเห็น		รวม
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
พนักงานกลุ่ม ป	4	(10.8)	19	(51.4)	14	(37.8)	37
พนักงานกลุ่ม บ	0	(0.0)	48	(90.6)	5	(9.4)	53
พนักงานกลุ่ม จ	1	(4.2)	22	(91.7)	1	(4.2)	24
รวม	5	(4.4)	189	(78.1)	20	(17.5)	114

จากตารางที่ 4.4 นอกจากพนักงานทั้ง 3 กลุ่มมีความเห็นเหมือนกันคือ ไม่เห็นด้วยแล้ว ยังมีข้อสังเกตว่า พนักงานกลุ่ม จ มีความเห็นว่า ไม่เห็นด้วยมากที่สุด (ร้อยละ 91.7) ในขณะที่พนักงานกลุ่ม ป มีความเห็นว่า ไม่เห็นด้วยเพียงร้อยละ 51.4 และไม่มีความคิดเห็นเป็นส่วนมาก (ร้อยละ 37.8)

สำหรับความเห็นที่ว่า ผลของการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย ทำให้เกิดผู้บริหารมืออาชีพเป็นจำนวนมากนั้น พนักงานส่วนใหญ่ทั้งสามกลุ่มมีความเห็นเหมือนกัน คือ เห็นด้วย ดังแสดงในตารางที่ 4.5

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.5 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลของการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้เกิดผู้บริหารมืออาชีพ

จำแนกตาม ประเภทของพนักงาน	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่มีความเห็น		รวม จำนวน
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
พนักงานกลุ่ม ป	24	(63.2)	3	(7.9)	11	(28.9)	38
พนักงานกลุ่ม บ	42	(79.2)	7	(13.2)	4	(7.5)	53
พนักงานกลุ่ม จ	20	(83.3)	3	(12.5)	1	(4.2)	24
รวม	86	(74.8)	13	(11.3)	16	(13.9)	115

จากตารางที่ 4.5 จะเห็นว่า พนักงานกลุ่ม จ มีความเห็นว่าเห็นด้วยสูงกว่าพนักงานกลุ่มอื่น ในขณะที่เดียวกัน พนักงานกลุ่ม ป ไม่มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานกลุ่มอื่น (ร้อยละ 28.9)

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนารับยากรบุคคลในปัจจุบันของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้สอบถามในเรื่องการปฏิบัติว่ามีความต่อเนื่องและสม่ำเสมอหรือไม่ โดยให้ผู้ตอบบอกว่าเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า พนักงานของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ทั้งสามกลุ่ม เห็นด้วยว่าสภาพการพัฒนารับยากรบุคคลในบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังตารางที่ 4.6 ซึ่งสอดคล้องกับหลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดโดยหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีหน้าที่ในการจัดฝึกอบรม

ตารางที่ 4.6 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความต่อเนื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จำแนกตาม ประเภทของพนักงาน	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่มีความเห็น		รวม จำนวน
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
พนักงานกลุ่ม ป	35	(97.2)	1	(2.8)	-	-	36
พนักงานกลุ่ม บ	49	(92.5)	4	(7.5)	-	-	53
พนักงานกลุ่ม จ	23	(100.0)	-	-	-	-	23
รวม	107	(95.5)	5	(4.5)	-	-	112

จากตารางที่ 4.6 จะเห็นว่า พนักงานกลุ่ม จ เห็นด้วยร้อยละ 100 ในขณะที่
เดียวกันพนักงานกลุ่มอื่นก็เห็นด้วยในจำนวนที่สูงเช่นกัน

สำหรับสถานการณ์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ในเรื่อง
เกี่ยวกับความทั่วถึงทุกระดับและความเป็นระบบนั้น ปรากฏเช่นเดียวกับการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
และสม่ำเสมอ พนักงานส่วนใหญ่ของทั้งสามกลุ่ม เห็นด้วย ดังแสดงในตารางที่ 4.7
และ ตารางที่ 4.8 แต่มีข้อที่นำสังเกตคือ ในเรื่องความทั่วถึงทุกระดับ ผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนหนึ่ง คือ ร้อยละ 27.4 ยังไม่เห็นด้วย

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.7 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความทั่วถึงทุกระดับของการพัฒนาวิทยากร
บุคคลของวิทยาลัยปทุมธานี

จำแนกตาม ประเภทของพนักงาน	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่มีความเห็น		รวม จำนวน
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
พนักงานกลุ่ม ป	27	(75.0)	9	(25.0)	-	-	36
พนักงานกลุ่ม บ	32	(66.7)	16	(33.3)	-	-	48
พนักงานกลุ่ม จ	18	(81.8)	4	(18.2)	-	-	22
รวม	77	(72.6)	29	(27.4)	-	-	106

จากตารางที่ 4.7 พนักงานกลุ่ม บ มีความเห็นว่า ไม่เห็นด้วยในอัตราที่สูง (ร้อยละ 33.3) เช่นเดียวกับพนักงานกลุ่ม ป (ร้อยละ 25.0) หรือแม้แต่พนักงานกลุ่ม จ ก็ยังคิดว่าไม่เห็นด้วยถึงร้อยละ 18.2

ตารางที่ 4.8 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นระบบของการพัฒนาวิทยากรบุคคล

จำแนกตาม ประเภทของพนักงาน	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่มีความเห็น		รวม จำนวน
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
พนักงานกลุ่ม ป	32	(88.9)	4	(11.1)	-	-	36
พนักงานกลุ่ม บ	41	(85.4)	7	(14.6)	-	-	48
พนักงานกลุ่ม จ	21	(91.3)	2	(8.7)	-	-	23
รวม	94	(87.9)	13	(12.1)	-	-	107

จากตารางที่ 4.8 พนักงานกลุ่ม บ เห็นด้วยน้อยกว่าพนักงานกลุ่มอื่น ๆ (ร้อยละ 85.4) ในขณะที่พนักงานกลุ่ม จ และกลุ่ม ป ยังคงเห็นด้วยในอัตราที่สูง (ร้อยละ 91.3 และ ร้อยละ 88.9 ตามลำดับ)

สรุป ส่วนใหญ่พนักงานระดับ จ มีทัศนคติในแง่ดีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มากกว่าพนักงานกลุ่มอื่น ๆ

สำหรับประเภทของการพัฒนาและฝึกอบรมที่เน้นหนักในบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานกลุ่ม ป ส่วนใหญ่จะตอบว่า เน้นหนักการฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติเป็นประจำคือร้อยละ 60.6 พนักงานกลุ่ม บ ส่วนใหญ่จะตอบว่าเน้นหนักการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการ คือ ร้อยละ 37.7 และตอบว่าเน้นหนักการฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติเป็นประจำ ร้อยละ 32.1 ส่วนพนักงานกลุ่ม จ จะตอบว่าเน้นหนักการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเป็นส่วนมาก คือร้อยละ 59.1 ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.9

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.9 แสดงความเห็นของพนักงานที่มีต่อเรื่องที่เป็นหนักในการพัฒนาและฝึกอบรม

เรื่องที่เป็นหนักในการพัฒนา และฝึกอบรม	กลุ่มพนักงาน					
	กลุ่ม ป		กลุ่ม บ		กลุ่ม จ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ	1	(3.0)	6	(11.3)	1	(4.5)
การฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถ ในงานที่ปฏิบัติเป็นประจำ	20	(60.6)	17	(32.1)	2	(4.5)
การฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการ	5	(15.2)	20	(37.7)	13	(59.1)
บอกไม่ได้ว่าเน้นในเรื่องใดมากที่สุด	7	(21.2)	10	(18.9)	6	(27.3)
รวม	33	(100)	53	(100)	22	(100)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติและความคิดเห็น โดยมาตราวัดแบบ
ไลเคอร์ต (Likert) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4 = เห็นด้วย

3 = ไม่แน่ใจ

2 = ไม่เห็นด้วย

1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล อาศัยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS* ในการวิเคราะห์ความ
แปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) ใช้สถิติ F เป็นตัวทดสอบ (F-test)
ว่ามี ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเลขคณิตของประชากรในแต่ละกลุ่มหรือไม่

โดย ให้สัญลักษณ์ \bar{X}_1	แทน	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของพนักงานกลุ่ม ป
\bar{X}_2	แทน	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของพนักงานกลุ่ม บ
\bar{X}_3	แทน	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของพนักงานกลุ่ม จ

จากค่าเฉลี่ยเลขคณิตของพนักงานทั้งสามกลุ่ม ผู้วิจัยขอใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้ เพื่อให้สะดวกต่อการเสนอผลงานวิจัย¹

ช่วงค่าเฉลี่ยเลขคณิต	ความหมาย
1.00 - 2.33	ไม่เห็นด้วย
2.34 - 3.67	เป็นกลาง
3.68 - 5.00	เห็นด้วย

ค่าสถิติ F ที่ปฏิเสธสมมติฐาน ผู้วิจัยจะทำเครื่องหมาย * ให้ทราบ และข้อใดที่มีเครื่องหมาย *** จะไม่นำมาทดสอบค่าสถิติ F เพราะผลจากการทดสอบค่าความแปรปรวนปรากฏว่ามีความแตกต่างกัน (ดูภาคผนวก ข.)

ในกรณีที่ปฏิเสธสมมติฐาน หมายถึง มีความแตกต่างกันระหว่างค่าเฉลี่ยเลขคณิตของพนักงานแต่ละกลุ่ม แต่ยังไม่บอกไม่ได้ว่ากลุ่มใดบ้างที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทราบว่าค่าเฉลี่ยเลขคณิตของพนักงานกลุ่มใดบ้างที่มีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการทดสอบของเชฟเฟ (SCHEFFE) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ($\alpha = .05$) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงในตารางที่ 4.10

¹ สรชัย พิศาลบุตร, เทคนิคการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัย (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), หน้า 160.

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ
เป็นรายข้อ

ข้อ	ทัศนคติและความคิดเห็น	TOTAL				F-test
		\bar{X}_1	\bar{X}_2	\bar{X}_3	\bar{X}	
14.	บริษัทปูนซิเมนต์ไทยเป็นบริษัทชั้นนำในเรื่อง การพัฒนาคน	4.26	4.55	4.63	4.48	3.89
15.	การพัฒนาคนของบริษัททำให้บริษัทสามารถ เติบโตไปได้อย่างดี	4.37	4.12	4.17	4.25	0.83
16.	แนวนโยบายเชื่อมั่นในคุณค่าของคนเป็นที่ ยอมรับของพนักงานระดับบริหาร แต่ พนักงานในระดับอื่น ๆ ยังไม่เป็นที่ยอมรับ โดยทั่วถึงกัน	3.58	3.43	2.79	3.27	7.10*
17.	บริษัทปูนซิเมนต์ไทยควรเพิ่มการลงทุนใน ด้านการพัฒนาบุคลากรให้มากกว่าปัจจุบัน	4.10	3.63	2.96	3.56	16.52*
18.	การให้ทุนพนักงานที่เหมาะสมไปศึกษาต่อ ต่างประเทศ เป็นการลงทุนที่สูงเกินไป	2.84	2.39	2.45	2.56	2.03
19.	บริษัทควรส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาส ศึกษาต่อภายในประเทศมากกว่าที่จะส่ง ไปศึกษาต่อต่างประเทศ	3.55	3.24	3.08	3.29	1.82
20.	การคัดเลือกพนักงานในระดับต่าง ๆ เข้ารับการอบรมในแต่ละหลักสูตร ยัง ไม่เหมาะสม	3.42	3.06	2.65	3.05	5.94*
21.	พนักงานในวิชาชีพเทคนิคจะมีโอกาสได้ รับการคัดเลือกเข้ารับการอบรมมากกว่า พนักงานในวิชาชีพอื่น ๆ	3.16	3.19	2.67	3.00	2.75

(มีต่อ)



ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อ	ทัศนคติและความคิดเห็น	TOTAL				F-test
		\bar{X}_1	\bar{X}_2	\bar{X}_3	\bar{X}	
22.	ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการอบรมจะมีโอกาสได้รับการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้เข้ารับการอบรม	2.89	2.98	3.04	2.97	0.16
23.	นโยบายในการพัฒนาพนักงานของบริษัทควรปรับปรุงให้เป็นไปตามความต้องการของพนักงานมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	3.92	3.17	2.83	3.31	11.09*
24.	การย้ายงานสร้างความพอใจให้กับพนักงานระดับบริหารมากกว่าพนักงานระดับอื่น ๆ	3.58	2.87	3.00	3.15	5.26***
25.	การย้ายงานเป็นการพัฒนาพนักงานบริหารสายเทคนิคมากกว่าพนักงานบริหารทหารสายอาชีพอื่น	3.34	2.66	2.43	2.82	9.42*
26.	การย้ายงานทำให้พนักงานระดับบริหารสามารถเรียนรู้งานในด้านต่าง ๆ ได้ดี	3.71	4.07	4.17	3.98	3.44***
27.	การดูแลคนโดยระบบคณะกรรมการมีส่วนให้การพัฒนาพนักงานเป็นไปอย่างยุติธรรม	4.10	4.02	4.04	4.06	0.15
28.	โครงการพัฒนาพนักงานบริหารระดับสูง (MDP) เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ามาก	3.16	3.81	4.04	3.83	2.94
29.	การสอนโดยอาจารย์ชาวต่างประเทศในโครงการ MDP ทำให้ผู้เข้าอบรมมีความกระตือรือร้นในการอบรมมากยิ่งขึ้น	3.47	3.75	4.00	3.74	3.36*

(มีต่อ)

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อ	ทัศนคติและความคิดเห็น	\bar{X}_1	\bar{X}_2	\bar{X}_3	TOTAL	F-test
					\bar{X}	
30.	การสอนโดยอาจารย์ชาวต่างประเทศใน โครงการ MDP ทำให้ได้เรียนรู้ทั้งความ ก้าวหน้าของศาสตร์ทางด้านต่าง ๆ และ การดำเนินธุรกิจในด้านต่าง ๆ ด้วย	3.72	3.85	4.12	3.90	2.81
31.	การอบรมที่ต้องใช้เวลาและมีการเตรียม การงาน เช่น โครงการ MDP นี้ อาจทำ ให้งานในหน้าที่ของผู้เข้ารับการอบรมไม่ ค่อยจะราบรื่น	3.14	3.13	3.50	3.26	1.89

จากตารางที่ 4.10 พนักงานทั้งสามกลุ่มของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มี
ทัศนคติและความคิดเห็นเหมือนกัน ดังนี้

- บริษัทปูนซิเมนต์ไทย เป็นบริษัทชั้นนำในเรื่องการพัฒนาคน
- การพัฒนาคนของบริษัท ทำให้บริษัทสามารถเติบโตไปได้อย่างดี
- การให้ทุนพนักงานที่เหมาะสมไปศึกษาต่อต่างประเทศ เป็นการลงทุนที่สูงเกินไป
- บริษัทควรส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสศึกษาต่อภายในประเทศ มากกว่าที่จะส่งไปศึกษาต่อต่างประเทศ
- พนักงานในวิชาชีพเทคนิคจะมีโอกาสได้รับการคัดเลือกเข้ารับการอบรมมากกว่าพนักงานในวิชาชีพอื่น ๆ
- ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการอบรมจะมีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้เข้ารับการอบรม
- การดูแลคน โดยระบบคณะกรรมการ มีส่วนให้ควรพัฒนาพนักงานเป็นไปอย่างยุติธรรม

- โครงการพัฒนาพนักงานบริหารระดับสูง (MDP) เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ามาก
- การสอน โดยอาจารย์ชาวต่างประเทศในโครงการ MDP ทำให้ได้เรียนรู้ ทั้งความก้าวหน้าของศาสตร์ทางด้านต่าง ๆ และการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศด้วย
- การอบรมที่ต้องใช้เวลาและมีการเตรียมการนาน เช่น โครงการ MDP นี้ อาจทำให้งานในหน้าที่ของผู้เข้ารับการอบรมไม่ค่อยจะราบรื่น

จากตารางที่ 4.10 พนักงานในระดับต่าง ๆ กันของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย มีทัศนคติ และความคิดเห็น เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยแตกต่างกัน ดังนี้

- แนวนโยบายเชื่อมั่นในคุณค่าของคน เป็นที่ยอมรับของพนักงานระดับบริหารแต่พนักงานในระดับอื่น ๆ ยังไม่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วถึงกัน
- บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ควรเพิ่มการลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มากกว่าปัจจุบัน
- การคัดเลือกพนักงานในระดับต่าง ๆ เข้ารับการอบรมในแต่ละหลักสูตร ยังไม่เหมาะสม
- นโยบายในการพัฒนาพนักงานของบริษัทควรปรับปรุงให้ เป็นไปตามความต้องการของพนักงานมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- การย้ายงานเป็นการพัฒนาพนักงานบริหารสายเทคนิคมากกว่าพนักงานบริหารสายอาชีพอื่น
- การสอน โดยอาจารย์ชาวต่างประเทศในโครงการ MDP ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความกระตือรือร้น ในการอบรมมากยิ่งขึ้น

สำหรับทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่าง ๆ ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ที่ไม่ได้นำมาทดสอบว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ ได้แก่ ทัศนคติและความคิดเห็นในเรื่องการย้ายงาน ซึ่งสร้างความพอใจให้กับพนักงานระดับบริหารมากกว่าพนักงานระดับอื่น ๆ และการย้ายงาน ทำให้พนักงานระดับบริหารสามารถเรียนรู้งานต่าง ๆ ได้ดี เนื่องจากการทดสอบค่าความแปรปรวนของทั้งสามกลุ่มในเรื่องดังกล่าว โดยวิธีการของบาร์ทเลท (Bartlett) ปรากฏว่า ได้ความแปรปรวนต่างกัน ดังแสดงในภาคผนวก ข.

ในการวิเคราะห์ความแตกต่างเกี่ยวกับทัศนคติและความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ นั้น ได้ทำการวิเคราะห์ โดยการใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิตมาทดสอบตามวิธีของ เซฟเฟ เพื่อแสดงให้เห็นว่ากลุ่มใดบ้างที่มีทัศนคติและความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ($\alpha = 0.05$) โดยจะทำเครื่องหมาย * ระหว่างกลุ่มที่มีทัศนคติและความคิดเห็นแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.11

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.11 แสดงความแตกต่างในทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ
เป็น เรื่อง ๆ

ทัศนคติและความคิดเห็น	กลุ่มพนักงาน		
	กลุ่ม ป	กลุ่ม บ	กลุ่ม จ
1. แนวนโยบายเชื่อมั่นในคุณค่าของคน เป็นที่ยอมรับ ของพนักงานระดับบริหารแต่พนักงานในระดับอื่น ๆ ยังไม่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วถึงกัน	พนักงานกลุ่ม ป		*
	พนักงานกลุ่ม บ		*
	พนักงานกลุ่ม จ		
2. บริษัทปูนซิเมนต์ไทยควรเน้นการลงทุนในด้าน การพัฒนาศักยภาพให้มากกว่าปัจจุบัน	พนักงานกลุ่ม ป		*
	พนักงานกลุ่ม บ		*
	พนักงานกลุ่ม จ		
3. การคัดเลือกพนักงานในระดับต่าง ๆ เข้ารับ การอบรมในแต่ละหลักสูตรยังไม่เหมาะสม	พนักงานกลุ่ม ป		*
	พนักงานกลุ่ม บ		
	พนักงานกลุ่ม จ		
4. นโยบายในการพัฒนานักงานของบริษัท ควรปรับปรุง ให้เป็นไปตามความต้องการของพนักงานมากกว่า ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	พนักงานกลุ่ม ป		*
	พนักงานกลุ่ม บ		*
	พนักงานกลุ่ม จ		
5. การย้ายงานเป็นการพัฒนานักงานบริหารสาย- เทคนิคมากกว่านักงานบริหารสายอาชีพอื่น ๆ	พนักงานกลุ่ม ป		*
	พนักงานกลุ่ม บ		*
	พนักงานกลุ่ม จ		
6. การสอนโดยอาจารย์ชาวต่างประเทศในโครงการ MDP ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความกระตือรือร้น ในการอบรมมากขึ้น	พนักงานกลุ่ม ป		*
	พนักงานกลุ่ม บ		*
	พนักงานกลุ่ม จ		

จากตารางที่ 4.11 สามารถสรุปความแตกต่างในทัศนคติและความคิดเห็นของ พนักงานกลุ่มต่าง ๆ ดังนี้

1. ทัศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวนโยบายเชื่อมั่นในคุณค่าของคนเป็นที่ ยอมรับของพนักงานระดับบริหาร แต่พนักงานในระดับอื่น ๆ ยังไม่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วถึงกัน
 - พนักงานกลุ่ม ป มีทัศนคติและความคิดเห็นแตกต่างจากพนักงานกลุ่ม จ เช่นเดียวกับพนักงานกลุ่ม บ มีทัศนคติและความคิดเห็นแตกต่างจากพนักงานกลุ่ม จ
 - พนักงานกลุ่ม บ และพนักงานกลุ่ม ป มีทัศนคติและความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน
2. ทัศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับบริษัทปูนซีเมนต์ไทยควรเพิ่มการลงทุนในด้าน การพัฒนาบุคลากรให้มากกว่าปัจจุบัน
 - พนักงานกลุ่ม ป มีทัศนคติและความคิดเห็นแตกต่างจากพนักงานกลุ่ม จ เช่นเดียวกับพนักงานกลุ่ม บ มีทัศนคติและความคิดเห็นแตกต่างจากพนักงานกลุ่ม จ
 - พนักงานกลุ่ม บ และพนักงานกลุ่ม ป มีทัศนคติและความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน
3. ทัศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับการคัดเลือกพนักงานในระดับต่างๆเข้ารับ การอบรมในแต่ละหลักสูตรยังไม่เหมาะสม
 - พนักงานกลุ่ม ป มีทัศนคติและความคิดเห็นแตกต่างจากพนักงานกลุ่ม จ แต่ไม่ แตกต่างจากพนักงานกลุ่ม บ
 - พนักงานกลุ่ม ป และพนักงานกลุ่ม บ มีทัศนคติและความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน
4. ทัศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาพนักงานของบริษัทควร ปรับปรุงให้เป็นไปตามความต้องการของพนักงานมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
 - พนักงานกลุ่ม ป มีทัศนคติและความคิดเห็นแตกต่างจากพนักงานกลุ่ม บ และกลุ่ม จ แต่ทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานกลุ่ม บ และพนักงานกลุ่ม จ ไม่แตกต่างกัน

5. ทักษะคิดและความคิดเห็นเกี่ยวกับการย้ายงานเป็นการพัฒนาพนักงานบริหารสายเทคนิคมากกว่าพนักงานบริหารสายอาชีพอื่น

พนักงานกลุ่ม ป มีทักษะคิดและความคิดเห็นแตกต่างจากพนักงานกลุ่ม ข และพนักงานกลุ่ม จ

แต่ทักษะคิดและความคิดเห็นของพนักงานกลุ่ม ข ไม่แตกต่างพนักงานกลุ่ม จ

6. ทักษะคิดและความคิดเห็นเกี่ยวกับการสอน โดยอาจารย์ชาวต่างประเทศในโครงการ MDP ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความกระตือรือร้นในการอบรมมากยิ่งขึ้น

พนักงานกลุ่ม ป มีทักษะคิดและความคิดเห็นแตกต่างจากพนักงานกลุ่ม ข และ พนักงานกลุ่ม จ

แต่ทักษะคิดและความคิดเห็นของพนักงานกลุ่ม ข ไม่แตกต่างจากพนักงานกลุ่ม จ

นอกจากวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะคิดและความคิดเห็นเป็นรายข้อแล้ว ยังได้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะคิดเป็นเรื่อง ๆ ไปโดยรวมค่าทักษะคิดบางข้อที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงไว้ในตารางที่ 4.12

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ

ข้อ	ทัศนคติและความคิดเห็น	Total				F-test
		\bar{X}_1	\bar{X}_2	\bar{X}_3	\bar{X}	
17+23	นโยบายในการพัฒนาพนักงานของบริษัท ควรปรับปรุงให้เป็นไปตามความต้องการ ของพนักงานมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและ ควรเพิ่มการลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากร	4.01	3.38	2.89	3.43	22.45*
18+19	การให้ทุนพนักงานที่เหมาะสมไปศึกษาต่อ ต่างประเทศเป็นการลงทุนที่สูงเกินไป และบริษัทควรจะส่งเสริมให้พนักงานมี โอกาสศึกษาต่อภายในประเทศมากกว่า ที่จะส่งไปศึกษาต่อต่างประเทศ	3.19	2.82	2.77	2.93	2.50
21+22	พนักงานในวิชาชีพเทคนิคจะมีโอกาส ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการอบรม มากกว่าพนักงานในวิชาชีพอื่น ๆ และ ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการอบรม มีโอกาสดำเนินการเลื่อนขั้น เลื่อน ตำแหน่งมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้เข้า รับการอบรม	3.01	3.08	2.85	2.98	0.66
16+17+	การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท	3.42	3.07	2.78	3.10	14.45*
23+18+	ปูนซีเมนต์ไทยจำกัด โดยส่วนรวม					
19+20+						
21+22+						
25						

จากตารางที่ 4.12 พนักงานทั้งสามกลุ่มของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีทัศนคติ และความคิดเห็นเหมือนกัน เกี่ยวกับ

- การให้ทุนพนักงานที่เหมาะสมไปศึกษาต่อต่างประเทศ เป็นการลงทุนที่สูงเกินไป และบริษัทควรส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสศึกษาต่อภายในประเทศมากกว่าที่จะส่งไปศึกษาต่อต่างประเทศ
- พนักงานในวิชาชีพเทคนิคจะมีโอกาสได้รับการคัดเลือกเข้ารับการอบรมมากกว่าพนักงานในวิชาชีพอื่น ๆ และผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการอบรมจะมีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้เข้ารับการอบรม

จากตารางที่ 4.12 พนักงานกลุ่มต่าง ๆ ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีทัศนคติและความคิดเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับ

- นโยบายในการพัฒนาพนักงานของบริษัทควรปรับปรุงให้ เป็นไปตามความต้องการของพนักงานมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและควรเพิ่มการลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากร
- การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด โดยส่วนรวม

กรณีที่มีความแตกต่างเกี่ยวกับทัศนคติและความคิดเห็นที่มีความสัมพันธ์กัน ผู้วิจัยได้แสดงให้เห็นว่า กลุ่มใดบ้างที่มีทัศนคติและความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ($\alpha = 0.05$) เช่นเดียวกับการวิเคราะห์ทัศนคติเป็นรายข้อดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงความแตกต่างในทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ
เป็นเรียง ๆ

ทัศนคติและความคิดเห็น	กลุ่มพนักงาน		
	กลุ่ม ป	กลุ่ม บ	กลุ่ม จ
1. นโยบายในการพัฒนาพนักงานของบริษัทควร ปรับปรุงให้ เป็นไปตามความต้องการของ พนักงาน มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและควร เพิ่มการลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากร	พนักงานกลุ่ม ป		
	พนักงานกลุ่ม บ	*	
	พนักงานกลุ่ม จ	*	*
2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด โดยส่วนรวม	พนักงานกลุ่ม ป		
	พนักงานกลุ่ม บ		
	พนักงานกลุ่ม จ	*	*

จากตารางที่ 4.13 สามารถสรุปความแตกต่างในทัศนคติและความคิดเห็นของ
พนักงานกลุ่มต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ทัศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาพนักงานของบริษัทควร
ปรับปรุงให้ เป็นไปตามความต้องการของพนักงานมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และควรเพิ่ม
การลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า พนักงานกลุ่ม จ มีทัศนคติและความคิดเห็น
แตกต่างจากพนักงานกลุ่ม บ และกลุ่ม ป นอกจากนั้นพนักงานกลุ่ม บ: ยังมีทัศนคติและ
ความคิดเห็นแตกต่างจากพนักงานกลุ่ม ป ด้วย

2.ทัศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด โดยส่วนรวม พบว่า พนักงานกลุ่ม จ มีทัศนคติและความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด แตกต่างจากพนักงานกลุ่ม ป และพนักงานกลุ่ม บ

ตอนที่ 3 การติดตามประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม

ข้อมูลเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ผลของการวิเคราะห์มีดังนี้

เกี่ยวกับความคิดเห็นว่าฝ่ายบริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลในระดับใดนั้น ส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถาม (ร้อยละ 36.0) ให้ความคิดเห็นว่าฝ่ายบริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลในระดับปานกลางใกล้เคียงกับความคิดเห็นว่าฝ่ายบริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลในระดับมาก (ร้อยละ 35.1) ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงระดับความสำคัญที่ฝ่ายบริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผล

ระดับความสำคัญ	จำนวน	ร้อยละ
มาก	40	35.1
ปานกลาง	41	36.0
น้อย	14	12.3
ไม่ให้ความสำคัญ	4	3.5
ไม่ทราบ	15	13.2
รวม	114	100.0

สำหรับความคิดเห็นว่า การติดตามและประเมินผลการพัฒนาฝึกอบรมกระทำไป เพื่อวัตถุประสงค์อะไรนั้น ส่วนใหญ่ร้อยละ (44.4) ของผู้ตอบแบบสอบถามจะตอบว่า เพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จของการฝึกอบรมนั้น เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงในคราวต่อไป รองลงมาเพื่อดูการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการทำงานภายหลังได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม (ร้อยละ 39.7) เพื่อเสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงของกิจการ (ร้อยละ 9.3) และกระทำไปเพื่อให้ครบขั้นตอนตามกระบวนการ (ร้อยละ 5.1) ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงวัตถุประสงค์ของการติดตามและประเมินผล

วัตถุประสงค์	จำนวน	ร้อยละ
ดูการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการทำงาน		
ภายหลังได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม	85	39.7
เสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง	18	9.3
วิเคราะห์ความสำเร็จของการฝึกอบรมนั้น		
เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงในคราวต่อไป	95	44.4
กระทำไปเพื่อให้ครบขั้นตอนตามกระบวนการ	11	5.1
อื่น ๆ	3	1.4
รวม	214	100.0

ความคิดเห็นว่ามีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจังหรือไม่ ภายหลังที่ผ่านกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมมาแล้ว ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 34.5) จะตอบว่ามี ใกล้เคียงกับตอบว่าไม่ทราบ (ร้อยละ 33.6) และตอบว่าไม่มี (ร้อยละ 31.0) ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงความคิดเห็นว่ามีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจังหรือไม่

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
มี	40	34.5
ไม่มี	36	31.0
ไม่ทราบ	39	33.6
รวม	115	100.0

จากตารางที่ 4.16 จะเห็นว่า ความคิดเห็นแบ่งแยกออกเป็น 3 แบบในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน

กรณีตอบไม่มี ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่า การติดตามและ ประเมินผลบางเรื่องบางหลักสูตรทำได้ยาก (ร้อยละ 35.14) เหตุผลต่อมาก็คือ ไม่มีหน่วยงาน รับผิดชอบ (ร้อยละ 32.43) ส่วนเหตุผลว่าเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความสำคัญ/ขาดความชำนาญ รวมทั้งเหตุผลที่การติดตามประเมินผลบางระดับต้องใช้เวลา มีผู้ตอบจำนวนน้อย ดังแสดงในตารางที่ 4.17

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.17 แสดงเหตุผลในกรณีที่ไม่มีการติดตามและประเมินผล

ระดับความสำคัญ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบ	12	32.43
เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ไม่ให้ความสำคัญ/ขาดความชำนาญ	4	10.81
การติดตามและประเมินผลบางระดับต้องใช้เวลา	4	10.81
การติดตามและประเมินผลบางเรื่อง/หลักสูตรทำได้ยาก	13	35.14
ตอบมากกว่า 1 เหตุผล	4	10.81
รวม	114	100.0

กรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบว่า มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างจริงจัง ส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบว่าในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย หน้าที่ติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมนั้นเป็นของผู้บังคับบัญชา มากที่สุด (ร้อยละ 50.0) รองลงมาคือฝ่ายการบุคคลกลาง (ร้อยละ 32.8) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ร้อยละ 15.6) ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 4.18

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.18 แสดงหน่วยงานที่ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
ฝ่ายการบุคคลกลาง (ส่วนวางแผนและ พัฒนาบุคคล/ศูนย์ฝึกอบรม)	21	32.8
ผู้บังคับบัญชา	32	50.0
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การบุคคล	10	15.6
อื่น ๆ	1	1.6
รวม	64	100.0

ส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามว่า มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างจริงจัง ส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามตอบว่า หน้าที่ติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมควรเป็นของผู้บังคับบัญชามากที่สุด (คะแนนรวมเท่ากับ 369) แต่ในอันดับรองลงมา ผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า ควรเป็นหน้าที่ของฝ่ายการบุคคลกลาง (คะแนนรวมเท่ากับ 275) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (คะแนนรวมเท่ากับ 253) ซึ่งเป็นสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในบริษัทปูนซีเมนต์ไทย ในปัจจุบัน ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 4.19

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4. 19 หน่วยงานที่ควรทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ	คะแนน	คะแนนรวม
ฝ่ายการบุคคลกลาง (ส่วนวางแผนและ				
พัฒนาบุคคล/ศูนย์ฝึกอบรมฯ)				
มีความสำคัญมากที่สุด	28	24.6	4	112
มีความสำคัญเป็นอันดับ 2	28	24.6	3	84
มีความสำคัญเป็นอันดับ 3	38	33.3	2	76
มีความสำคัญเป็นอันดับ 4	3	2.6	1	3
ไม่ได้จัดอันดับ	16	14.0	-	-
ตอบไม่ชัดเจน	1	0.9	-	-
รวม	114	100.0	-	275
ผู้บังคับบัญชา				
มีความสำคัญมากที่สุด	69	60.5	4	276
มีความสำคัญเป็นอันดับ 2	23	20.2	3	69
มีความสำคัญเป็นอันดับ 3	12	10.5	2	25
มีความสำคัญเป็นอันดับ 4	-	-	1	-
ไม่ได้จัดอันดับ	7	6.1	-	-
ตอบไม่ชัดเจน	3	2.6	-	-
รวม	114	100.0	-	369
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การบุคคล				
มีความสำคัญมากที่สุด	9	2.9	4	36
มีความสำคัญเป็นอันดับ 2	45	39.5	3	135
มีความสำคัญเป็นอันดับ 3	40	35.1	2	80
มีความสำคัญเป็นอันดับ 4	2	1.8	1	2
ไม่ได้จัดอันดับ	16	14.0	-	-
ตอบไม่ชัดเจน	2	1.8	-	-
รวม	114	100.0	-	253
อื่น ๆ				
มีความสำคัญมากที่สุด	4	3.5	4	16
มีความสำคัญเป็นอันดับ 2	1	0.9	3	3
มีความสำคัญเป็นอันดับ 3	1	0.9	2	2
มีความสำคัญเป็นอันดับ 4	9	7.9	1	9
ไม่ได้จัดอันดับ	97	85.1	-	-
ตอบไม่ชัดเจน	2	1.8	-	-
รวม	114	100.0	-	30

สำหรับวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการฝึกอบรมของวิทยุชุมชนแห่งประเทศไทยนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบว่ามีการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม มีความเห็นว่ากระทำเพื่อตรวจสอบการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมมากที่สุด (คะแนนรวมเท่ากับ 123) รองลงมาคือ เพื่อตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม (คะแนนรวมเท่ากับ 112) และเพื่อตรวจสอบปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรมเป็นลำดับที่สาม (คะแนนรวมเท่ากับ 71) ลำดับที่สี่คือ ตรวจสอบผลต่อองค์การ (คะแนนรวมเท่ากับ 70) ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 แสดงวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์	จำนวน	ร้อยละ	คะแนน	คะแนนรวม
ตรวจสอบปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม				
มีความสำคัญมากที่สุด	5	11.9	4	20
มีความสำคัญเป็นอันดับ 2	5	11.9	3	15
มีความสำคัญเป็นอันดับ 3	7	16.7	2	14
มีความสำคัญเป็นอันดับ 4	22	52.4	1	22
ไม่ได้จัดอันดับ	2	4.8	-	-
ตอบไม่ชัดเจน	1	2.4	-	-
รวม	42	100.0	-	71
ตรวจสอบการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม				
มีความสำคัญมากที่สุด	19	45.2	4	76
มีความสำคัญเป็นอันดับ 2	11	26.2	3	33
มีความสำคัญเป็นอันดับ 3	7	16.7	2	14
มีความสำคัญเป็นอันดับ 4	-	-	1	-
ไม่ได้จัดอันดับ	4	9.5	-	-
ตอบไม่ชัดเจน	1	2.4	-	-
รวม	42	100.0	-	123

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	จำนวน	ร้อยละ	คะแนน	คะแนนรวม
ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม				
ในการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม				
มีความสำคัญมากที่สุด	12	28.6	4	48
มีความสำคัญเป็นอันดับ 2	16	38.1	3	48
มีความสำคัญเป็นอันดับ 3	7	16.7	2	14
มีความสำคัญเป็นอันดับ 4	2	4.8	1	2
ไม่ได้จัดอันดับ	4	9.5	-	-
ตอบไม่ชัดเจน	1	2.4	-	-
รวม	42	100.0	-	112
ตรวจสอบผลต่อองค์การ				
ในการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม				
มีความสำคัญมากที่สุด	3	7.1	4	12
มีความสำคัญเป็นอันดับ 2	5	11.9	3	15
มีความสำคัญเป็นอันดับ 3	15	35.7	2	30
มีความสำคัญเป็นอันดับ 4	13	31.0	1	13
ไม่ได้จัดอันดับ	5	11.9	-	-
ตอบไม่ชัดเจน	1	2.4	-	-
รวม	42	100.0	-	70

ตอนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ส่วนใหญ่จะมองปัญหาแตกต่างกันไป โดยเฉพาะพนักงานต่างกลุ่มกันจะมองปัญหาในแต่ละด้านไม่เหมือนกัน และให้ระดับความสำคัญของปัญหาไม่เท่ากัน พนักงานกลุ่ม จ มองปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยในระดับต่ำ (ค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ระหว่าง 1.57-2.33) เช่น การให้การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาและฝึกอบรม ความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายการฝึกอบรมในแต่ละครั้งพนักงานกลุ่ม ป และพนักงานกลุ่ม บ มองปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย ในระดับที่สูงขึ้น (ค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ระหว่าง 2.28-2.97) เช่น การให้ความสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาและฝึกอบรม การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยตนเองในประเทศ อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด พบว่าไม่มีพนักงานกลุ่มใดระบุว่า มีปัญหามากส่วนใหญ่มองว่าปัญหานั้นน้อยถึงปานกลาง

การทดสอบความเห็นพ้องและความแตกต่างในทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ ที่มีต่อปัญหาในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ได้ใช้ค่าไคสแควร์ (chi-square) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ($\alpha = 0.05$) เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ ซึ่งข้อที่มีค่าความแตกต่างได้ใส่เครื่องหมาย * กำกับไว้ ส่วนข้อที่มีเครื่องหมาย *** จะไม่นำมาทดสอบไคสแควร์ เพราะมีหน่วยตัวอย่างที่ค่าคาดหวัง (expected frequency) น้อยกว่า 5 เกินกว่าร้อยละ 20 (ดูภาคผนวก ข.) ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงการทดสอบความแตกต่างในทัศนคติของพนักงานแต่ละกลุ่มของบริษัท
ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ที่มีต่อปัญหาในการฝึกอบรมและพัฒนานักงาน

ปัญหาและอุปสรรค	กลุ่มพนักงาน			Chi-square
	กลุ่ม ป	กลุ่ม บ	กลุ่ม จ	
	\bar{X}_1	\bar{X}_2	\bar{X}_3	
1. แนวนโยบายของบริษัทในเรื่องการพัฒนา และฝึกอบรม	2.53	2.28	1.57	16.89*
2. การดำเนินงานของบริษัทในด้านการพัฒนา และฝึกอบรม	2.61	2.34	1.74	15.27*
3. งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม	2.28	2.40	1.73	7.21
4. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยตนเอง ในประเทศ	2.97	2.65	2.13	14.25*
5. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อต่างประเทศ ด้วยทุนของบริษัท	2.44	2.51	1.83	11.29
6. การให้ความสนับสนุนรองผู้บริหารระดับสูง ต่อการพัฒนาและฝึกอบรม	2.43	2.42	1.57	14.09*
7. การพิจารณาคัดเลือกพนักงานเข้ารับการ พัฒนาและฝึกอบรม	2.62	2.58	1.79	15.44***
8. การติดต่อประสานงานในการพัฒนาและ ฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ	2.49	2.30	1.75	15.42***
9. ความร่วมมือและความสนใจของพนักงาน ที่มีต่อการพัฒนาและฝึกอบรม	2.41	2.47	2.17	10.00
10. ความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อเป้าหมาย การฝึกอบรมในแต่ละครั้ง	2.46	2.58	2.33	13.40***
11. จำนวนบุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่ ในส่วนที่ เกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรม	2.57	2.28	1.71	13.66*
12. การวางแผนระยะยาวในด้านการพัฒนาและ ฝึกอบรม	2.36	2.54	2.30	2.44
13. ความรู้ความชำนาญและเทคนิคในวิธีใหม่ ๆ ในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรม	2.78	2.56	2.22	7.68



จากตารางที่ 4.21 พบว่า พนักงานแต่ละกลุ่มจะมองปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยไม่เหมือนกัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ

- แนวนโยบายของบริษัทในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรม
- การดำเนินงานของบริษัทในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม
- การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยตนเองในประเทศ
- การให้ความสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาและฝึกอบรม
- จำนวนบุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและฝึกอบรม

สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่พนักงานกลุ่มต่าง ๆ มีความเห็นไม่เหมือนกัน มีรายละเอียดดังนี้

- ปัญหาเกี่ยวกับแนวนโยบายของบริษัทในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรม
 - พนักงานกลุ่ม ป คิดว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x}=2.53$)
 - พนักงานกลุ่ม บ คิดว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ น้อย ($\bar{x}=2.28$)
 - พนักงานกลุ่ม จ คิดว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ น้อย ($\bar{x}=1.57$)
- ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม
 - พนักงานกลุ่ม ป คิดว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x}=2.61$)
 - พนักงานกลุ่ม บ คิดว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ น้อย ($\bar{x}=2.34$)
 - พนักงานกลุ่ม จ คิดว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ น้อย ($\bar{x}=1.74$)
- ปัญหาเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยตนเองในประเทศ
 - พนักงานกลุ่ม ป คิดว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x}=2.97$)
 - พนักงานกลุ่ม บ คิดว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ น้อย ($\bar{x}=2.65$)
 - พนักงานกลุ่ม จ คิดว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ น้อย ($\bar{x}=2.13$)
- ปัญหาเกี่ยวกับการให้ความสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาและฝึกอบรม
 - พนักงานกลุ่ม ป คิดว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x}=2.43$)
 - พนักงานกลุ่ม บ คิดว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ น้อย ($\bar{x}=2.42$)
 - พนักงานกลุ่ม จ คิดว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ น้อย ($\bar{x}=1.57$)

- ปัญหาเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาและ
ฝึกอบรม

พนักงานกลุ่ม ป คิดว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x}=2.57$)

พนักงานกลุ่ม บ คิดว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ น้อย ($\bar{x}=2.28$)

พนักงานกลุ่ม จ คิดว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ น้อย ($\bar{x}=1.71$)

ปัญหาและอุปสรรคซึ่งพนักงานกลุ่มต่าง ๆ มีความคิดเห็น เหมือนกัน ในเรื่อง
เกี่ยวกับ

- งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม
- การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อต่างประเทศด้วยทุนของบริษัท
- ความร่วมมือและความสนใจของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาและ
ฝึกอบรม
- การวางแผนระยะยาวในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม
- ความรู้ความชำนาญและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในเรื่องการพัฒนา
และฝึกอบรม

สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่พนักงานกลุ่มต่าง ๆ มีความเห็นเหมือนกัน
มีรายละเอียดดังนี้

- ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม
พนักงานทุกกลุ่ม คิดว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ น้อย
- ปัญหาเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อต่างประเทศด้วยทุนของบริษัท
พนักงานทุกกลุ่ม คิดว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ น้อย
- ปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือและความสนใจของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาและ
ฝึกอบรม
พนักงานทุกกลุ่ม คิดว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ น้อย
- ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนระยะยาวในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม
พนักงานทุกกลุ่ม คิดว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ น้อย

- ปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในเรื่องการพัฒนา และฝึกอบรม

พนักงานทุกกลุ่ม คิดว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ ปานกลาง

อนึ่ง ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวกับการพิจารณาคัดเลือกพนักงานเข้ารับการพัฒนา และฝึกอบรม การติดต่อประสานงานในการพัฒนาและฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบและความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง ไม่ได้พิจารณาว่าพนักงานคนละกลุ่มกันจะมองปัญหาแตกต่างกันหรือไม่ เพราะจากการทดสอบค่าไคสแควร์ ปรากฏว่ามีหน่วยตัวอย่างที่ค่าคาดหวังน้อยกว่า 5 เกินกว่าร้อยละ 20

สำหรับอันดับความสำคัญของปัญหาและอุปสรรค ใช้วิธีคิดค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของพนักงานทั้งสามกลุ่มเป็นตัวเปรียบเทียบ พบว่าปัญหาที่พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก คือ ปัญหาเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยตนเองภายในประเทศ ($\bar{X} = 2.64$) ปัญหาและอุปสรรคที่พนักงานทั้งสามกลุ่มให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้ายคือ แนวนโยบายของบริษัทเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรม ($\bar{X} = 2.21$) ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.22

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.22 แสดงอันดับความสำคัญของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากร
บุคคลของวิทยาลัยเทคโนโลยีไทย จำกัด

ปัญหาและอุปสรรค	\bar{X}	อันดับ ความสำคัญ
การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยตนเอง ในประเทศ	2.64	1
ความรู้ความชำนาญและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรม	2.56	2
การวางแผนระยะยาวในด้านการพัฒนาและ ฝึกอบรม	2.50	3
ความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อเป้าหมาย การฝึกอบรมในแต่ละครั้ง	2.49	4
การพิจารณาคัดเลือกพนักงานเข้ารับการ พัฒนาและฝึกอบรม	2.42	5
ความร่วมมือและความสนใจของพนักงาน ที่มีต่อการพัฒนาและฝึกอบรม	2.39	6
การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อต่างประเทศ ด้วยทุนของบริษัท	2.34	7
การดำเนินงานของบริษัทในด้านการพัฒนา และฝึกอบรม	2.30	8
การให้ความสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ต่อการพัฒนาและฝึกอบรม	2.25	9
การติดต่อประสานงานในการพัฒนาและ ฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ	2.25	9
จำนวนบุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่ ในส่วนที่ เกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรม	2.25	9
งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม	2.23	12
แนวนโยบายของบริษัทในเรื่องการพัฒนา และฝึกอบรม	2.21	13

สำหรับปัญหาและอุปสรรคอื่น ๆ รวมทั้งข้อเสนอแนะ ที่รวบรวมจากแบบสอบถามทั้งหมด ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยเพิ่มเติม (คำถามข้อที่ 52 และข้อที่ 53) ดังนี้

ตารางที่ 4.23 แสดงปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะรวบรวมจากผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัญหาและอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1. การพัฒนาต่างกันมากในพนักงานต่างระดับรวมถึงการที่บริษัทมุ่งพัฒนาพนักงานใหม่มากกว่าพนักงานเก่าซึ่งทำให้เกิดช่องว่างระหว่างพนักงาน	1. จัดให้มีแผนการพัฒนางานทุกระดับโดยเท่าเทียมกัน พร้อมทั้งจัดทำแผนการพัฒนาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้พนักงานทุกระดับมีการพัฒนาและสืบทอดงานติดต่อกันได้ง่าย
2. ให้ความสำคัญต่อพนักงานระดับสูงมาก เช่น ในด้านการอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ส่วนใหญ่บริษัทจัดอบรมให้เฉพาะพนักงานระดับสูง แต่ในทางปฏิบัติพนักงานระดับล่างจะใกล้ชิดงานมากกว่า	2. ให้เวลาและอบรมพัฒนางานพนักงานระดับล่างมาก ๆ สมควรอบรมเฉพาะงาน ที่ทำอยู่ ควรส่งไปศึกษางานยังหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย
3. มีพนักงานมาก ทำให้การพัฒนาไม่ทั่วถึงและไม่ต่อเนื่องในส่วนของพนักงานระดับล่างบางหน่วยงานยังไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ และทั่วถึง	3. ควรมีแผนการพัฒนาระยะยาว รวมทั้งต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและมีระบบจัดให้มีการฝึกอบรมให้ทั่วถึง เพื่อผลในด้านการพัฒนาที่ดีขึ้นและกระตุ้นให้พนักงานเกิดขวัญ และกำลังใจว่าฝ่ายบริหารระดับสูงยังเล็งเห็นถึงความสำคัญ

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
4. การจัดการอบรมและพัฒนาให้กับพนักงานบางกลุ่มไม่ได้ผลเต็มที่เพราะพนักงานไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการเข้ารับการอบรม กล่าวคือเมื่อเข้ารับการอบรมแล้วไม่ได้นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง แต่กลับใช้เป็นเครื่องประดับความรู้ จึงต้องมาเริ่มต้นใหม่ขาดความต่อเนื่อง	4. ต้องสร้างความรู้สึเกี่ยวกับ การอบรมและพัฒนาให้สูงขึ้น ให้รู้สึกว่าการอบรมและพัฒนา มีประโยชน์ไม่เฉพาะรู้แต่เพียง ได้ยิน ได้ฟัง ควรเกิดความรู้สึกอยากทำหรือได้ลงมือ ทำจริง ๆ
5. การอบรมและพัฒนาที่ผ่านมาในอดีตเน้นทางด้านวิชาการ เฉพาะส่วนที่ก่อให้เกิดผลกับงานมากเกินไป สิ่งที่ขาดคือการพัฒนาทางด้านจิตใจ	5. มุ่งพัฒนาพนักงานทั้งจิตใจและงานควรให้มีการอบรมเรื่องการใช้ชีวิตเพื่อเสริมสร้างกำลังใจให้เข้มแข็ง ซึ่งทำให้พนักงานมีคุณภาพพร้อมทั้งในด้านวิชาการและจิตใจ
6. กำลังคนที่ปฏิบัติมีน้อย เมื่อเข้ารับการอบรมหรือพัฒนา ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง เพราะในบางครั้งมีงานประจำที่เร่งด่วน	6. จัดกำลังพลให้เหมาะสม ให้พนักงานแต่ละคนเข้าร่วมกิจกรรมไม่เกิน 2 คน
7. ความตั้งใจและเอาใจใส่ของผู้เข้ารับการอบรมอยู่ในระดับต่ำขาดการติดตามประเมินผลการอบรม	7. ควรจัดให้มีระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ กระทำอย่างจริงจัง ควรให้มีหน่วยงานกลางเฉพาะของแต่ละฝ่ายดำเนินการในเรื่องนี้

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
8. การใช้เวลาอบรมที่เร่งรัดเกินไป มีผลเสีย เนื่องจากแต่ละบุคคลปรับตัวและรับการเรียนรู้ได้ไม่เท่ากัน	8. จัดให้มีการปฏิบัติภายหลังได้รับการอบรมเป็นการประเมินผลและวัดผลไปในตัว และพร้อมกันนั้นจะเป็นการสร้าง ความมั่นใจแก่พนักงานรวมทั้งแก้ปัญหาช่วงเวลาเร่งรัดจากการอบรมได้ด้วย
9. การหาความต้องการในการอบรมและพัฒนายังไม่ชัดเจน	9. ค้นหาความต้องการให้ชัดเจน เพื่อให้ได้จัดฝึกอบรม ให้ตรงจุดบกพร่อง
10. บริษัทเน้นความสำคัญของการให้ทุน ศึกษาต่อต่างประเทศมากกว่าในประเทศ	10. ควรเห็นความสำคัญในการศึกษาในประเทศให้มากกว่านี้ เนื่องจากคุณภาพ และหลักสูตรไม่แตกต่างกัน เพราะการศึกษาในประเทศทำให้เห็นปัญหาที่ตรงกับความเป็นจริง ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้ในงานได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การทดสอบสมมติฐาน

จากสมมติฐานในการวิจัยทั้ง 4 ข้อ ได้ข้อสรุปดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ได้มีการปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทุกระดับ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีความทั่วถึงทุกระดับและมีความเป็นระบบสอดคล้องกับหลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดโดยหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีหน้าที่ในการจัดฝึกอบรม ซึ่งรวบรวมจากแบบสอบถามข้อ 8 (คุณภาพคนวก) ดังนั้นจากผลการวิจัยจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 1

สมมติฐานข้อที่ 2 ทักษะคิดและความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่าง ๆ ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษาพบว่า ทักษะคิดและความคิดเห็นของพนักงานในแต่ละระดับ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ และพนักงานระดับจัดการ มีทักษะคิดและความคิดเห็นไม่เป็นไปตามสมมติฐาน กล่าวคือ เมื่อพิจารณาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะคิดและความคิดเห็น ข้อที่ 14 ถึงข้อที่ 31 ปรากฏว่า พนักงานในระดับต่าง ๆ มีความคิดเห็นเหมือนกันเป็นบางข้อและแตกต่างกันเป็นบางข้อ แต่เมื่อพิจารณาทักษะคิดและความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่าง ๆ โดยส่วนรวมแล้วปรากฏว่ามีความแตกต่างกัน ดังนั้นจากผลการวิจัย จึงปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ 2

สมมติฐานข้อที่ 3 บริษัทปูนซิเมนต์ไทยยังขาดการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจังสำหรับพนักงานส่วนมากที่ผ่านกระบวนการพัฒนามาแล้ว

จากการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่ามีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจังภายหลังที่ผ่านกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมมาแล้ว (ร้อยละ 34.5) ใกล้เคียงกับผู้ตอบแบบสอบถามอีกส่วนหนึ่งที่ตอบว่าไม่ทราบ (ร้อยละ 33.6) และตอบว่าไม่มี (ร้อยละ 31.0) แสดงว่ามีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาและการฝึกอบรมแต่ยังกระทำไม่ได้ไม่ทั่วถึง สำหรับพนักงานส่วนมากที่ผ่านกระบวนการพัฒนา

และฝึกอบรมมาแล้ว นอกจากนั้น ผลการวิจัยซึ่งรวบรวมจากแบบสอบถามเปิด (ข้อที่ 52 และข้อที่ 53) พบว่าพนักงานส่วนหนึ่งให้ความเห็นว่าขาดการติดตามประเมินผลการอบรม ควรจัดให้มีระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ กระทำอย่างจริงจัง ควรให้มีหน่วยงานกลางเฉพาะของแต่ละฝ่ายดำเนินการในเรื่องนี้ และจากข้อเท็จจริงที่ปรากฏในบริษัทปูนซิเมนต์ไทยพนักงานระดับล่างจะรู้สึกว่าได้ได้รับความเอาใจใส่น้อยกว่าพนักงานระดับสูง ดังนั้น จากผลการวิจัย จึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 3

สมมติฐานข้อที่ 4 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ทำให้มีการหมุนเวียนงาน โดยเฉพาะบุคคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจะมาทำงานที่มีลักษณะทั่ว ๆ ไป เป็นจำนวนมาก

จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (ข้อที่ 3 ถึงข้อที่ 7) ซึ่งพิจารณาระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งหน้าที่การงาน ในอดีตจนถึงปัจจุบันประกอบกัน พบว่าพนักงานกลุ่ม ป มีการหมุนเวียนพนักงานน้อยมากจนเกือบจะไม่มีเลย (ร้อยละ 2.6) พนักงานกลุ่ม บ มีการหมุนเวียนพนักงานเล็กน้อย (ร้อยละ 5.6) ส่วนพนักงานกลุ่ม จ มีการหมุนเวียนงานมากขึ้น (ร้อยละ 25.0) ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานของพนักงาน
กลุ่มต่าง ๆ

ประเภทพนักงาน	จำนวนที่สำรวจ	เปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน	
		จำนวน	ร้อยละ
พนักงานกลุ่ม ป	38	1	2.6
พนักงานกลุ่ม บ	54	3	5.6
พนักงานกลุ่ม จ	24	6	25.0

จากผลการวิจัย แสดงว่าพนักงานกลุ่ม จ ซึ่งมีอายุงานพอสมควร มีตำแหน่งหน้าที่การงานดี (เป็นพนักงานระดับจัดการ) มีประสบการณ์ในการทำงานมานานมาก มีโอกาสได้รับการหมุนเวียนให้ไปทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ มากกว่าพนักงานกลุ่มอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อจะได้มีความรู้กว้างขวางขึ้น สามารถรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น บุคลากรที่อยู่ในระดับจัดการนี้ มักจะเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่การงานเป็นอย่างดีแล้วเมื่อมารับผิดชอบงานในระดับนี้ จึงมีโอกาสดังกล่าวที่ได้รับรู้งานที่มีลักษณะทั่ว ๆ ไปมากขึ้น ดังนั้นจากผลการวิจัย และข้อเท็จจริงจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 4



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย