

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจในสภาวะการณ์ปัจจุบันถูกบีบรัดด้วยการแข่งขันในทุกด้านเพื่อที่จะแสวงหาความอยู่รอดและความแข็งแกร่งขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองเนื่องจากแนวความคิดหรือทักษะวิธีการบริหารแบบเดิมไม่สามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอีกต่อไป ธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมีทักษะหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วการวางแผนกลยุทธ์หรือการนำทักษะมาใช้ถือเป็นกลไกที่สำคัญในการอยู่รอดและมีความเข้มแข็งในระยะยาว รวมทั้งเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันธุรกิจต่าง ๆ หันมาสนใจและให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยมีการจัดฝึกอบรม และจัดสัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้พร้อมที่จะรองรับการเติบโตขององค์กร ทางองค์กรจึงถือว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่สามารถจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพนั้นบุคคลจะต้องมีความรู้ความสามารถ และมีทักษะที่ดีในการทำงาน

บริษัท ไทย อีสเทิร์น รับเบอร์ จำกัด เป็น บริษัทที่ผลิตยางแผ่นและยางก้อน มีบุคลากร 170 คน โดยพนักงานนั้นมีทั้งหมด 3 ระดับ แต่ว่าพนักงานระดับบริหารนั้นจะเป็นผู้ที่มีความสามารถทางองค์กรเลยไม่เน้นที่จะเพิ่มทักษะ ดังนั้นทางองค์กรจึงต้องการที่จะเพิ่มทักษะของพนักงานเพียง 2 ระดับ คือพนักงานระดับต้น และพนักงานระดับกลาง บริษัทจึงจำเป็นต้องทำการวิจัยออกมาว่าพนักงานระดับใดที่ต้องการการฝึกอบรมทั้ง 3 ด้านหรือว่าพนักงานระดับไหนควรที่จะเน้นหนักที่ทักษะใดมากที่สุด เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ได้ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนด กระบวนการบริหารการฝึกอบรมของบริษัท ที่ผ่านมายังไม่ได้ครบถ้วนตามขั้นตอนที่สมบูรณ์ขั้นตอนที่มีความสำคัญเช่น ขั้นตอนการสำรวจความต้องการการฝึกอบรมยังไม่ได้มีการทำอย่างทั่วถึงในลักษณะภาพรวมของทั้งองค์กรถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดแผนการฝึกอบรมของผู้รับผิดชอบแต่ละแผนกหรือ โดยการสอบถามความต้องการรายตัวจากผู้รับผิดชอบแต่ละแผนกในขั้นตอนของการประเมินผลการทำงานแต่อาจจะไม่ได้รับข้อมูลที่แท้จริง

เนื่องจากการสอบถามโดยผู้บังคับบัญชาของพนักงาน โดยตัวต่อตัวกับพนักงานและข้อมูลที่ได้ นั้นไม่ได้ทำการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ออกมาในลักษณะของความต้องการในภาพรวมของทั้ง องค์กรทำให้ทางผู้รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมขององค์กร ไม่สามารถที่จะกำหนดแผนการ ฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการที่ แท้จริง

จอร์จ โป๊กและเดวิด ทอมสัน (Boak & Thomson, 1998 อ้างถึงใน จงกลณี ชุตินาเทวินทร์, 2542, หน้า 5) ได้แสดงทัศนะว่าในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งก็คือใน องค์กรหรือสถานที่ที่ผู้คนช่วยขยายปรับตัวกันอย่างต่อเนื่องในศักยภาพของตนเพื่อสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพของงานที่บุคคลนั้น ๆ มีความปรารถนาที่อยากจะให้เกิดขึ้น ซึ่งองค์กรหรือสถานที่นั้น มีความจำเป็นที่ต้องให้การดูแลและระดมพลังร่วมกันเพื่อผู้คนจะได้เรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่องทั้งนี้ เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นและเร็วขึ้นทำให้การแข่งขันเข้มข้นขึ้น ทำให้มองความจำเป็นได้ชัด ขึ้นที่จะต้องเรียนรู้ในทุกระดับเช่น ในระดับเจ้าหน้าที่หรือบุคลากร โดยทั่วไปจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลาถึงทักษะใหม่ ๆ ส่วนที่ผู้อยู่ในระดับการตัดสินใจ หรือระดับบริหารจะต้องมี การทบทวนให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อให้เกิดการมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กร และวิธีการทำงานของบุคลากรซึ่งการอบรมก็ถือว่าเป็นอีกวิธีการหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

การฝึกอบรมนั้นนอกจากจะได้ประโยชน์ในด้านการพัฒนาบุคลากรทางด้านเทคนิคและ วิชาการและความชำนาญการในการเพิ่มผลผลิตให้กับหน่วยงานแล้ว การฝึกอบรมนั้นยังสามารถใช้ ในการแก้ปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ปัญหาของความขัดแย้งไม่ไว้วางใจกัน ปัญหาของ สัมพันธภาพของคนในหน่วยงาน รวมทั้งปัญหาของทัศนคติและปัญหาอื่น ๆ ที่มีผลกระทบโดยตรง ก่อการปฏิบัติงานที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการอบรม โดยเทคนิคการฝึกอบรมที่แตกต่างกันออกไป ตามลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีจะสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ เกิดขึ้นเหล่านี้ได้ซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนาโดยตรง (จงกลณี ชุตินาเทวินทร์, 2542, หน้า 5)

พงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ (2522, บทคัดย่อ) ได้กล่าวไว้ว่า การหาความต้องการในการฝึกอบรม เป็นกระบวนการแรกของการจัดฝึกอบรมทุกครั้งเลยทีเดียวเพราะความต้องการในการฝึกอบรมเป็น การมองหาเป้าหมายเพื่อจัดทำกรฝึกอบรมต่อไป

แกทซ์ (Katz, 1956, pp. 33-42) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพของการบริหารไว้ 3 ประการ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี หมายถึง ความสามารถที่ใช้ความรู้ในกิจกรรมเฉพาะอย่าง รวมถึงวิธีการ ขั้นตอน หรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในฐานะสมาชิกของกลุ่มและสร้างความร่วมมือกับกลุ่ม รวมถึงความเข้าใจถึงความต้องการของผู้อื่น และกระตุ้นคนอื่น ๆ ในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการทำงาน

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ของบุคคลอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยปรุงแต่งและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ดังนั้นจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นของแคทซ์ ที่กล่าวถึงทฤษฎี 3 ด้าน ผู้วิจัยเห็นว่าทักษะทั้ง 3 ด้านนั้นสามารถที่จะนำมาปรับปรุงเพิ่มเติมด้วยการฝึกอบรมได้ ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรของ บริษัท ไทย อีสเทิร์น รีบเบอร์ จำกัด เป็นไปอย่างมีระบบและเกิดประสิทธิภาพตรงกับปัญหาในการทำงานและตรงกับความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจที่จะทำการวิจัยโดยการศึกษาความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท ไทย อีสเทิร์น รีบเบอร์ จำกัด ในเรื่องทักษะทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอด เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาวางแผนและการจัดการฝึกอบรมพนักงานของบริษัท ไทย อีสเทิร์น รีบเบอร์ จำกัด ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานในด้านเทคนิควิธี
2. เพื่อศึกษาระดับความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานในด้านมนุษยสัมพันธ์
3. เพื่อศึกษาระดับความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานในด้านความคิดรวบยอด
4. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมทางด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอด โดยจำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

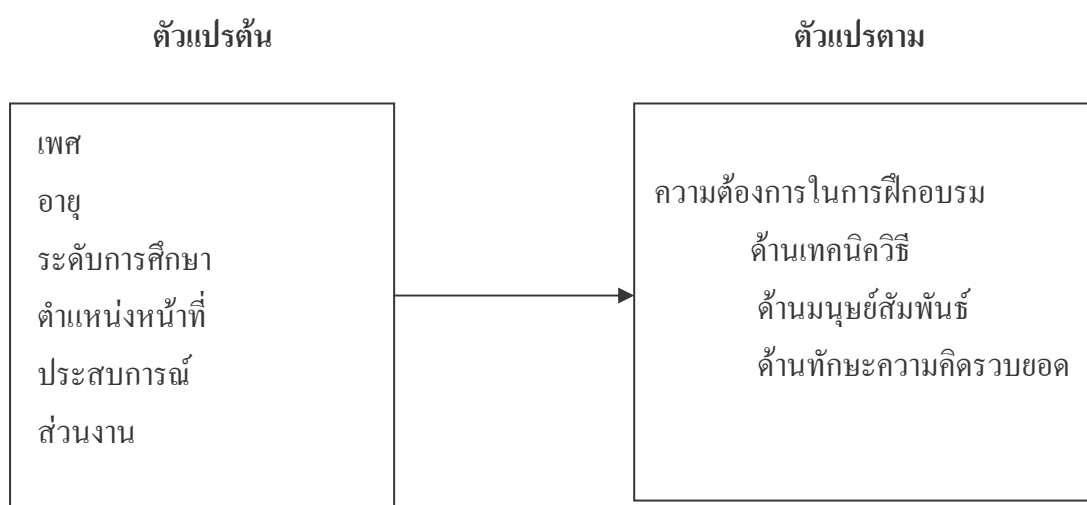
### ความสำคัญของการศึกษา

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ ช่วยให้ทราบถึงความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท ไทย อีสเทิร์น รีบเบอร์ จำกัด ซึ่งผลของการวิจัยเป็นประโยชน์ในการที่จะนำไปประกอบการพิจารณาเพื่อปรับปรุงการฝึกอบรมพนักงานในทักษะด้านต่าง ๆ และนำไปใช้ในการปรับปรุงปัจจัยทางด้านต่าง ๆ ที่ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานได้มากขึ้น และแนวทางในการศึกษาวิจัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการของบริษัทต่อไป

## กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาความต้องการการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท ไทย อีสเทิร์น รีบเบอร์ จำกัด ซึ่งตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ตำแหน่งงาน ส่วนงาน ตัวแปรตาม ได้แก่ ความต้องการการฝึกอบรม ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านทักษะความคิดรวบยอด

### ตัวแปรที่ใช้ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

## คำถามในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานใน ระดับต่าง ๆ กรณีศึกษา บริษัท ไทย อีสเทิร์น รีบเบอร์ จำกัด ในทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ของ แคทซ์ (Katz, 1956, pp. 33 - 42) โดยมีคำถามในการวิจัยดังนี้

1. ความต้องการการฝึกอบรมในทักษะทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับใด
2. ความต้องการการฝึกอบรม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ตำแหน่งงาน และส่วนงาน แตกต่างกันหรือไม่

## สมมติฐานการวิจัย

1. เพศต่างกันมีความต้องการการฝึกอบรม ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอดต่างกัน
2. อายุต่างกันมีความต้องการการฝึกอบรมด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอดต่างกัน
3. ระดับการศึกษาต่างกันมีความต้องการการฝึกอบรมด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอดต่างกัน
4. ตำแหน่งต่างกันมีความต้องการการฝึกอบรมด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอดต่างกัน
5. ประสบการณ์ต่างกันมีความต้องการการฝึกอบรมด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอดต่างกัน
6. ส่วนงานต่างกันมีความต้องการการฝึกอบรมด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอดต่างกัน

## ขอบเขตของการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรได้แก่พนักงานระดับต้น และพนักงานระดับกลาง จำนวน 170 คน ของบริษัท ไทย อีสเทิร์น รับเบอร์ จำกัด

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การศึกษาในครั้งนี้ได้แก่พนักงาน ของบริษัท ไทย อีสเทิร์น รับเบอร์ จำกัด โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ซึ่งจำนวนเป็นไปตามสัดส่วน ตารางการสุ่มตัวอย่างของ เกรจซี่ และ มอร์แกน (พวงรัตน์ ทีวีรัตน์, 2543, หน้า 303) โดยจำแนกเป็นพนักงานระดับต้น 89 คน พนักงานระดับกลาง 31 คน รวมทั้งหมด 120 คน

3. ตัวแปรที่ใช้ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมทั้ง 3 ด้าน คือ

#### 3.1. ตัวแปรอิสระ

เพศ

ชาย

หญิง

อายุ

19 - 28 ปี

29 - 33 ปี

34 - 39 ปี

40 ปีขึ้นไป

ระดับการศึกษา

มัธยมศึกษาตอนต้น

มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.

อนุปริญญา / ปวส.

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

ตำแหน่งในปัจจุบัน

พนักงานระดับต้น (พนักงาน, พนักงานอาวุโส)

พนักงานระดับกลาง (หัวหน้าแผนก, หัวหน้างาน, เจ้าหน้าที่บริหารทั่วไป)

### ประสบการณ์การทำงาน

0 - 5 ปี

6 - 10 ปี

11 - 15 ปี

16 ปีขึ้นไป

### ส่วนงานที่ท่านปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบัน

ส่วนการผลิต

ส่วนการขาย – การตลาด

ส่วนสนับสนุนการบริหาร

### 3.2. ตัวแปรตาม

ด้านเทคนิควิธี

ด้านมนุษยสัมพันธ์

ด้านความคิดรวบยอด

## นิยามศัพท์

1. การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มุ่งพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความต้องการในการฝึกอบรม หมายถึง การศึกษาถึงความต้องการในการที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะ ด้วยการเสริมสร้างความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมในทักษะ 3 ด้านคือ

2.1 ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถใช้ความรู้ในกิจกรรมเฉพาะอย่างรวมถึงวิธีการ ขั้นตอน หรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ เทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมในด้านเทคนิควิธีได้แก่ เทคนิคการสร้างโอกาส โดยใช้ความสามารถของบุคคล อุปกรณ์ และเครื่องมือ นั้นจะต้องเป็นไปตามขั้นตอน

2.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกของกลุ่มและสร้างความร่วมมือกับกลุ่ม รวมถึงความเข้าใจถึงความต้องการของผู้อื่น และกระตุ้นคนอื่น ๆ ในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการทำงาน

2.3 ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ของบุคคลอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยปรุงแต่งและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

3. พนักงาน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในบริษัท ไทย อีสเทิร์น รีบเบอร์ จำกัดซึ่งจะประกอบไปด้วย พนักงานระดับต้น พนักงานระดับกลาง

3.1 พนักงานระดับต้น หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการที่ไม่มีผู้บังคับบัญชา

3.2 พนักงานระดับกลาง หมายถึง พนักงานที่ได้รับการมอบอำนาจและสามารถที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้เองในบางเรื่อง

4. ส่วนงาน หมายถึง ส่วนงานในบริษัท ไทย อีสเทิร์น รีบเบอร์ จำกัดซึ่งจะประกอบไปด้วย ส่วนการผลิต ส่วนการขาย – การตลาด และส่วนสนับสนุนการบริหาร

4.1 ส่วนการผลิต หมายถึง การปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและคุณภาพของการผลิตโดยตรง อันจะได้แก่พนักงานในแผนกผลิต ห้องปฏิบัติการและวัตถุดิบ

4.2 ส่วนการขาย - การตลาด หมายถึง การปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการขายผลิตภัณฑ์โดยตรง อันได้แก่ พนักงานในแผนกขายและแผนกการตลาด

4.3 ส่วนสนับสนุนการบริหาร หมายถึง การปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือ การขาย – การตลาดโดยตรง อันได้แก่ พนักงานแผนกบุคคล ธุรการ บัญชี คอมพิวเตอร์ ความปลอดภัย ซ่อมบำรุง ประกันคุณภาพ บริการลูกค้า สโตร์ และการจัดส่งสินค้า