

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด

นางสาวกิติมา เรืองแก้ว

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

**Strategic Human Resources Administration in Cooperative
Government Officer CO-OP Ltd.**

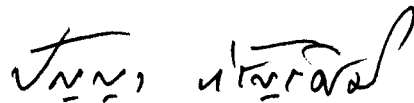
Miss Kitima Ruengkaw

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration in Cooperative
School of Agricultural Extension and Cooperatives
Sukhothai Thammathirat Open University

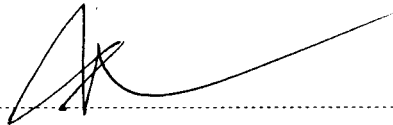
2008

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด
ชื่อและนามสกุล นางสาวกิติมา เรืองแก้ว
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว

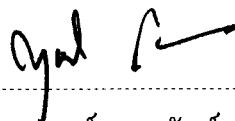


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์)



..... กรรมการ
(อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ อนุมัติให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา



.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสังข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 20 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2552

ชื่อการศึกษา **ค้นคว้าอิสระ** กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด
ผู้ศึกษา นางสาวกิติมา เรืองแก้ว **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ปัญญา หิรัญรัมย์ ปีการศึกษา 2551

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสภาพโดยทั่วไปของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด (2) เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด (3) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ คณะกรรมการดำเนินการจำนวน 30 คน และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 15 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 45 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม และศึกษาจากเอกสารที่สหกรณ์จัดทำขึ้น การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษาพบว่า (1) ผู้บริหารส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด เป็นเพศชายร้อยละ 68.89 เป็นเพศหญิงร้อยละ 31.11 มีอายุตั้งแต่ 56 ปีขึ้นไป มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60.00 วุฒิการศึกษาที่มากที่สุดคือระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.44 ประสบการณ์การทำงานในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด มากที่สุดคือน้อยกว่า 6 ปี ร้อยละ 40.00 ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นกรรมการดำเนินการ (2) ความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์โดยรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จึงสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีการวางแผนไว้อย่างชัดเจน ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่มาจากการสรรหาจากบุคคลทั่วไป ซึ่งเป็นไปตามกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการนอกเหนือจากเงินเดือน ทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนาตาม โครงการต่าง ๆ และสุดท้ายการให้พ้นจากงาน นอกจากเงินบำเหน็จแล้ว สหกรณ์ยังไม่ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการจัดสวัสดิการด้านอื่น ๆ ให้แก่บุคลากร (3) ความคิดเห็นการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ต้องร่วมกันกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ให้ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในทรัพยากรการบริหารที่มีความสำคัญที่สุด มีความสามารถและศักยภาพในการใช้ทรัพยากรการบริหาร อื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์และมวลหมู่สมาชิกของสหกรณ์ในที่สุด

คำสำคัญ : กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิชัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิชัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี อาจารย์พิเศษ แผนกวิชาส่งเสริม การเกษตรและสหกรณ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ติดตามการศึกษาวิชัย ตรวจสอบแบบสอบถาม ตลอดจนให้กำลังใจในการศึกษาวิชัยอย่างดี นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอ กราบขอบพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพอย่างสูง

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ที่ให้การช่วยเหลือและร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามให้ข้อมูลเพื่อ การศึกษานี้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ผู้ศึกษายังได้รับความช่วยเหลือและกำลังใจจากเพื่อนร่วมรุ่น เพื่อนรุ่นพี่ เพื่อนร่วมงาน ข้าราชการและพนักงานราชการของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ให้ความช่วยเหลือและ อำนวยความสะดวกให้ตลอดมา

สุดท้าย ผู้ศึกษาขอรำลึกถึงพระคุณของ บิดา มารดา และครอบครัว รวมถึง คณาจารย์ทุกท่านที่ให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุน และประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้ศึกษา ตลอดมา จนทำให้การศึกษานี้สำเร็จลงด้วยดี

กิติมา เรืองแก้ว

เมษายน 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	5
ข้อจำกัดในการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
การสหกรณ์และสหกรณ์ออมทรัพย์	7
ประเภทของสหกรณ์ในประเทศไทย	9
โครงสร้างการบริการการจัดการสหกรณ์	15
การสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย	16
วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์	17
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบญี่ปุ่น	31
สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด	39
โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์	41
ทฤษฎีแรงจูงใจและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	52
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	61
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	61
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล	62

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล	63
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	63
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์	64
สภาพทั่วไปของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์	64
การสรรหาทรัพยากรมนุษย์	66
การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	68
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	70
การให้พ้นจากงาน	71
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	73
ความคิดเห็นโดยรวม	75
ความคิดเห็นการวางแผนทรัพยากร	76
ความคิดเห็นการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	77
ความคิดเห็นการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	78
ความคิดเห็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	80
ความคิดเห็นการให้พ้นจากงาน	81
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	82
สรุปผลการศึกษา	82
การอภิปรายผล	83
ข้อเสนอแนะ	87
บรรณานุกรม	89
ภาคผนวก	93
ก แบบสอบถาม	94
ข ระเบียบสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด	99
ประวัติผู้ศึกษา	111

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 สถานทางการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ระหว่างปี พ.ศ. 2546 – 2550.....	44
ตารางที่ 4.1 การจัดสรรเงินโบนัสประจำปี ระหว่างปี พ.ศ.2546 – 2550	69
ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	73
ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์โดยรวม	75
ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....	76
ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	77
ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์.....	78
ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	79
ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ด้านการให้พ้นจากงาน.....	80

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 หลักการสำคัญ 7 ประการของสหกรณ์ในประเทศไทย	10
ภาพที่ 2.2 ข้อเปรียบเทียบระหว่างสหกรณ์กับองค์กรธุรกิจรูปอื่น	14
ภาพที่ 2.3 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์	15
ภาพที่ 2.4 พระราชดำรัสการสหกรณ์ออมทรัพย์	16
ภาพที่ 2.5 หน้าที่ และกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์	27
ภาพที่ 2.6 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด	41
ภาพที่ 2.7 ภาพความต้องการของมนุษย์	45
ภาพที่ 4.1 ขั้นตอนการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด	64

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานขององค์กรต่าง ๆ โดยทั่วไปให้ประสบผลสำเร็จได้จะต้องมีปัจจัยที่นับได้ว่าเป็นหัวใจของการดำเนินงาน คือ คน เพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ถึงแม้ว่าอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานที่ทันสมัยพร้อมใช้งาน ได้ตลอดเวลา แต่ได้คน ไม่มีคุณภาพ งานก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนอย่างเหมาะสม การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร การปกป้องและธำรงรักษา การพัฒนาตลอดจนการให้ออกจากงาน อาจจะกล่าวได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นภารกิจที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ผู้บริหารทุกคนจะต้องคอยเอาใจใส่ดูแลและส่งเสริมให้มีการธำรงรักษา และพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้ทั่วถึง รวมถึงการให้บุคลากรได้รับการชดเชย การตอบแทนที่เหมาะสม และการสร้างแรงจูงใจอื่นอย่างสม่ำเสมอ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรการบริหารไม่ว่าในองค์กรหรือสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักรกล (Materials and Machines) และการจัดการ (Management) การตลาด (Marketing) เทคโนโลยี (Technology) และสารสนเทศ (Information) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถเข้าทำงาน จัดวางระบบการใช้คนให้เหมาะสมกับงานในหน่วยงานและสถานที่ได้ทันตามเวลาที่ต้องการ โดยที่ทรัพยากรเหล่านี้จะมีอยู่ในแต่ละองค์กรในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารที่มีศักยภาพจะต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรในอัตราส่วนที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร “คนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)” จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะคนหรือมนุษย์ มีสติปัญญาความสามารถ และศักยภาพในการใช้ปัจจัยการบริหารอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และบรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์กร

สหกรณ์ เป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่เกิดจากการรวมคนเพื่อทำให้เกิดพลัง พร้อมทั้งการนำเอาพลังที่เกิดขึ้นทั้งหมดไปใช้ในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก โดยวิธีที่ถูกต้องตามกฎหมาย มีการดำเนินกิจการเหมือนธุรกิจทั่วไปในระบบเศรษฐกิจสหกรณ์ทุกประเภท จะประกอบด้วยคนหรือทรัพยากรมนุษย์ 3 ฝ่าย คือ (1) สมาชิกเป็นทั้งเจ้าของ ผู้ใช้บริการและผู้ควบคุมดูแลสหกรณ์ (2) คณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์เพื่อทำหน้าที่ในการบริหารจัดการกิจการของสหกรณ์แทนสมาชิก (3) ฝ่ายจัดการ ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายของสหกรณ์

เจ้าหน้าที่สหกรณ์ เป็นทรัพยากรบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญ ในการบริหารงานของสหกรณ์ ความสำเร็จของการดำเนินงานและการให้บริการแก่สมาชิก ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ความเข้มแข็ง และความซื่อสัตย์ของเจ้าหน้าที่ และเจ้าหน้าที่เป็นตัวเชื่อมความสำคัญระหว่างสหกรณ์ และสมาชิก เพราะสมาชิกจะต้องติดต่อเจ้าหน้าที่เป็นกลุ่มแรกของการเข้ามาใช้บริการในสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ จึงได้ใช้ความระมัดระวังในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงาน และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสหกรณ์ และทำงานด้านบริการให้เป็นที่พอใจหรือเป็นที่ชื่นชมด้วยความสามารถในการเข้ากับสมาชิกได้เป็นอย่างดี เรียกได้ว่าเจ้าหน้าที่เป็นบุคคลกลุ่มหนึ่งที่ช่วยให้การบริหารงานเป็นได้ด้วยความเรียบร้อย

สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด เป็นหน่วยงานหนึ่งที่เกิดขึ้นโดยความคิดริเริ่มของนักสหกรณ์รุ่นแรก ๆ ของกรมสหกรณ์ที่เห็นว่าควรจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิต สำหรับคนมีเงินเดือนขึ้นในหมู่ข้าราชการสหกรณ์ และให้รวมตลอดทั้งข้าราชการ คณะสหกรณ์ และพนักงานธนาคารเพื่อการ สหกรณ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางงานใกล้ชิดกับกรมสหกรณ์ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้บรรดาสมาชิกออมทรัพย์ได้อย่างจริงจัง และป้องกันให้พ้นจากหนี้สินที่มีภาระมาก ดังนั้น จึงได้จัดให้มีผู้เริ่มการขึ้นคณะหนึ่ง ประกอบด้วย ผู้แทนกองต่างๆ ในกรมสหกรณ์ และคณะสหกรณ์กับของธนาคารเพื่อการสหกรณ์ เพื่อดำเนินงานต่างๆ ในการก่อตั้งสหกรณ์ คณะผู้เริ่มการได้พิจารณาร่างข้อบังคับและเริ่มออกหนังสือชี้ชวน สอบสวนพิจารณาผู้สมัครเข้าเป็นสมาชิก ในฐานะผู้เข้าชื่อจดทะเบียนสหกรณ์ ตั้งแต่วันที่ 5 สิงหาคม 2492 ได้สมาชิกรวมทั้งสิ้น 132 คน ประชุมเข้าชื่อจดทะเบียนเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2492

สหกรณ์ได้จดทะเบียน ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2492 ชื่อ “สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ ไม่จำกัดสินใช้” นับว่าเป็นสหกรณ์ประเภท สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์แรกในประเทศไทย ปัจจุบันมีทุนดำเนินงานว่า 3,023 ล้านบาท

สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ. 2549 – 2551) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคงเติบโตอย่างยั่งยืน แผนกลยุทธ์ที่จัดทำจะเกี่ยวข้องกับการจัดหาเงินทุนและการลงทุนของสหกรณ์ เป็นส่วนใหญ่ สำหรับด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สหกรณ์ยังไม่เคยจัดทำแผนกลยุทธ์มาก่อน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่ทำการศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ปัญหาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และปัญหาด้านการเสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ว่าในปัจจุบันมีสภาพทั่วไปที่แท้จริงอย่างไร และมีปัญหาใดบ้าง เพื่อจะได้นำผลการวิจัยในครั้งนี้มาเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสหกรณ์ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

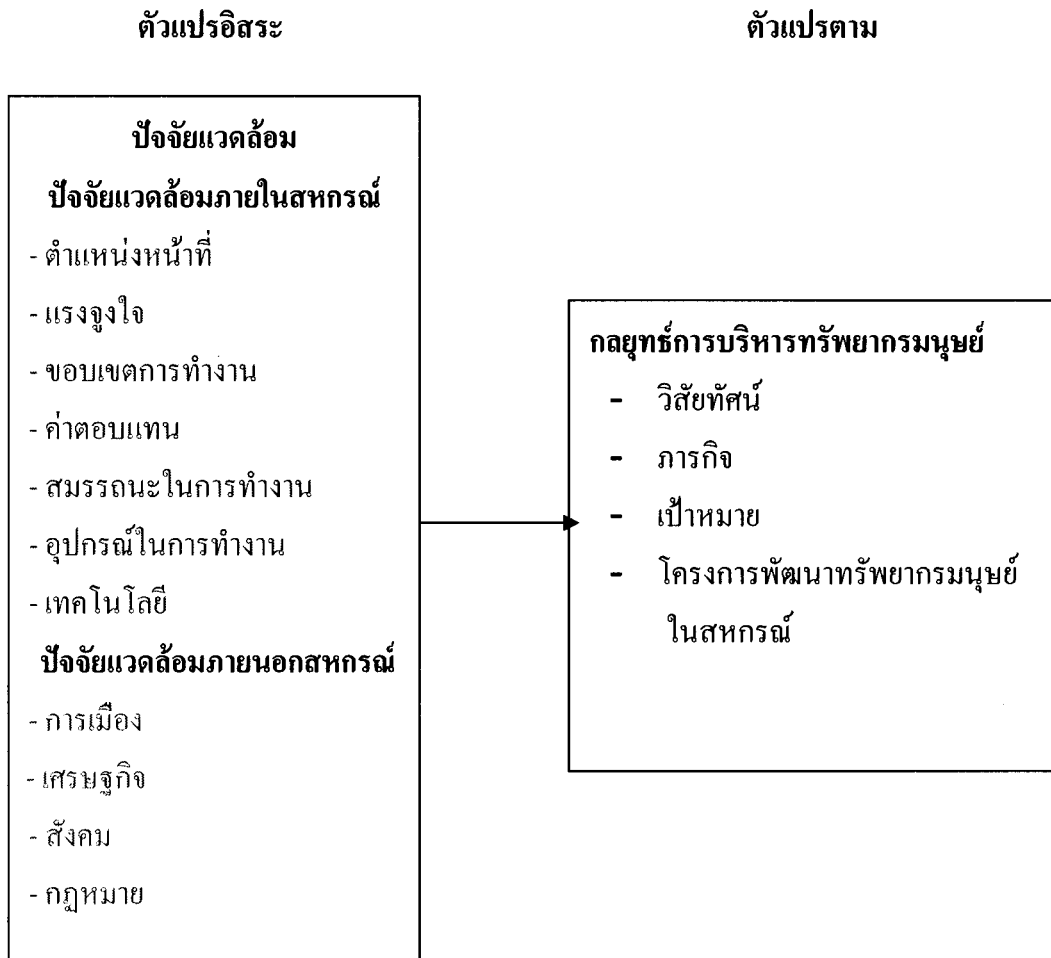
- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพโดยทั่วไปของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด
- 2.2 เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ข้าราชการ สหกรณ์ จำกัด

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาระดับความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์
2. การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
3. การพัฒนาและการให้พ้นจากงานของทรัพยากรมนุษย์

ตลอดจนได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการทราบกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด วิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ยเสนอเป็นตารางเพื่อทราบสภาพทั่วไปของเจ้าหน้าที่และกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ผู้ตอบแบบสอบถามจากระดับความคิดเห็นในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษา ด้านการพัฒนาและการให้พ้นจากงาน โดยการใช้เกณฑ์เฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

4. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ มุ่งศึกษาสภาพทั่วไป ปัญหา ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด โดยใช้แบบสอบถาม คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 30 คน และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 15 คน

5. ข้อยกเว้นในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเจาะจงผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่และกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลและสามารถให้คำตอบในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ได้

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารงานหรือการจัดการ เกี่ยวกับบุคลากรของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ภายใต้หัวข้อหลักที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านการสรรหา ด้านการปกป้องและธำรงรักษา ด้านการพัฒนาและการให้พ้นจากงาน

6.2 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายกลยุทธ์เพื่อการปรับปรุงสมรรถนะของธุรกิจและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้เกิดนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ รูปแบบของการวางแผนการขยายตัว และกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นการตั้งใจที่จะทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการยอมรับหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นเสมือนหุ้นส่วนหรือส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการของกลยุทธ์ระดับบริษัทอย่างไรก็ตามการสร้างกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องผ่านกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการให้รางวัลบุคคล

6.3 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ขั้นตอนในการค้นหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับงานที่สหกรณ์ต้องการ ตลอดจนการรับเข้าปฏิบัติงาน

6.4 การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความปลอดภัยทางด้านร่างกาย และจิตใจที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของบุคลากร

6.5 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดกิจกรรมฝึกอบรมให้ความรู้ ทำให้บุคลากรมีคุณภาพที่ดีขึ้น การดำเนินการเพิ่มความรู้ ความสามารถ และการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

6.6 การให้พ้นจากงาน หมายถึง การพ้นสภาพจากการทำงานด้วยสาเหตุต่าง ๆ เช่น การลาออกโดยไม่มีควมผิด การให้ออกเนื่องจากกระทำควมผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง การตาย ทุพพลภาพ และการเกษียณอายุราชการ

6.7 สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด หมายถึง สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นนิติบุคคล เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งแรกของประเทศไทย ตั้งอยู่ในบริเวณสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ เลขที่ 20 ถนนพิชัย แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ซึ่งได้จัดตั้งโดยข้าราชการในกรมสหกรณ์ (เดิม) และพนักงานธนาคารเพื่อการสหกรณ์ (เดิม) เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2492 วัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือด้านเศรษฐกิจแก่สมาชิกสหกรณ์

6.8 คณะกรรมการดำเนินการ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกสหกรณ์ในวันประชุมใหญ่สามัญประจำปี จำนวน 15 คน เพื่อเข้ามาบริหารงานในสหกรณ์

6.9 เจ้าหน้าที่ หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด จำนวน 20 คน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบถึงปัญหาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด เพื่อจะได้นำมาแก้ไขปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

7.2 ผลจากการวิจัยเป็นข้อมูลที่จะเสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ข้าราชการ สหกรณ์ จำกัด ต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาด้านทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ สหกรณ์ออมทรัพย์ เอกสาร ตำรา บทความ รายงานกิจการประจำปี ซึ่งผู้วิจัยจึงได้แบ่งแนวคิดทฤษฎี ข้อมูลเกี่ยวกับการสหกรณ์ วรรณกรรมและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้แบ่ง ออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. การสหกรณ์และสหกรณ์ออมทรัพย์
2. วิวัฒนาการการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
3. สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด
4. ทฤษฎีแรงจูงใจ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การสหกรณ์และสหกรณ์ออมทรัพย์

ความหมายของสหกรณ์

ได้มีผู้กำหนดความหมายของสหกรณ์ไว้มากมาย (พสุ สัตถาภรณ์ 2533:15) ซึ่งได้เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป คำว่าสหกรณ์ตรงกับคำใน ภาษาอังกฤษว่า Cooperation or Cooperatives ตามความหมายทั่วไป หมายถึง การทำงานร่วมกัน หรือ การร่วมมือกัน แต่ในความหมายพิเศษเฉพาะหมายถึง ระบบการรวมกันทำงานของบุคคลด้วยความสมัครใจ โดยยึดหลักเสมอภาคเพื่อจัดการแสวงหาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของคนกลาง ในด้านใดด้านหนึ่งตามความต้องการทางเศรษฐกิจของตน สำหรับคำว่า สหกรณ์ ในภาษาไทย นั้น กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ซึ่งเป็นพระบิดาของการสหกรณ์ในประเทศไทย ได้บัญญัติขึ้นจาก คำภาษาสันสกฤต 2 คำ คือ สห แปลว่า “รวมกัน” และ กรณ์ แปลว่า “การกระทำ” รวมกัน แปลได้ความว่า “การกระทำร่วมกัน” หรือ “การร่วมมือกันทำงาน”

องค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้นด้วยการลงหุ้นร่วมกัน จัดการร่วมกันในการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือบริการตามความต้องการหรือผลประโยชน์อย่างเดียวกัน ของบรรดาสมาชิก สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิออกเสียงได้หนึ่งเสียงในการบริหารสหกรณ์ โดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ เช่นสหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์โคนม คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์

อย่างไรก็ตามการที่จะกำหนดคำนิยามคำจำกัดความ ของสหกรณ์ให้มีความหมายครอบคลุมถึงองค์การและการดำเนินงานของสหกรณ์ประเภทต่าง ๆ ที่ยอมรับเป็นสากลนั้น ยังมีความแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ด้วยเหตุนี้ นักสหกรณ์และนักเศรษฐศาสตร์ได้ให้คำนิยามของสหกรณ์ ดังนี้

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๒๕ ได้ให้ความหมายของสหกรณ์ไว้ว่าความร่วมมือกันเพื่อประโยชน์อื่น ๆ ในงานนั้น ๆ ร่วมกัน วิธีการอย่างหนึ่งที่บุคคลพอใจร่วมมือกันเพื่อบำรุงความเจริญในภาวะเศรษฐกิจ โดยแบ่งกำไรเสมอกัน

สหกรณ์ หมายถึง การรวมตัวกันของกลุ่มบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน ด้วยความสมัครใจร่วมกันรับผิดชอบและดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยยึดหลักประชาธิปไตย ไม่มุ่งแสวงหากำไร และมีการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างยุติธรรม

เฟย์ (Fay. 1948 : 5) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สหกรณ์เป็นสมาคมที่ก่อตั้งขึ้นในกลุ่มคนที่อ่อนแอ เพื่อความมุ่งหมายในการค้าร่วมกัน และดำเนินการด้วยความไม่เห็นแก่ตัว โดยมีข้อกำหนดว่าทุกคนพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก มีส่วนร่วมในผลตอบแทนตามอัตราส่วนของการใช้ประโยชน์จากสมาคมของตน

เฮม (Helm. 1968 : 5) ได้อธิบายว่า สหกรณ์หมายถึง องค์กรแห่งความสมัครใจของหน่วยเศรษฐกิจต่าง ๆ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเท่าเทียมกัน และดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สหกรณ์โดยลักษณะของมันเองมิใช่องค์กรทุนนิยมหรือสังคมนิยมแต่เป็นทางสายกลางที่สามารถสนองต่อความมุ่งหมายและระบบเศรษฐกิจต่าง ๆ

พระประกาศสหกรณ์ (พสุ สัตถาภรณ์ 2533 :17; อ่างใน ณรงค์ เส็งประชา 2527 : 19) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า สหกรณ์เป็นวิธีการประกอบการเศรษฐกิจแบบหนึ่ง ที่บุคคลผู้อ่อนแอทางเศรษฐกิจรวมแรงรวมปัญญาและรวมทุนกันจัดตั้งขึ้นโดยความสมัครใจ ตามหลักการการช่วยตนเองและช่วยซึ่งกันและกัน และประหยัดเพื่อให้เกิดความเจริญในทางเศรษฐกิจ

จากที่มีผู้ให้ความหมายของสหกรณ์ไว้ พอสรุปได้ว่า สหกรณ์หมายถึง องค์กรที่จัดตั้งขึ้น โดยมีได้มุ่งหวังกำไรทางเศรษฐกิจ แต่ก่อตั้งขึ้นโดยความสมัครใจของกลุ่มสังคมหนึ่งๆ ร่วมกันเพื่อจัดปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของกลุ่ม ให้มีสภาพการกินคืออยู่ดีขึ้น และมีความเท่าเทียมกันในกลุ่ม ในการทำธุรกิจโดยยึดหลักของสหกรณ์

ประเภทของสหกรณ์ในประเทศไทย

ในประเทศไทยสหกรณ์ได้นำแบบอย่างมาจากสหกรณ์หาทุนไรฟิไฟเซน (Raiffiesen) ในประเทศเยอรมันนี และเกิดขึ้นในเมืองไทย เมื่อปี พ.ศ. 2495 มีชื่อว่า สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้ และต่อมากรมส่งเสริมสหกรณ์ได้พัฒนารูปแบบสหกรณ์ขึ้นอีก ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ประเภท ภายใต้กฎกระทรวงตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ดังนี้

1. สหกรณ์การเกษตร
2. สหกรณ์ประมง
3. สหกรณ์นิคม
4. สหกรณ์ร้านค้า
5. สหกรณ์ออมทรัพย์
6. สหกรณ์บริการ
7. สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน

สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด จัดเป็นสหกรณ์ในประเภทที่ 5 ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่ส่งเสริมการออมทรัพย์ และการให้บริการกู้ยืมเงินแก่สมาชิกเมื่อมีความจำเป็น เพื่อช่วยเหลือให้สมาชิกมีหลักประกันในอนาคต และไม่ให้เป็นหนี้สินนอกระบบ ซึ่งมีดอกเบี้ยสูง

หลักการสหกรณ์

หลักการสหกรณ์เกิดจากค่านิยมพื้นฐานของสหกรณ์ ที่ยอมรับกันทั่วโลก และถูกนำมากำหนดเป็นหลักสหกรณ์สากล ที่ประชุม ICA (อ้างถึงในสุวรรณฯ ฐวโชติ 2544) คือหลักที่ องค์กรสหกรณ์ทั้งหลายทั่วโลกยึดถือเป็นหลักปฏิบัติในการดำรงอยู่ ได้กำหนดไว้ 7 ประการ ดังนี้

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership)	หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)	หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก (Member Economic Participation)
หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)	หลัก 7 ประการสำคัญของสหกรณ์ในประเทศไทย	หลักการที่ 5 การให้การศึกษาคู่มืออบรมและสารสนเทศ (Education Training and Information)
หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperative)		หลักการที่ 7 ความเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern Community)

ภาพที่ 2.1 หลักการสำคัญ 7 ประการของสหกรณ์ในประเทศไทย

หลักการสหกรณ์ คือ "แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าทางสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม" ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ กล่าวคือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

1. พึงตระหนักว่าการเข้าและออกจากการเป็นสมาชิก จะต้องเป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคล (คำว่า "บุคคล" หมายถึง ทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล) ไม่ใช่ถูกชักจูง โน้มน้าว ล่อลวง บังคับ ข่มขู่จากผู้อื่น

2. อย่างไรก็ดี การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกของสหกรณ์ต่างๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกแล้วสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้ และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิกและสหกรณ์ ไม่ถือว่าขัดกับหลักการสหกรณ์ข้อนี้

3. สมาชิกสมทบนั้น ควรมีแต่เฉพาะกรณีของสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษ และจำเป็นเท่านั้น ไม่ควรให้มีในสหกรณ์ทั่วไปหรือทุกประเภท เพราะตามปกติสมาชิกสมทบมาจากบุคคลซึ่งขาดคุณสมบัติที่จะเป็นสมาชิกธรรมดา หากสหกรณ์ใดรับสมาชิกสมทบจำนวนมาก ก็อาจกระทบต่อการส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกธรรมดาได้แม้ว่ากฎหมายจะได้ห้ามมิให้สมาชิกสมทบบมีสิทธิบางประการก็ตาม

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

พึงตระหนักกว่าเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่จะต้องร่วมแรงกายใจและสติปัญญาในการดำเนินการและความคุ้มค่าของการดำเนินงานของสหกรณ์ตามวิถีทางประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านช่องทางหรือองค์กรต่างๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และที่ประชุมใหญ่

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

1. หลักการสหกรณ์ข้อนี้ มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่าบทบาทที่สำคัญของคุณคือ การที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน (Co-owners and Customers) จึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุม และผู้อุดหนุน หรือผู้ใช้บริการของสหกรณ์ มิใช่มาเป็นสมาชิกเพียงเพื่อมุ่งหวังได้รับประโยชน์จากสหกรณ์เท่านั้น

2. ในการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อความเป็นธรรมแก่สมาชิก ส่วนหนึ่งต้องกันไว้เป็นทุนสำรอง ซึ่งจะนำไปแบ่งกันมิได้ แต่เป็นทุนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาเอง ถือว่าเป็นทุนทางสังคม นอกนั้นอาจแบ่งเป็นเงินปันผลในอัตราจำกัด และเป็นเงินเฉลี่ยคืน ตามส่วนแห่งธุรกิจ

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

1. สมาชิก กรรมการและพนักงานสหกรณ์รวมทั้งหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ต้องสำนึกและตระหนักอยู่เสมอว่าสหกรณ์เป็นองค์กรช่วยตนเอง และปกครองตนเอง เพราะฉะนั้นสหกรณ์ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจ หรือทำสัญญาใดก็ตามเงื่อนไขที่สหกรณ์ยอมรับได้กับบุคคลภายนอกหรือรัฐบาล

2. การรับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากรัฐ หรือบุคคลภายนอกไม่ขัดกับหลักความเป็นอิสระของสหกรณ์ หากผู้ให้ความช่วยเหลือมุ่งหมายให้สหกรณ์ช่วยเหลือตนเองได้ และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย รวมทั้งธำรงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองของสหกรณ์

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ

1. หลักการข้อนี้เป็นจุดอ่อนของสหกรณ์ในประเทศไทยทุกระดับ ทั้งสหกรณ์ขั้นปฐมและสหกรณ์ขั้นสูง เพราะขาดแผนแม่บทในการพัฒนาการศึกษาทางสหกรณ์ให้เป็นบทบาท และความรับผิดชอบของขบวนการสหกรณ์อย่างแท้จริง ทั้งๆ ที่ได้ริเริ่มให้จัดตั้งกองทุนสะสม จัดสภาพสหกรณ์ จากกำไรของสหกรณ์มาตั้งแต่ พ.ศ. 2492 และแม้จะมีการจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยและมีชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติบ้างแล้วส่วนราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ก็ยังคงดำเนินการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์แทบจะเรียกได้ว่าซ้ำซ้อนกับขบวนการสหกรณ์โดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนให้ขบวนการสหกรณ์สามารถรับผิดชอบการให้การศึกษาและฝึกอบรมทาง

สหกรณ์ได้ด้วยตนเองในที่สุด โดยมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ให้ การสนับสนุนอย่างเพียงพอตาม ความจำเป็นและเน้นการฝึกอบรมข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศมีความมุ่งหมายและเน้นกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

- การศึกษามุ่งให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่จะเป็นสมาชิกในอนาคต มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ รวมทั้งมีความสำนึก และตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของ สมาชิก หรือให้เป็นผู้มีจิตวิญญาณสหกรณ์

- การฝึกอบรมมุ่งให้กรรมการ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ รวมทั้งความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตน

- ส่วนสารสนเทศนั้นมุ่งให้บุคคลทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับเยาวชนและ ผู้นำด้านความคิดเป็น เช่น ผู้นำชุมชน นักหนังสือพิมพ์ นักเขียน ผู้นำองค์กร พัฒนาชุมชน ฯลฯ โดย เน้นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง

3. หลักสูตรและเนื้อหาของการศึกษาอบรม ควรครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

1. แท้จริงการร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นหลักการเดียวกันกับการร่วมมือระหว่าง บุคคลธรรมดาในการจัดตั้งสหกรณ์นั่นเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจ การต่อรองสูงขึ้น และนำไปสู่การรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง ในแนวนอน สหกรณ์ทุกสหกรณ์ไม่ว่าประเภทเดียวกันหรือไม่ สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับเพื่อประโยชน์ สูงสุดของสมาชิกและขบวนการสหกรณ์ในแนวตั้งสหกรณ์ท้องถิ่นประเภทเดียวกันควรรวมตัวกัน ทางธุรกิจเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ และ สหกรณ์ทุกประเภท ทุกระดับ ทุกสหกรณ์ควรรวมตัวกันเป็นองค์การสหกรณ์สูงสุด (Apex Organization) เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมด้านอุดมการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การ ส่งเสริมแนะนำ การกำกับดูแล การตรวจสอบ การวิจัย และการพัฒนา ฯลฯ

3. วัตถุประสงค์สำคัญของการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ คือ เพื่อให้สหกรณ์สามารถ อำนาจผลประโยชน์ ทางเศรษฐกิจ เพราะฉะนั้นสหกรณ์ท้องถิ่นแต่ละสหกรณ์ และสหกรณ์ชั้นสูง ต้องเป็นสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืน มีชีวิตชีวา (Viable & Sustainable) และร่วมมือกันใน ลักษณะของ "ระบบรวม" หรือเป็นเอกภาพ

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

1. สหกรณ์เป็นองค์การทางเศรษฐกิจและสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ เพราะฉะนั้น การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนนั้นๆ ซึ่งหมายความว่า เป็นการพัฒนา ที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ หรือเป็นการพัฒนาที่สนองความต้องการและความใฝ่ฝันของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำลายโอกาสความสามารถ และอนาคตของคนรุ่นหลัง

2. เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์ก็เป็นสมาชิกของชุมชนนั่นเอง สหกรณ์จึงควรมีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชนนั้นแบบยั่งยืน

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินคืออยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

วิธีการสหกรณ์ คือ การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจ

คุณค่าสหกรณ์ "สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพสมาชิก สหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อคนอื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์"

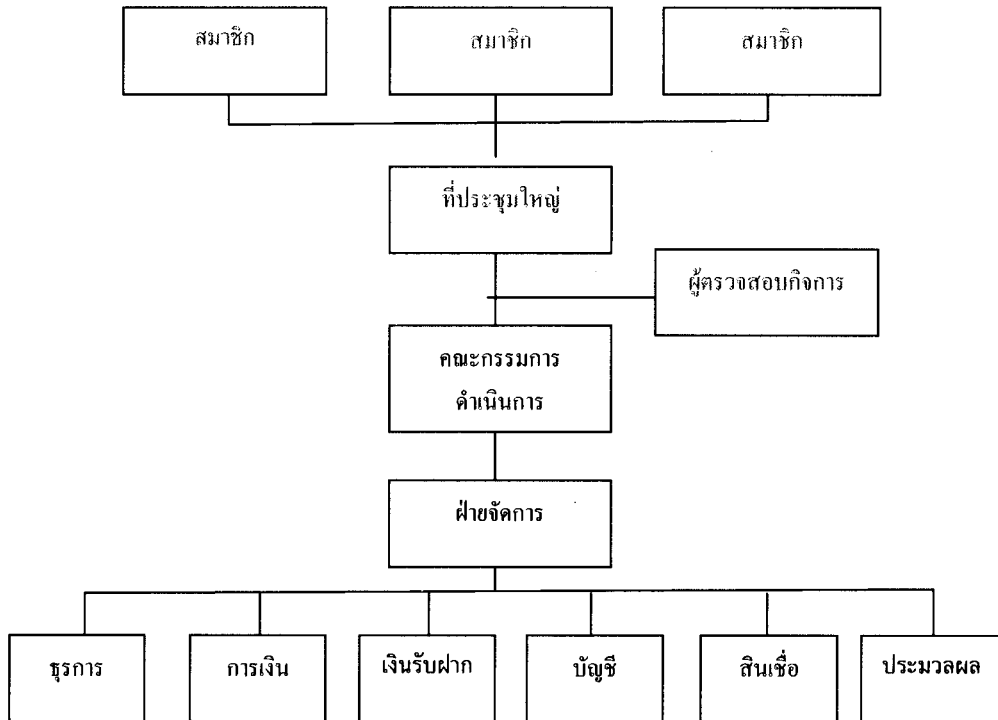
สหกรณ์มีความแตกต่างจากองค์การธุรกิจประเภทอื่นหลายประการ โดยเฉพาะแง่ของวัตถุประสงค์ ลักษณะการรวมกัน หุ้นและมูลค่าหุ้น การควบคุมและการออกเสียง และการแบ่งกำไร ดังแสดงในภาพที่ 2.2

ลักษณะ	สหกรณ์	ห้างหุ้นส่วน/บริษัท จำกัด
1. วัตถุประสงค์	ดำเนินธุรกิจและบริการเพื่อช่วยเหลือสมาชิก ในการแก้ไข ปัญหาต่างๆ	ดำเนินธุรกิจเพื่อการค้า ทำธุรกิจกับบุคคลภายนอกเพื่อแสวงหากำไรให้มากที่สุด
2. ลักษณะการรวมกัน	มุ่งด้านการรวบรวมคนมากกว่าทุน	มุ่งด้านการรวบรวมทุน ต้องการทุนในการดำเนินงานมาก
3. หุ้นและมูลค่าหุ้น	ราคาหุ้นคงที่และมีอัตราต่ำ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงหุ้นได้ หุ้นมีจำนวนไม่จำกัด	ราคาหุ้นเปลี่ยนแปลงตามฐานะของกิจการ จำนวนหุ้นมีจำกัด
4. การควบคุม และการออกเสียง	ควบคุมตามแบบประชาธิปไตย สมาชิกออกเสียงได้คนละหนึ่งเสียง (ยกเว้นระดับชุมนุมสหกรณ์) และออกเสียงแทนกันไม่ได้	ออกเสียงได้ตามจำนวนหุ้นที่ถือและออกเสียงแทนกันได้
5. การแบ่งกำไร	การแบ่งกำไรจะแบ่งตามความมากน้อยของการทำธุรกิจกับสหกรณ์ และจำนวนหุ้นที่ถือ	การแบ่งกำไร แบ่งตามจำนวนหุ้นที่ถือ ถือหุ้นมากได้เงินปันผลคืนมาก

ภาพที่ 2. 2 ข้อเปรียบเทียบระหว่างสหกรณ์กับองค์กรธุรกิจรูปอื่น

โครงสร้างการบริหารการจัดการสหกรณ์

สหกรณ์โดยทั่วไปมีโครงสร้างและการทำงานในลักษณะสมาชิก โดยที่ประชุมใหญ่สมาชิกมีอำนาจสูงสุด เป็นผู้กำหนดและเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการมาเป็นผู้บริหารงานแทนตน ดังแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์

การสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

ลักษณะทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นสถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลซึ่งมีอาชีพอย่างเดียวกันหรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกวงและได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ สามารถกู้ยืมเงินได้เมื่อเกิดความจำเป็นตาม หลักการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

พระราชดำรัสของพระราชวรวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ พระบิดาแห่งการ
สหกรณ์ไทย และพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระราชทานพระราชดำรัส
แก่ประชาชนเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2540 เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตสำหรับประชาชน ปี 2541 ดังนี้

การที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดจะออมทรัพย์ไว้ได้มากหรือน้อยนั้นก็ย่อมจะต่างกันตามกำลังทรัพย์
กำลังปัญญาของตน แต่ทุกคนต้องเข้าใจถึงจะออมทรัพย์ได้ที่ละเล็กละน้อย ก็เป็นประโยชน์แก่
ตนเองและบ้านเมืองทั้งนั้น

พระราชดำรัส

พระราชวรวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ พระบิดาแห่งการสหกรณ์ไทย

การกู้เงิน เงินนั้นต้องให้เกิดประโยชน์ มิใช่กู้สำหรับไปเล่นไปทำอะไรที่ไม่เกิดประโยชน์ ถ้า
กู้เงินแล้วทำให้มีรายได้ก็เท่ากับใช้หนี้ได้ ไม่ต้องคิดหนี้ ไม่ต้องเดือดร้อนไม่ต้องเสียเกียรติ

พระราชดำรัส

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช

ภาพที่ 2.4 พระราชดำรัสการสหกรณ์ออมทรัพย์

ความเป็นมา

สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งแรกในประเทศไทย จัดตั้งขึ้นในหมู่ข้าราชการสหกรณ์และ
พนักงานธนาคารเพื่อการสหกรณ์ จดทะเบียนเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2492 คือ สหกรณ์ข้าราชการ
สหกรณ์ จำกัด สิ้นใช้ และได้แพร่ หลายไปในหน่วยงานของรัฐและเอกชนทั่วประเทศ ส่วนสหกรณ์
ออมทรัพย์ในชุมชนแห่งแรก คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนแม่มูล จำกัด จดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 มกราคม
2522

วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์ โดยการรับฝากเงินและให้ผลตอบแทน ในรูป ของดอกเบี้ย
อัตราเดียวกับธนาคารพาณิชย์ และโดยการถือหุ้นหัก ณ ที่จ่าย เป็นรายเดือน แต่ไม่เกิน 1 ใน 5 ของ
หุ้นทั้งหมด เมื่อสิ้นปีทางบัญชีต้อง จ่ายเงินปันผลค่าหุ้นให้แก่สมาชิกในอัตราที่กฎหมายกำหนด
รวมทั้ง ให้บริการด้านเงินกู้แก่สมาชิกตามความจำเป็น

ประโยชน์ที่จะได้รับ

เป็นแหล่งเงินฝากและเงินกู้ของสมาชิก ทำให้สมาชิกรู้จักเก็บออมเงิน และไม่ ต้องไปกู้เงินนอกระบบ ทำให้สถาบันครอบครัวมีความมั่นคงขึ้น

2. วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์(Human Resource) หมายถึง คนหรือมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรประเภทหนึ่งที่ต้องใช้ในการจัดการและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดเมื่อเทียบกับทรัพยากรทั้งหมดที่เป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจขององค์กร บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องใช้เวลาวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์[Human Resource Management (HRM)]

1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่เปลี่ยนมาจากคำที่ใช้อยู่เดิมว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นศัพท์ทางวิชาการที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้บัญญัติขึ้น โดยถอดความจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Personnel Administration” หรือ “Personnel Management” ซึ่งเป็นการมองมนุษย์ในฐานะที่เป็น “บุคคล” (Personnel) ต่อมา เมื่อมุมมองเกี่ยวกับมนุษย์ในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปจากในฐานะที่เป็นบุคคลไปสู่ฐานะใหม่ที่เป็น “ทรัพยากรทางการบริหาร” ประเภทหนึ่ง คือ ทรัพยากรมนุษย์ หรือเปลี่ยนแปลงจาก “Personnel” เป็น “Human Resources” ฉะนั้น การบริหารบุคคลที่เคยใช้มาแต่เดิมว่า “การบริหารงานบุคคล” จึงเปลี่ยนเป็น “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” อันเป็นคำที่ถอดความมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Human Resources Management” ซึ่งนอกจากจะแปลว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว ยังมีการใช้ถ้อยคำอื่น ๆ อีก เช่น “การบริหารทรัพยากรบุคคล” หรือ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” เป็นต้น โดยถ้อยคำเหล่านี้จะให้ความหมายเดียวกัน ต่อมาทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนต่างก็มีแนวโน้มของมุมมองที่มีต่อมนุษย์ในองค์กรแตกต่างกันไปจากเดิมอีก กล่าวคือ จากเดิมที่มองมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากร (Resources) ทางการบริหารได้เปลี่ยนเป็นการมองมนุษย์ในฐานะที่เป็น “ทุน” เรียกว่า “ทุนมนุษย์” หรือ “Human Capital” ฉะนั้น การบริหารมนุษย์ในฐานะที่เป็นทุน จึงอาจเปลี่ยนจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ “การบริหารทุนมนุษย์” (Human Capital Management)

1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมชาย หิรัญกิตติ (2542:10) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ

- (1) เพื่อจัดหาคนที่มีความสมบัติที่เหมาะสมกับงาน
- (2) เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- (3) เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- (4) เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์การให้นานที่สุด
- (5) เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานทุกคนได้ทราบ

พยอม วงศ์สารศรี (2544 : 7) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ 3 ประการ คือ

(1) สนองความต้องการทางสังคม (Society's Requirements) ด้วยการคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบและพระราชบัญญัติต่างๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

(2) ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ (Management's Expectations) โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้องค์การเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มปริมาณสูงขึ้น ดังนั้น งานที่ ฝ่ายบริหารงานบุคคลควรคำนึงถึงคือ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

(3) สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Needs) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่คิดจะดำเนินการ ควรเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการของพนักงาน โดยมุ่งพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงานและเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

อุทัย หิรัญโต (2531: 2-3) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

- (1) เพื่อสรรหาและเลือกสรร (Recruitment and Selection) ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความประพฤติดี
- (2) เพื่อใช้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดผลสูงสุด (Utilization)
- (3) เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์การนานๆ (Maintenance)
- (4) เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง (Development)

สุนันทา เลานันท์ (2542: 12) ได้กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งตอบสนองความมีประสิทธิภาพขององค์กรมีดังนี้

- (1) เพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- (2) เพื่อใช้ทักษะความสามารถและความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมาปฏิบัติงานในองค์กร
- (4) เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและการตระหนักในคุณค่าและศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน
- (5) เพื่อพัฒนาและธำรงไว้ซึ่งชีวิตของการทำงานที่มีคุณภาพในระดับที่พึงปรารถนา
- (6) เพื่อช่วยธำรงนโยบายด้านระเบียบวินัยและจริยธรรมขององค์กร
- (7) เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากร กลุ่มบุคคล องค์กรและสาธารณชน ในการดำเนินกิจกรรมหรือภารกิจใดๆ ก็ตามจำเป็นที่จะต้องมีความหมาย เพื่อที่จะดำเนินภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการบริหารงานบุคคลก็เช่นเดียวกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 8) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของหน้าที่งานด้านบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

- (1) มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์โดยได้ประสิทธิภาพ
- (2) มีบรรยากาศ ความสัมพันธ์ในหน้าที่งานที่ดีในระหว่างบรรดาสมาชิกขององค์กร
- (3) มีการส่งเสริมความเจริญเติบโตและก้าวหน้าของแต่ละบุคคลที่พร้อมมูล และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

ภารกิจ 3 ด้านที่ต้องกระทำให้ได้ผลลุล่วงไปเป็นอย่างดีคือ

- (1) ต้องสามารถได้คนดีมีความสามารถมาทำงาน
- (2) ต้องรู้จักวิธีการใช้คน ให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยมีประสิทธิภาพสูง
- (3) ต้องสามารถดำรงรักษาความเต็มใจของสมาชิกทุกคน ที่จะให้ทุ่มเทจิตใจช่วยกันทำงานให้ถึงเป้าหมายส่วนรวมขององค์กร

1.3 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 :10) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหารเพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจึงมีความสำคัญ เพราะสามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดเกี่ยวกับ

- (1) การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงานและการเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์
- (2) อัตราการออกจากงานสูง
- (3) การที่พนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด
- (4) การที่บริษัทต้องขึ้นศาลเพราะมีข้อพิพาททางด้านแรงงาน ซึ่งเกิดจากการกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน การจัดสภาวะแวดล้อม การทำงานที่ไม่ปลอดภัย การไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน โดยผู้บริหารจะต้องมีเหตุผลและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง คือ การวางแผนที่เหมาะสม การจัดแผนภูมิองค์การ และการกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจน รวมถึงการใช้การควบคุมด้วยความชำนาญดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการจ้างคนได้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน มีการจูงใจการประเมิน การฝึกอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 :18) ได้กล่าวว่า สภาพองค์การในทุกวันนี้ นับว่า ได้มีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในองค์การ โดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่างๆเท่าที่เห็นกันอยู่ในปัจจุบัน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคนิควิทยาการ และด้านสภาพสังคม ล้วนแต่เห็นได้ชัดแจ้งว่าจะมีผลกระทบทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก การที่จะสามารถเผชิญกับปัญหาท้าทายต่าง ๆ เหล่านี้จึงนับเป็นเรื่องสำคัญที่องค์การธุรกิจส่วนมากต้องพยายามมุ่งสนใจในสิ่งที่เกี่ยวกับงานทางด้านการบริหารงานบุคคล คือ

- (1) ต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการทางจิตวิทยา หรือทางใจของคนงาน
- (2) ต้องพิจารณาและยกระดับความสามารถของงานวิชาชีพด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งความพยายามของสมาคมวิชาชีพ คือ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยที่ได้มุ่งสร้างสรรค์ความรู้และเทคโนโลยีของงานด้านนี้ให้แพร่หลายมาช้านานแล้วนั้น นับได้ว่ามีประโยชน์เป็นอย่างมากต่อสังคมธุรกิจและประเทศชาติโดยรวม
- (3) ต้องให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล เรื่องนี้นับว่าขาดแคลนเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าหากได้ให้ความสนใจค้นคว้าวิจัยปัญหาอย่างลึกซึ้งทีละด้านเรื่อยไปแล้ว ในระยะยาว การได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นจะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีคุณภาพและทำได้ผลมากยิ่งขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี (2544 : 6) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

(1) ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

(2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

(3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและ ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข มีความเข้าใจที่ดีต่อกันจากความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ การบริหารงานบุคคล(ในอดีต) ข้างต้นนี้จะพบว่าก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและพนักงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาในเรื่องนี้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานภายในองค์กร

ปัญญา หิรัญรัมย์ (2550 : 5-16) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมของมนุษย์ไม่ว่าจะอยู่ในสหกรณ์หรือองค์กรใดก็ตามสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท เช่น พฤติกรรมภายนอกและพฤติกรรมภายใน พฤติกรรมของมนุษย์เกี่ยวกับการกระตุ้นจากสิ่งแวดล้อมที่มีชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ไม่มีชีวิต สิ่งแวดล้อมที่เป็นรูปธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เป็นนามธรรม การจำแนกพฤติกรรมทางสังคมของมนุษย์ออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมระดับบุคคล พฤติกรรมระดับระหว่างบุคคล และพฤติกรรมระดับกลุ่ม ขณะเดียวกันได้จัดแบ่งพัฒนาการทางจริยธรรมของมนุษย์ออกเป็น 6 ชั้น ดังนี้ 1) ชั้นการหลบหลีกการถูกลงโทษ 2) ชั้นการแสวงหารางวัลและความพอใจ 3) ชั้นการกระทำในสิ่งที่คนอื่นเห็นว่าดี 4) ชั้นการทำตามหน้าที่ทางสังคม 5) ชั้นการเคารพตนเอง หรือเคารพสิทธิส่วนบุคคลยอมรับกฎเกณฑ์อย่างเป็นประชาธิปไตย และ 6) ชั้นการยึดอุดมคติสากล

1.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Ivancevich (2001:36)(อ้างในจิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ:2546) ได้แสดงโมเดลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Diagnostic Model of Human Resource Management) เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Process) แนวใหม่

จากทฤษฎีของ John M. Ivancevich จะแบ่งกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ด้าน โดยมุ่งเน้นแต่ละกระบวนการด้านคนและผลลัพธ์ (Focus of each process in on people and results) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้านมีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resources) ประกอบด้วย

- 1.1 โอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน (Equal Employment Opportunity : EEO)
- 1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

- 1.3 การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน (Job analysis and design)
- 1.4 การสรรหา (Recruitment)
 - ภายในประเทศ (Domestic)
 - ระหว่างประเทศ (International)
- 1.5 การคัดเลือก (Selection)
 - ภายในประเทศ (Domestic)
 - ระหว่างประเทศ (International)
2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources) ประกอบด้วย
 - 2.1 ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation)
 - 2.2 การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)
 - 2.3 ผลประโยชน์และบริการ (Benefits and services)
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources) ประกอบด้วย
 - 3.1 ฝึกอบรม (Training)
 - 3.2 การพัฒนา (Development)
 - 3.3 การวางแผนอาชีพ (Career planning)
 - 3.4 วินัย (Discipline)
4. การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protection Human Resources) ประกอบด้วย
 - 4.1 แรงงานสัมพันธ์และการต่อรองโดยรวม (Labor Relation and Collective Bargaining)
 - 4.2 ความปลอดภัย สุขภาพ และ ความสะดวกสบาย (Safety, Health and Wellness)
 - 4.3 การประเมินผล (Evaluation)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจในเรื่องการบริหารงานบุคคลแนวใหม่โดยกระบวนการบริหารงานบุคคลและการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรและได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายและแนวคิดไว้อย่างชัดเจน

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ (2546: 18-24) ได้จำแนกหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. หน้าที่เกี่ยวกับองค์การ เป็นหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับระบบการดำเนินงานของทั้งองค์การ ซึ่งสามารถจำแนกหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์การออกเป็น 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1.1 กำหนดนโยบาย หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่เกี่ยวกับนโยบายด้านบุคลากรรวมและเฉพาะของแต่ละหน่วยงานภายในองค์การ โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่จัดเตรียมข้อมูลที่มีความสำคัญเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้กับผู้บริหาร ตลอดจนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านบุคลากรขององค์การทั้งในด้านภาพรวมและนโยบายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับแต่ละหน่วยงาน

1.2 ให้คำแนะนำ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะเช่นเดียวกับหน่วยงานตามหน้าที่อื่นๆ ภายในองค์การ จะต้องมีความชำนาญในสาขาวิชาชีพที่ตนปฏิบัติ ซึ่งได้แก่งานที่สัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนับตั้งแต่การดึงดูด การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม การประเมินผล ตลอดจนงาน ดูแลเกี่ยวกับผลตอบแทน สวัสดิการ ความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์การ ดังนั้น เมื่อผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานด้านอื่นหรือบุคลากรทั่วไปมีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ ก็สามารถขอคำแนะนำได้จากหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เช่น ต้องการเพิ่มหรือลดกำลังคน มีความสงสัยเกี่ยวกับระบบสวัสดิการและผลประโยชน์ หรือมีปัญหาเกี่ยวกับข้อกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

1.3 ให้บริการ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีลักษณะเป็นหน่วยงานสนับสนุน (Staff) มีหน้าที่ในการให้การสนับสนุน และคำปรึกษาแก่สายงานหลัก (Line) เมื่อเกิดปัญหาหรือความต้องการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร การให้บริการอาจมีลักษณะเป็นบริการเมื่อมีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเกิดความต้องการหรือร้องขอ นอกจากนี้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อาจมีการจัดงานบริการในด้านต่างๆ ในระดับองค์การ หน่วยงาน หรือบุคลากร เช่น โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหา และวางแผนชีวิตแก่บุคลากร การรับคำร้องทุกข์ การรณรงค์เรื่องความปลอดภัยหรือการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การสนับสนุนสวัสดิการต่างๆภายในองค์การ การออกวารสารหรือหนังสือเวียน

1.4 ควบคุม การควบคุมกำลังคน (Manpower Control) ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของงานทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากถ้าองค์การมีบุคลากรในจำนวนที่มากเกินไปกว่าจำนวนงานก็จะก่อให้เกิดรายจ่ายที่สูงเกินไป ในทางตรงข้ามถ้าองค์การมีบุคลากรน้อยเกินไปก็จะส่งผลให้งานล่าช้าบุคลากรแต่ละคน ทำงานหนักเกินกำลัง ซึ่งอาจก่อให้เกิดการขาดประสิทธิภาพในการทำงานเกิดอันตรายในการปฏิบัติงาน เกิดความเครียดหรือการหมดไฟในการปฏิบัติงาน (Burn Out) ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียขึ้นแก่องค์การในระยะยาว ดังนั้นหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบและปรับปรุง

แผนงานที่เกี่ยวกับกำลังคนขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการอยู่ตลอดเวลา

2. หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กร นอกจากหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแล้ว งานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่โดยตรงกับสมาชิกทุกคนขององค์กร ซึ่งเป็นงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมที่หน่วยงานบุคลากรจะต้องปฏิบัติ หน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้

2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Corporate Human Resource Planning) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่อง โดยที่แผนการนี้จะต้องมีความสัมพันธ์ สอดคล้อง และสนับสนุนแผนกลยุทธ์ นโยบายขององค์กร และแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน

2.2 การจ้างงาน ได้แก่ การสรรหา และการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุดเข้าร่วมงานกับองค์กร หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้สัมพันธ์กับนโยบายรวมขององค์กรและความต้องการแรงงานของแต่ละหน่วยงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอาจกระทำ โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพียงลำพัง หรืออาจอาศัยความร่วมมือกันของบุคคลหลายฝ่ายภายในองค์กร เมื่อสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งแล้ว หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบเอกสารและความถูกต้องของข้อมูลอย่างละเอียดอีกครั้งก่อนทำสัญญาจ้างงานรับบุคคลเข้าทำงาน เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถรับบุคคลที่เหมาะสมเข้าร่วมงาน ตลอดจนดำเนินกิจกรรมต่อเนื่อง เช่น การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม เพื่อกระตุ้น สร้างทัศนคติที่ดีและจงใจให้บุคคลทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

2.3 การจัดการด้านตำแหน่งงาน คือการดำเนินการรับและบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ถูกกำหนดเมื่อมีบุคลากรใหม่เข้าร่วมงานกับองค์กร การประเมินผลงานการแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งของแต่ละบุคคลให้เป็นไปอย่างยุติธรรมตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ขององค์กร เมื่อมีการขยายงานหรือปรับโครงสร้างขององค์กร จะต้องมีการวางแผนและกำหนดบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ หรือ โครงสร้างงานใหม่ เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันระหว่างบุคลากร และเกิดความสมดุลในองค์กร

2.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องถือเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง มีพัฒนาการที่ยั่งยืน (Sustain Growth and Development) และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่

เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังแนวความคิดของ “องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” ที่องค์การต้องพัฒนาและปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์โดยผ่านการเรียนรู้และพัฒนาการของสมาชิก หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่นในการตรวจสอบความต้องการในการฝึกอบรม (Need Assessment) ขององค์การของแต่ละหน่วยงาน และของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวางแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายหลังจากการจัดการฝึกอบรม จะต้องมีการตรวจสอบและติดตามผลว่าการฝึกอบรมที่ผ่านไประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด สมาชิกที่ผ่านการฝึกอบรมมีความรู้ พฤติกรรม และทัศนคติตามที่ต้องการหรือไม่ ตลอดจนต้องดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้อย่างเต็มที่ในอนาคต

2.5 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ได้แก่ การประเมินค่างาน (Job Evaluation) ศึกษาเปรียบเทียบ และกำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์การให้เป็นที่ไปอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ตามหลักการที่ว่า “งานที่เท่ากันต้องได้ผลตอบแทนที่เท่ากัน (Equal Work, Equal Pay)” งานในส่วนนี้จะต้องทำการสำรวจ ศึกษา และเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างทั่วไปในสังคม เพื่อใช้ในการกำหนดอัตราค่าจ้างรวมขององค์การมิให้สูง หรือต่ำกว่าอัตรามาตรฐานของธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมในลักษณะเดียวกันมากนัก การให้ผลประโยชน์และสวัสดิการแก่บุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ การให้ผลประโยชน์เสริมในรูปแบบต่างๆ ยังมีส่วนช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอีกเช่นกัน

2.6 การธำรงรักษา คือหน้าที่ในการธำรงรักษานักบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์การอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และเป็นระยะเวลายาวนาน โดยพยายามสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale) ความผูกพัน (Commitment) ตลอดจนความจงรักภักดี (Loyalty) ที่มีต่อองค์การให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน

2.7 ระเบียบวินัย คือหน้าที่การรักษากฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับขององค์การให้เป็นที่ไปตามที่กำหนด เพื่อให้บุคลากรสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข และเพื่อให้เกิดความเรียบร้อยและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

2.8 แรงงานสัมพันธ์ คือหน้าที่ในการจัดการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การ พนักงาน และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ตั้งแต่รัฐบาล สมาคมวิชาชีพ สมาคมแรงงาน และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น มีภาพลักษณ์ที่ดี ไม่มีอุปสรรคหรือความขัดแย้งเกิดขึ้น

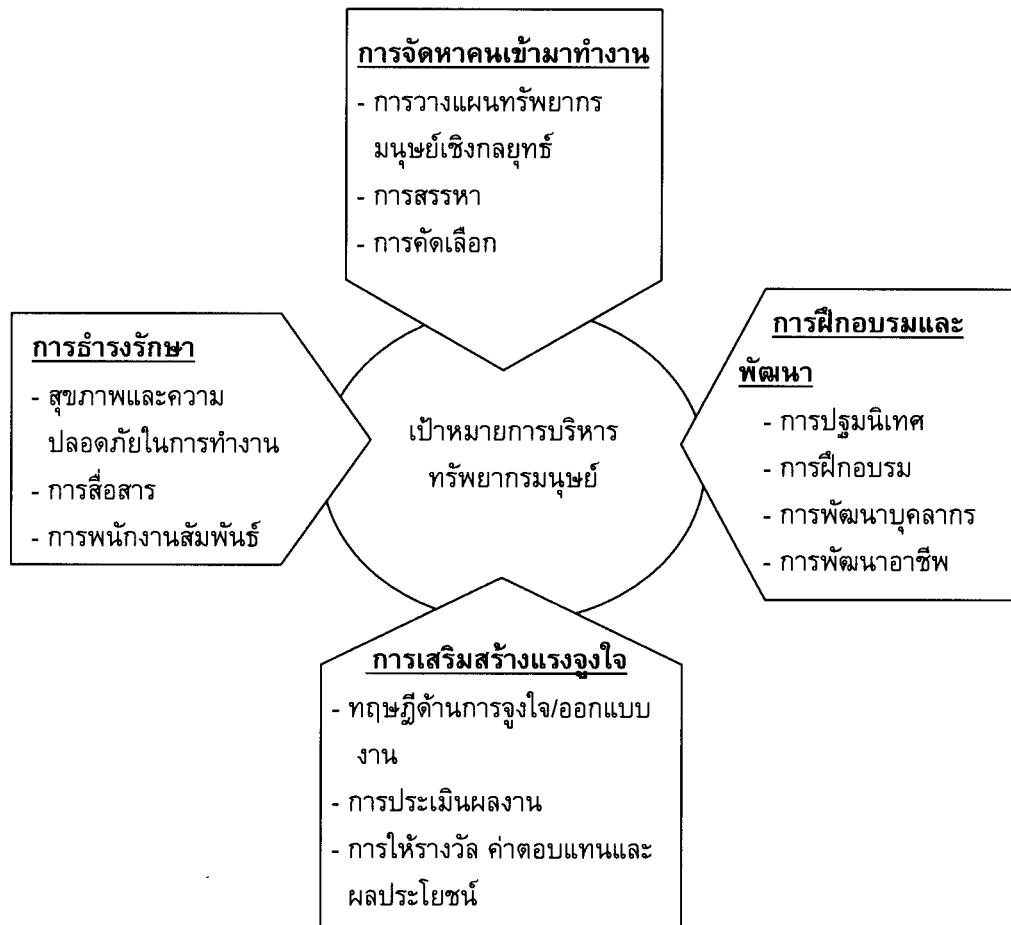
2.9 กิจกรรมอื่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวางนอกจากหน้าที่ต่างๆ ข้างต้น งานด้านทรัพยากรมนุษย์อาจต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่นเช่น การให้คำปรึกษา คำแนะนำ หรือบริการพิเศษแก่พนักงาน การให้บริการแก่สังคม โดยที่กิจกรรมเหล่านี้จะเกี่ยวพันและสนับสนุนให้กิจกรรมอื่นดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์

หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำเทคนิควิธีการบริหารจัดการมาใช้ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมและใช้คนหรือทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่

- 1) การจัดหาคนเข้ามาทำงาน
- 2) การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 3) การเสริมสร้างแรงจูงใจ
- 4) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ในการทำหน้าที่ 4 ประการดังกล่าวนี้ ในแต่ละหน้าที่ยังสามารถจำแนกออกเป็นงานหรือกิจกรรม (Activities) ได้อีก ทั้งนี้ ในการทำงานหรือปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ จะต้องกระทำตามลำดับก่อนหลังและต่อเนื่องกันไปในลักษณะของกระบวนการเรียกว่า “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์” แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.5 หน้าที่ และกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : เฉลิมพงษ์ มีสมนัย 2549 : 32 อ้างใน “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” มสช 2550 : 31

จากภาพที่ 2.5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยหน้าที่หลัก 4 ประการและในแต่ละหน้าที่ยังแบ่งย่อยออกได้เป็นงานหรือกิจกรรมย่อย ๆ อีกหลายประการ ดังต่อไปนี้

1. จัดหาคนเข้ามาทำงาน ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับความพยายามในการวางแผนกำลังคน ให้เอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ ภายหลังจากการได้วิเคราะห์งานขององค์กรแล้วจะทำให้ทราบว่าในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องใช้บุคลากรในองค์กรในปริมาณที่พอเหมาะพอดี มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำงานให้สำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องทำการ วางแผนกำลังคน เรียกว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Planning: SHRP)

1.2 การสรรหาและการคัดเลือก หลังจากการพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์แล้วถ้าพบว่ามี ความแตกต่างระหว่างอุปสงค์กับอุปทานเรียกว่า ช่องว่าง(Gab) โดยเฉพาะอุปสงค์มากกว่าอุปทานด้านปริมาณ นั้นแสดงว่าองค์กรขาดกำลังคน องค์กรจะต้องทำการสรรหาบุคลากรมาเพิ่มเติม

การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้าสู่องค์กรจะต้องวางแผนในการสรรหาโดยการหาความต้องการในการสรรหา การกำหนดเป้าหมายในการสรรหาการตัดสินใจเลือกวิธีการสรรหาที่เหมาะสม การหาและเลือกแหล่งที่จะได้ทรัพยากรมนุษย์

การคัดเลือก จะเป็นขั้นตอนต่อจากการสรรหาเป็นการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถและความเหมาะสมตรงตามที่ต้องการ โดยใช้วิธีการที่เหมาะสม เช่น การสอบแข่งขัน การคัดเลือก การสัมภาษณ์ การให้ทดลองปฏิบัติงานจริง ฯลฯ วิธีการเหล่านี้จะทำให้สามารถประเมินได้ว่า บุคคลที่เสนอตัวให้คัดเลือกนั้นใครมีคุณสมบัติ มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ ความชำนาญในงาน สมรรถนะ (Competencies) ที่เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติมากที่สุด ซึ่งจะเลือกเข้ามาทำงานให้แก่องค์กรกับบุคคลที่ขาดความเหมาะสมและองค์การปฏิเสธไม่รับเข้าทำงาน การคัดเลือกจะต้องทำต่อเนื่องจากการสรรหาบุคคล

2. การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การปฐมนิเทศ เป็นการเตรียมบุคลากรใหม่ให้รับรู้ในสิ่งต่างๆ เกี่ยวกับองค์การงานและบุคลากรภายในองค์กร การปฐมนิเทศสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะคือ ลักษณะแรกเป็นการปฐมนิเทศแบบเป็นทางการ โดยองค์การจัดทำโครงการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่โดยให้ความรู้ในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับองค์การตลอดจน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติ วินัย การวางตน ฯลฯ รวมทั้งภาระหน้าที่และงานที่จะต้องปฏิบัติ ในฐานะที่เป็นบุคลากรขององค์การ กับลักษณะที่สองเป็นการปฐมนิเทศแบบไม่เป็นทางการ โดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือ “พี่เลี้ยง” ของบุคลากรใหม่ให้ความรู้ความเข้าใจในองค์การ งานและบุคลากรคนอื่นๆ ภายในองค์กรพร้อมๆ กับการลงมือปฏิบัติงานจริงๆ การปฐมนิเทศมักจะกระทำในระยะแรกๆ ของการเข้ามาทำงานบุคลากร

2.2 การฝึกอบรมบุคลากร เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติเจตคติที่เหมาะสมกับการทำงาน การฝึกอบรมสามารถกระทำได้ทั้ง การฝึกอบรมในระหว่างการทำงานหรือ On-the- Job Training โดยทำงานไปพร้อมๆ กับการฝึกอบรม เช่น การสอนงาน และการฝึกอบรมนอกการทำงาน (In-House Off the Job Training) ซึ่งองค์การมักจะจัดทำเป็น โครงการฝึกอบรม และดำเนินการฝึกอบรมโดยบุคลากรไม่ต้องปฏิบัติงานในระหว่างที่เข้ารับ การฝึกอบรม โดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมนอกการทำงานนี้จะฝึกอบรมภายหลังจากที่บุคลากร ได้ทำงานแล้วระยะหนึ่ง

2.3 การพัฒนาบุคลากร เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่องค์กรสำหรับ การดำเนินงานในอนาคต โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในเชิงลึกได้เรียนรู้ในหลักการ ทฤษฎีต่างๆ ทางด้านการบริหารจัดการ ฯลฯ โดยทั่วไปแล้ว มักจะทำการพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะเข้าไปรับผิดชอบงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถในระดับสูงขึ้น มีสมรรถนะในการทำงานสูงขึ้น งานมีความยุ่งยากและความซับซ้อนเพิ่มขึ้น ตามปกติมักจะกระทำก่อนแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

2.4 การพัฒนาอาชีพ นิยมทำเป็น โครงการ เรียกว่า โครงการพัฒนาอาชีพ โดยกำหนด โครงการขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรให้สามารถทำงานขั้นสูง (Advance) ที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถเป็นการเฉพาะด้าน จุดเน้นของการพัฒนาอาชีพอยู่ที่การจัดเตรียมความสามารถพิเศษ ภายในของบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้สัมฤทธิ์ผลด้วยการจัดเตรียมสารสนเทศที่จำเป็น ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรได้ตระหนักว่า เป้าหมายในอาชีพของตนคืออะไร และจะกระทำอย่างไรจึงจะก้าว เข้าสู่เป้าหมายดังกล่าว

3. การส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

3.1 การจูงใจและการออกแบบงาน ดังได้กล่าวไว้ในตอนต้นแล้วว่า บุคคลที่ ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ส่วนแรก ได้แก่ ความสามารถ (Able) ในการทำงานและส่วนที่สองเป็นความพร้อมทางจิตใจ (Willingness) ที่จะทำงาน สำหรับความสามารถในการทำงานนั้นสามารถสร้างเสริมได้ด้วยฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากร แต่ความพร้อมทางจิตใจที่จะทำงานนั้นสามารถสร้างเสริมได้โดยการสร้างแรงจูงใจใน การทำงาน โดยผู้จูงใจจะต้องทราบให้ได้ว่าบุคคลากรมีความต้องการอะไร ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ โดยใช้ทฤษฎีการจูงใจต่าง ๆ เช่น ทฤษฎี Hierarchy of Needs ของ Abraham H. Maslow ทฤษฎี ความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Victor H. Vroom ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคิลลี แลนด์ McClelland คือความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg) ได้แก่ตัวกระตุ้น (Motivators) และการบำรุงรักษา (Hygiene) สองปัจจัยมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง หรือคนอื่น ๆ ก็ได้ จากนั้นจะใช้สิ่งทีบุคคล ประสงค์เรียกว่าสิ่งจูงใจ (Incentive) ที่เป็นรางวัลไปจูงใจให้บุคคลทำงานด้วยความรับผิดชอบ ทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร รวมทั้งการมีวินัยในตนเอง ฯลฯ โดยจะได้รับการสิ่งทีตนเองประสงค์ เมื่อทำงานเสร็จและงานเป็นผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัลยังแบ่ง ออกเป็นรางวัลภายนอกกับรางวัลภายใน ผู้บริหารสามารถที่จะเลือกมาใช้เพื่อจูงใจให้บุคคลใช้ สมรรถนะของตนและอุทิศตนให้กับการทำงานจนงานสัมฤทธิ์ผลได้

3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินศักยภาพ (Potential) และสมรรถนะของบุคคลนี้ใช้ในการทำงานให้สำเร็จ โดยพิจารณาจากผลงานที่บุคคลทำงานได้แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การบริหารค่าตอบแทนด้วยความยุติธรรม การกำหนดมาตรฐานงาน การตัดสินใจเลื่อนตำแหน่ง การให้คำปรึกษาแก่บุคลากร การจูงใจบุคลากร การประเมินศักยภาพของบุคลากร การระบุความต้องการในการฝึกอบรม การตัดสินใจโยกย้ายตำแหน่ง ฯลฯ ทั้งนี้ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายประเภท เช่น การประเมินเพื่อบรรจุเข้าทำงาน การประเมินการปฏิบัติงานประจำ การประเมินผลในช่วยของการรักษาการในตำแหน่ง และการประเมินขีดความสามารถศักยภาพเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

3.3 รางวัล ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ของบุคลากร สิ่งนี้เป็นสิ่งที่จะใช้จูงใจบุคลากรอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานจนผลงานเป็นประโยชน์แก่การดำเนินงานขององค์การ ค่าตอบแทนเป็นสิ่งของหรือรางวัลที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากร ซึ่งอาจจะเป็นตัวเงิน บริการและประโยชน์ที่บุคลากรได้รับจากการทำงานให้แก่องค์กร ตามปกติแล้วค่าตอบแทนจะประกอบด้วยค่าจ้าง และหรือเงินเดือน ถ้าองค์กรสามารถจะบริหารค่าตอบแทนได้ดี ถูกต้อง และยุติธรรมแล้ว จะช่วยจูงใจให้บุคลากรอุทิศตนให้กับการทำงาน และองค์กรเองยังสามารถที่จะควบคุมต้นทุนการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและองค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด ค่าตอบแทนแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

- 1) ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน ซึ่งองค์กรจ่ายเป็นเงินให้แก่บุคลากร เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส รางวัล เป็นต้น
- 2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งได้แก่ สิ่งของและสิทธิประโยชน์รวมทั้งบริการต่างๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากรเพื่ออำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงาน และช่วยทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน ให้นักศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมในหน่วยอื่นๆ ต่อไป

4. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

4.1 สุขภาพและความปลอดภัย การที่บุคลากรจะทำงานสัมฤทธิ์ผลและได้ผลงานที่สูงด้วยปริมาณและคุณภาพนั้น บุคลากรจะต้องมีสุขภาพที่สมบูรณ์ทั้งสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถที่จะนำเอาความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญในงานตลอดจนสมรรถนะของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งในส่วนนี้องค์กรต่างๆ ก็ได้กำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อเสริมสร้างให้เจ้าหน้าที่มีสุขภาพที่ดี ในส่วนของ ความปลอดภัยนั้นก็ได้ออกกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้บุคลากรทุกคนได้ถือปฏิบัติเพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการทำงานอย่าง

ชัดเจนและเป็นรูปธรรมอยู่แล้ว และเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเหล่านี้ได้อยู่กับองค์กรนานๆ ตลอดไปจนกว่าจะเกษียณงาน

4.2 การสื่อสาร ที่ดีจะช่วยให้ทุกคนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารในการทำงานที่ถูกต้อง องค์กรได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากการพัฒนาเครือข่ายการสื่อสารทั้ง Internet และ Intranet รวมทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เพื่อกระจายและเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ทุกคนได้นำมาใช้ใช้ประกอบการปฏิบัติงานทั้งทางด้านการวางแผน การตัดสินใจ และการควบคุมการปฏิบัติงาน

4.3 การพนักงานสัมพันธ์ แม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรภาครัฐกับข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐอาจจะต่างไปจากนิติสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในภาคสหกรณ์และธุรกิจเอกชนก็ตาม แต่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารในฐานะที่เป็นตัวแทนของนายจ้าง กับข้าราชการหรือพนักงานในฐานะของลูกจ้างนั้นจะคล้ายคลึงกันโดยมีระเบียบข้อบังคับที่ได้ตราไว้เป็นกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติ ฎกระทรวง ประกาศต่างๆ ไว้เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกภาคดำเนินงานไปด้วยความราบรื่น และเป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง แต่กระนั้นก็ตาม การพนักงานสัมพันธ์ในภาคเอกชนมักจะเกิดปัญหาด้านแรงงานมากกว่าภาคสหกรณ์และภาครัฐ (*กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ, 2550:1-35*)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550 : 2-8) ได้ให้ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการประมาณการความต้องการและการตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสม ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และทั้งในเวลาปัจจุบันและอนาคตที่ถูกต้อง โดยมีการจัดหา การใช้ การพัฒนาและ การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะช่วยสนับสนุนสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบญี่ปุ่น (นิตยสารผู้จัดการ: พฤษภาคม 2528)

หลังจากที่ประเทศญี่ปุ่นพ่ายแพ้สงครามโลกครั้งที่สอง ญี่ปุ่นซึ่งอยู่ในสภาพที่สูญสิ้นทุกสิ่งทุกอย่าง ปัจจัยการผลิตทุกประเภทไม่อยู่ในฐานะที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศได้แต่ชาวญี่ปุ่นก็มีได้ทอดมือช่วยกันทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตของประเทศให้สูงขึ้น จะเห็นได้ว่าในระยะ 30 ปีหลังนี้ ประเทศญี่ปุ่นมีอัตราการขาดงานต่ำ อัตราการเข้าออกจากงานประมาณครึ่งหนึ่งของบริษัทอเมริกัน พนักงานของบริษัทญี่ปุ่นจะมีความผูกพันกับบริษัทสูง จากการศึกษาที่ประเทศญี่ปุ่นประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากในการบริหารงาน จึงทำให้การบริหารงานระบบญี่ปุ่นเป็นที่สนใจแก่คนทั่วไปทั้งในแง่ของการจ้างงานแบบตลอดชีพ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเป็นต้น

ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเพียงลักษณะพิเศษลักษณะหนึ่งของการบริหารงานระบบ ฐึ่ปุ่นเท่านั้นซึ่งจะมีความแตกต่างไปจากระบบการบริหารงานระบบอื่นๆ ทั้งในแง่ของโครงสร้าง ขององค์การและกระบวนการในการบริหาร โดยเฉพาะกระบวนการในการบริหารนี้ การ บริหารงานระบบฐึ่ปุ่นจะให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ลักษณะ คือรูปแบบของการบริหาร ปรัชญาการบริหารงานระบบฐึ่ปุ่นนั้นจะให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ลักษณะคือ การสร้างทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ วิธีการนี้จะ ทำให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพที่องค์การต้องการและเป็นการชักจูงให้เขาอยู่กั้องค์การนาน ๆ ปรัชญาการบริหารงานของบริษัทที่เน้นให้ความสนใจถึงความต้องการของพนักงานและการทำงาน เป็นทีม ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับการจ้างงานแบบตลอดชีพ เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลที่มี คุณสมบัติที่บริษัทต้องการ ไปจนถึงชีวิตการเป็นพนักงาน และเมื่อถึงเวลาปลดเกษียณ ปรัชญาการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่ว ๆ ไปนี้ จะถ่ายทอดต่อไปเรื่อย ๆ ภายในองค์การซึ่งผู้บริหารแต่ละระดับ ก็จะได้รับมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นเทคนิคพิเศษของการจัดการ โดยเน้นให้ความสำคัญที่การ พัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง การเลื่อนตำแหน่งจะมีความสำคัญอันดับรองลงมา พนักงานจะถูกประเมินผลการทำงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีมมากกว่าตัวบุคคลมีการ ติดต่อดสื่อสารแบบเปิด การให้ความช่วยเหลือและการให้รางวัล การตัดสินใจจะใช้วิธีให้ทุกคนมี ส่วนร่วม โดยจะมีการให้ข้อมูลแก่ทุกคนที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาปรึกษาหารือกันก่อนที่จะทำการ ตัดสินใจผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจในตัวพนักงานทุก ๆ คน

กลยุทธ์ในการบริหาร

องค์การเป็นเสมือนตลาดแรงงานภายใน ในองค์การของฐึ่ปุ่นขนาดใหญ่ ๆ จะเป็น ประเพณีว่าจะมีการว่าจ้างพนักงานผู้ชายตั้งแต่จบจากสถาบันการศึกษาใหม่ ๆ และคาดว่าเขาจะอยู่ ทำงานกับองค์การไปจนปลดเกษียณ นโยบายการจ้างงานแบบตลอดชีพจะไม่ใช้กับสุภาพสตรีซึ่ง จะออกจากงานเมื่อแต่งงาน แรงงานหญิงจะเป็นการทำงานชั่วคราว หรือการทำงานเป็นช่วงเวลา ตามภาวะเศรษฐกิจที่นายจ้างจะขยายหรือลดกำลังแรงงาน แต่ในขณะที่เดียวกันองค์การจะรักษา อัตรากำลังแรงงานชายเอาไว้ บางครั้งในภาวะที่เศรษฐกิจตกต่ำจริง ๆ เท่านั้นจึงจะมีการเลิกจ้าง พนักงานประจำซึ่งจะเป็นแรงงานชาย องค์การของฐึ่ปุ่นได้ลงทุนอย่างมากในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ และพยายามดึงดูดให้พนักงานอยู่บริษัทนาน ๆ โดยการให้ค่าตอบแทนที่สูง ๆ เมื่อพนักงาน มีอายุมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมจากองค์การ เขาก็จะเกิดความภูมิใจและ จะตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ พนักงานฐึ่ปุ่นหนุ่ม ๆ เมื่อเข้าทำงานใหม่ ๆ จะ ได้รับค่าจ้างค่อนข้างต่ำ และค่าตอบแทนนี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อย ๆ ตามอายุงาน ส่วนใหญ่พนักงานตาม องค์การใหญ่ ๆ พนักงานเก่า ๆ จะมีค่าจ้างสูงกว่าพนักงานใหม่ ๆ ถึง 200-400 เปอร์เซ็นต์ในการขึ้น

ค่าจ้างประจำปีจะมีการนำอายุงานเข้ามาพิจารณาด้วย สวัสดิการต่าง ๆ จะให้โดยคำนึงถึงอายุงานด้วย เนื่องจากว่าองค์กรของญี่ปุ่นจะบริหารเรื่องค่าตอบแทน โดยนำอายุการทำงานเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย และการจ้างงานจะจ้างตั้งแต่จบการศึกษาใหม่ ๆ แต่ถ้าได้คนที่มีประสบการณ์ก็จะไม่มีการนับค่าประสบการณ์ให้เหมือนกับระบบตะวันตก สวัสดิการต่าง ๆ ก็จะเริ่มคิดกันใหม่จึงทำให้พนักงานไม่อยากจะออกจากงานและไม่สามารถหางานใหม่ได้ด้วย

ประกาศปรัชญาการบริหารงานขององค์กรออกมาอย่างชัดเจน พนักงานระดับบริหารของบริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะเขียนปรัชญาการบริหารงานขององค์กรปิดประกาศไว้ให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ ปรัชญาเหล่านี้ ส่วนใหญ่จะอธิบายของค์กรว่าเหมือนกับครอบครัวหนึ่งซึ่งพนักงานทุกคนขององค์กรจะเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีลักษณะพิเศษแตกต่างกันออกไป

ปรัชญาการบริหารงานแบบครอบครัวนี้จะเป็นแบบการให้ความสนิทสนมกลมเกลียวการทำงานเป็นทีม เป็นต้น คำว่า "ครอบครัว" จะเน้นถึงความเป็นกลุ่มหนึ่งของสังคมซึ่งจะมีการระมัดระวังในการเลือกสมาชิก และไม่ต้องการให้มีใครพ้นจากครอบครัวไปถึงแม้ว่าเขาจะไม่เป็นที่พอใจของครอบครัวก็ตาม การอบรมให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะก่อให้เกิดความจงรักภักดีซึ่งจะลดการเคลื่อนย้ายไปอยู่กับองค์กรอื่นๆ ได้ ในการสร้างความผูกพันกับครอบครัวจะแสดงออกมาทางนโยบายของทางองค์กรเช่นการหลีกเลี่ยงการเลิกจ้าง การจัดสวัสดิการให้มากเท่าที่จะให้ได้ องค์กรจะต้องพยายามสร้างภาพพจน์ต่อพนักงานว่า องค์กรมีความมั่นคง เพราะถ้าไม่สามารถสร้างได้จะพบว่าจะเป็นไปได้ยากในการสร้างการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ ในการแบ่งผลกำไรมาให้พนักงานบริษัทจะจัดสรรมาให้อย่างเต็มที่ทั้งในรูปของค่าจ้างและสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

เน้นกระบวนการอบรมสั่งสอน

การจ้างงานแบบตลอดชีพจะมีนโยบายเน้นการพัฒนาความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันภายในองค์กร ในการทำงานช่วงแรก ๆ ผู้ที่จบการศึกษามาใหม่ ๆ จะไม่รู้สึกละโดดเดี่ยว เพราะว่าโครงสร้างของการดำรงชีวิตภายในองค์กรจะพร้อมเสมอที่จะรับสมาชิกใหม่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกโดยทั่ว ๆ ไป ก็คือบุคลิกภาพของพนักงานใหม่จะต้องคล้าย ๆ หรือเข้ากันได้กับพนักงานเก่า ๆ ผู้สมัครจะถูกคัดออกในขบวนการคัดเลือก ถ้าเขาแสดงออกว่าเขาเป็นคนที่เข้ากับใครไม่ค่อยได้ หรือมาจากครอบครัวที่ไม่อบอุ่น การตัดสินใจที่จะรับพนักงานใหม่จะกระทำเมื่อแน่ใจว่าเขาผู้นั้น จะอยู่กับองค์กรตลอดไป บางครั้งพนักงานบริหารระดับสูง ๆ จะเข้าร่วมสัมภาษณ์ด้วย และบางครั้งจะมีการเชิญอาจารย์ที่โรงเรียนมาสัมภาษณ์ด้วย

กระบวนการอบรมสั่งสอนสำหรับพนักงานใหม่จะเริ่มตั้งแต่โครงการปฐมนิเทศน์ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 6 เดือน โครงการนี้จะให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับปรัชญาการดำเนินธุรกิจขององค์กร ลักษณะงานในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ลักษณะการบริหารงานขององค์กร ก็เพื่อที่จะทำให้พนักงานใหม่ปรับตัวเข้าได้กับทั้งพนักงานเก่าและองค์กร พนักงานใหม่จะถูกคาดหวังว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ในการปฏิบัติงานการสอนงานให้พนักงานใหม่จะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานที่มีอาวุโสสูงกว่า ซึ่งการสอนงานในเรื่องวิชาชีพจะถูกให้ความสำคัญน้อยกว่าการอบรมให้เขาเข้ากับคนอื่น ๆ ในหน่วยงานได้ และเมื่อพนักงานใหม่ปฏิบัติงานไปชั่วระยะเวลาหนึ่งก็จะมี การโยกย้ายเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ และรู้จักเพื่อนใหม่ ๆ มากขึ้น การโยกย้ายนี้จะเป็นส่วนหนึ่งของโครงการเพิ่มพูนประสบการณ์ในระยะยาวเพื่อการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต

วิธีการในการบริหาร

การโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งอย่างช้า ๆ การจ้างงานตลอดชีพจะมีผลทำให้การเลื่อนตำแหน่งทำได้ช้าลง เพราะการเลื่อนตำแหน่งจะทำได้เพียง 2 กรณีคือ องค์กรขยายตัว และเมื่อมีพนักงานเก่าปลดเกษียณไป ข้อจำกัดในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งนี้ทำให้การโยกย้ายงานมีความจำเป็นมากสำหรับองค์กรของญี่ปุ่น ในการมองหมายให้พนักงานไปรับผิดชอบงานใหม่ ๆ จะมีผลทางอ้อมให้พนักงานในระดับเดียวกันได้รู้จักกันมากขึ้น การยอมรับกันอย่างไม่เป็นทางการก็จะเกิดขึ้นซึ่งจะมีประโยชน์อย่างมากต่อการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต

ในการเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาปัจจัยสองประการคือ ผลการปฏิบัติงานในอดีตและอายุการทำงาน พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจะได้รับผลประโยชน์เพิ่มทั้งในด้านการเงินและการยอมรับ สำหรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเด่น ๆ แต่ยังไม่อาวุโสพอ ถึงแม้ว่าเขาจะหมดโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งแต่เขาก็จะถูกมอบหมายให้มีความรับผิดชอบสูงขึ้นได้ การโยกย้ายงานบ่อย ๆ จะทำให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น พนักงานจะถูกฝึกให้เป็นผู้รอบรู้อย่างกว้าง ๆ มากกว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชาชีพใดสาขาวิชาชีพหนึ่ง ระบบการจ้างงานแบบตลอดชีพและการฝึกอบรมพนักงานให้เป็นผู้รอบรู้อย่างกว้าง ๆ จะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยลดการย้ายงานระหว่างองค์กรได้

การประเมินผลจากคุณสมบัติและพฤติกรรม

การประเมินผลงานจะไม่ประเมินเฉพาะผลการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่จะประเมินจากบุคลิกภาพและพฤติกรรมบางอย่างเช่น ความคิดสร้างสรรค์ วุฒิภาวะทางอารมณ์ ความร่วมมือกับคนอื่น ๆ ภาวะความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ เป็นต้น การประเมินผลงานนี้จะต้องทำอย่างมีเหตุผล

และสามารถอธิบายให้พนักงานเข้าใจได้ว่าผลการปฏิบัติงานของเขาเป็นอย่างไร มีจุดเด่น จุดบกพร่องอย่างไร

การประเมินผลงานจะให้ความสนใจไปยังผลงานของกลุ่มด้วย การคบค้าสมาคมใน หมู่เพื่อนจะทำให้เห็นถึงความสามารถและศักยภาพของพนักงานเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น ๆ ในกลุ่ม

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การบริหารระบบญี่ปุ่นจะเน้นให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม งานจะถูก มอบหมายให้กับกลุ่มมากกว่าปัจเจกบุคคล การสร้างความสามัคคีในกลุ่มจะเกิดขึ้นได้ โดยการ กระจายความรับผิดชอบไปยังสมาชิกกลุ่มทุก ๆ คน ในการแก้ปัญหาจะใช้กลุ่มมากกว่าผู้เชี่ยวชาญ เพราะจะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและเพิ่มความเป็นผู้นำของพนักงาน กลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์กร จะมีขอบเขตจำกัดตามความรับผิดชอบของกลุ่มเท่านั้น โดยจะมีบริษัทเป็นผู้คอยประสานงาน กิจกรรมระหว่างกลุ่มและควบคุมการฝึกอบรมต่าง ๆ การประเมินผลงานของกลุ่มจะประเมินจาก ขนาดของกลุ่มจำนวนครั้งของการย้ายงาน จำนวนและความเร็วของการผลิต เป็นต้น การทำงาน เป็นทีมนี้ไม่เพียงแต่จะเป็นปรัชญาในการบริหารเท่านั้นแต่จะมีผลพลอยได้ทำให้พนักงานมีความรู้ กว้างขึ้น ซึ่งจะสามารถทำงานแทนกันได้เมื่อมีใครมาหยุดงานไป

การสื่อสารความแบบเปิด

องค์กรของญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะใช้การติดต่อสื่อสารแบบ face-to-face โดยผ่านทางกลุ่ม งานต่าง ๆ โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกของกลุ่มแสดงความคิดเห็นได้ทุกโอกาส พนักงานบริหารของ ญี่ปุ่นจะกันบริเวณที่ทำงานของตนส่วนหนึ่งเอาไว้ เพื่อใช้เป็นที่สำหรับร่วมปรึกษาหารือกับเพื่อน และผู้ได้บังคับบัญชา ใน โรงเรียนโพร์แมนจะอยู่ใกล้ชิดกับพนักงานในการปฏิบัติงานตลอดเวลา แม้กระทั่งผู้จัดการโรงงานก็จะใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับพนักงานมากกว่านั่งโต๊ะทำงานในสำนักงาน การติดต่อสื่อสารแบบเปิดนี้จะรวมถึงการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์ อักษร การโยกย้ายพนักงานจะมีส่วนช่วยให้ติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการกระจายไปทั่วทั้งองค์กรได้

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การตัดสินใจใด ๆ ที่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้บริหารจะยังไม่ทำการตัดสินใจลงไปจนกว่า จะได้ร่วมปรึกษาหารือกับพนักงานเสียก่อนว่าเขามีความคิดเห็นกันอย่างไร ในกรณีที่มีความเห็นขัดแย้งกันก็จะใช้วิธีการอธิบายหาเหตุผลให้ฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยคล้อยตามเสียก่อน เมื่อทุกคนในกลุ่มเห็น คล้อยตามกันแล้ว การตัดสินใจก็จะทำไปตามมติของกลุ่มและสมาชิกกลุ่มก็จะเต็มใจปฏิบัติตามซึ่ง

การกระทำตามวิธีการเหล่านี้ให้ได้ผลนั้น จะต้องมีการสื่อข้อความและการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในหมู่พนักงานเป็นอย่างดีเสียก่อน

ให้ความสนใจในตัวพนักงาน

การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ นอกจากจะมีส่วนช่วยในการตัดสินใจแล้ว ยังจะต่อให้พนักงานเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชาของเขาเอาใจใส่ให้ความสนใจในตัวเขามากน้อยขนาดไหน ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะใช้เวลาจำนวนมากในการพูดคุยกับพนักงาน ซึ่งความสัมพันธ์อันนี้จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการและปัญหาของพนักงานทุกคน ซึ่งปัญหาหรือความต้องการใด ๆ ที่เป็นของคนส่วนใหญ่ พวกบริหารก็จะไม่ละเลยเข้าไปช่วยเหลืออย่างเต็มที่ พนักงานก็จะรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเมื่อเขามีปัญหาองค์กรก็ให้ความสนใจและเข้ามาช่วยเหลือ

ในด้านสวัสดิการต่าง ๆ ของบริษัท จะจัดให้มีในหลาย ๆ ลักษณะ ทั้งทางด้านกีฬา บันเทิงและด้านวัฒนธรรมต่าง ๆ สวัสดิการนี้ไม่เพียงแต่จะให้เฉพาะตัวพนักงานเท่านั้น สวัสดิการบางอย่างยังให้ครอบคลุมไปถึงครอบครัวด้วย เช่น ทุนการศึกษาบุตร การประกันสุขภาพครอบครัว บ้านพักอาศัย เป็นต้น ทั้งนี้ก็เพื่อจะสร้างแนวความคิดที่ว่าพนักงานและครอบครัวของพนักงานก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องเข้ามาดูแลเมื่อประสบภาวะเดือดร้อน

การบริหารงานระบบญี่ปุ่นนั้นจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กร ว่าเปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกันต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเมื่อพนักงานร่วมมือกันปฏิบัติงานจนองค์กรประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้าเติบโตขึ้นไปเรื่อย ๆ องค์กรก็มีข้อมูลผูกพันที่จะต้องแบ่งปันผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับกลับมาให้พนักงานทุก ๆ คน ทั้งในส่วนของความมั่นคง การยอมรับ การมีส่วนร่วมความปลอดภัยในการทำงานและผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ทุก ๆ โอกาสที่จะทำได้ ถึงแม้จะอยู่ในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำฐานะทางการเงินของบริษัทไม่ดีก็ตาม

"Job Localization" กลยุทธ์สร้างความสามารถของญี่ปุ่น (ฐานเศรษฐกิจ : วันพฤหัสบดีที่ 4 มกราคม พ.ศ. 2550) ญี่ปุ่น นับเป็นประเทศผู้นำระดับโลกในเรื่องของ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งหากย้อนกลับไปช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง คงไม่มีใครคาดคิดว่าประเทศที่กรำศึกสงครามมานานอย่างญี่ปุ่นจะฟื้นตัวและลุกขึ้นยืนได้ ทั้งยังก้าวขึ้นเป็นผู้นำในอันดับต้นๆแห่งหน้าหลายประเทศในแถบยุโรป ในเรื่องของเทคโนโลยีในเวลาไม่นาน ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งเกิดจากการพัฒนาการบริหารจัดการของประเทศญี่ปุ่น ที่พยายามจะพัฒนากระบวนการผลิต หรือ Productivity ของประเทศให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพ และคุณภาพ รวมถึงสิ่งแวดล้อมด้วย ซึ่งเมื่อเร็ว ๆ นี้ กลุ่มสมาคมการจัดการแห่งประเทศไทย หรือ JMA Group ร่วมกับสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) และหอการค้าญี่ปุ่นแห่งประเทศไทย ได้จัด

สัมมนาเรื่องกลยุทธ์การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตในเขต
ภูมิภาคอาเซียน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสินค้า และทรัพยากรมนุษย์ นายโยชิโอะ โทมิซากะ ประธาน
กรรมการ สมาคมการจัดการแห่งประเทศไทย กล่าวถึง เหตุผลที่ทาง JMA Group เลือกรุงเทพฯ
เป็นสถานที่จัดงานในครั้งนี้ว่า เนื่องจากโลกกำลังจับตามองการเติบโตของภูมิภาคอาเซียนและการ
ขยายตัวทางเศรษฐกิจในภูมิภาคนี้อย่างใกล้ชิด โดยที่ผ่านมาจากสมาคมฯ ได้มีการจัดสัมมนาแบบ
เดียวกันนี้ปีละครั้ง ทั้งในแถบยุโรป ลอนดอน ปารีส มิลาโน ส่วนในเอเชียที่ได้จัดไปแล้วเช่นที่กรุง
โซล และเซี่ยงไฮ้ ซึ่งในปี 2006 ได้มาจัดกันที่กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นฐานสำคัญของประเทศในกลุ่ม
เอเซีย ซึ่งประเทศไทยนับเป็นประเทศที่ต้องการเป็น ดิทรอยส์แห่งตะวันออก ในอนาคต ทั้งยัง
เป็นประเทศที่มีอุตสาหกรรมรถยนต์ที่มีการขยายตัว รวมทั้งอุตสาหกรรมต่อเนื่อง และ
อุตสาหกรรมตลาดส่งออกมากมายอีกด้วย ขณะเดียวกันบริษัทของญี่ปุ่นจำนวนไม่น้อยเลือกเข้ามา
ลงทุนในประเทศไทย เพราะฉะนั้น การจัดสัมมนาครั้งนี้จึงมีความหมายอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทั้ง
ชาวญี่ปุ่นและคนไทย การสัมมนาครั้งนี้จุดเด่นซึ่งเป็นไฮไลท์ของงานคงหนีไม่พ้นเรื่องของการให้
ความสำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารญี่ปุ่นที่ต้องนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพสังคม
และลักษณะนิสัยของคนไทย ที่ผู้บริหารทุกคนต้องให้ความสำคัญ ซึ่งนายโยชิโอะ โทมิซากะ
ประธานกรรมการ สมาคมการจัดการแห่งประเทศไทย กล่าวเห็นพ้องว่า การให้ความสำคัญต่อการ
ลงทุนในเรื่องของการฝึกอบรม เพื่อสร้างบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ ต่อการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ได้คุณภาพ
อย่างยิ่ง จุดเด่นของการสัมมนาครั้งนี้ได้เชิญวิทยากรพิเศษมาร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้
ต่างๆ ที่น่าสนใจ คือ บริษัท ไทยยามาฮา มอเตอร์ จำกัด องค์กรที่เข้ามาลงทุนและทำธุรกิจใน
ประเทศไทยและให้ความสำคัญต่อคำว่า Job Localization อย่างมาก

นายโนริอากิ คาวาเบะ ผู้ช่วยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ไทยยามาฮา มอเตอร์
จำกัด ซึ่งมาร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์บรรยายในหัวข้อ การทำงานแบบท้องถิ่นในประเทศไทย
ของอุตสาหกรรมผลิตจากประเทศญี่ปุ่น คู่ขนานกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกัน
ระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น เล่าให้ฟังว่า จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจทำให้มีการ
lay-off พนักงานออกถึง 2 ครั้ง และไม่เคยมีการเพิ่มหรือขึ้นเงินเดือนเป็นเวลานาน บริษัทแม่ของ
ยามาฮาในประเทศญี่ปุ่นจึงตัดสินใจเข้ามาซื้อหุ้นส่วนใหญ่และส่งคนจากประเทศเข้ามาบริหารงาน
ในปีพ.ศ.2545 จำนวน 31 คน ซึ่งอุปสรรคที่พบในช่วงเวลานั้น คือ พนักงานแต่ละคนต่างเป็นห่วง
กันว่า สถานะการณที่จะเกิดขึ้นจะเป็นอย่างไรเนื่องจากผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่เป็นชาวญี่ปุ่น
โดยตั้งเป้าไว้ว่า ภายในระยะเวลา 5 ปี จะสามารถลดจำนวนพนักงานญี่ปุ่นลงให้เหลือเพียงครึ่งเดียว

นอกจากนี้ทีมผู้บริหารที่เข้ามาต้องเผชิญกับนโยบายซึ่งเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร
แม่ คือ อยากรเป็น The Power of choice ในประเทศไทย ซึ่งการเดินสู่เป้าหมายดังกล่าว เริ่มตั้งแต่การ

ฝึกอบรม เทคนิคคอลเทรนดิ่งนี้ ไปจนถึงเรื่องของการขึ้นเงินเดือน เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งก็ได้ผลในระดับหนึ่งเท่านั้น คำถามเกิดขึ้นในระหว่างทีมผู้บริหารว่า ทำไมจึงไม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถได้ในระดับที่ควรจะเป็น จึงมีการทำผลสำรวจ ซึ่งพบว่า พนักงานคนไทยต่างคาดหวังว่า ชาวญี่ปุ่นจะสอนในเรื่องของเทคโนโลยีต่างๆ ให้มากที่สุด ขณะเดียวกันเสียงสะท้อนจากคนญี่ปุ่นก็คือ ไม่มีเวลามากพอที่จะลงไปสอน กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นหลังจากนั้นคือ ทีมผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต้องเริ่มสอนคนญี่ปุ่นด้วยตนเองให้เปลี่ยนหลักการคิดก่อน หลังจากนั้นจึงวางโปรแกรมให้ว่าเราซึ่งเป็นคนญี่ปุ่น ในเมื่อต้องการให้คนไทยผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ เราก็ต้องสอนคนไทย โดยอาจจะมีการเป่าหมายให้ทำเพื่อให้เกิดกระบวนการคิดและวิธีการทำ เริ่มสอนจากสต๊าฟก่อน ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวนอกจากจะทำให้ทีมผู้บริหารสำนึกในเรื่องของการใช้ทักษะในการแก้ปัญหาแล้ว ยังช่วยในเรื่องของการเดินตามเป้าซึ่งเป็นนโยบายหลักของบริษัทอีกด้วย ทั้งนี้ การสอนเทคนิคต่างๆ นั้นจะใช้วิธีการสอนกันเป็นกลุ่ม ไม่ใช่วิธีการสอนกันแบบตัวต่อตัวที่จะเสียเวลามากกว่า

นายคาวาเบะกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า กลยุทธ์ดังกล่าวได้เริ่มมาเป็นเวลากว่า 3 ปีแล้ว ซึ่งปัจจุบันกิจกรรมดังกล่าวถือเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องทำ ขณะเดียวกันปัจจุบันก็ได้มีการนำเรื่องของไอทีเข้ามาใช้ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกได้มากขึ้น ทั้งในเรื่องของการทำงาน การบันทึกเข้า-ออกของพนักงาน ที่แต่ละคนอย่างน้อย 3 วันใน 1 สัปดาห์จะต้องลงบันทึกว่า ทำอะไรบ้าง เพื่อให้หัวหน้ารับทราบ ซึ่งนอกจากจะเพิ่มความรวดเร็วแล้วยังสามารถช่วยแก้ปัญหาในเรื่องของการใช้ภาษาได้อีกด้วย และจากกลยุทธ์ดังกล่าว ทำให้ยามาฮาในประเทศไทยมียอดขายเพิ่มขึ้นถึง 5 เท่า (นับตั้งแต่ปีพ.ศ.2544 -2549)

กลยุทธ์การทำ Job Localization นับเป็นหนทางหนึ่งในการพัฒนาความสามารถของชาวญี่ปุ่น และการพัฒนาตนเองในฐานะของผู้บริหารด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากสามารถสร้างคุณภาพให้กับผลิตภัณฑ์ซึ่งเกิดจากฝีมือคนไทยได้ตรงตามที่ชาวญี่ปุ่นต้องการ ทั้งนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวคงมีอาจสัมฤทธิ์ผลได้ หากปราศจากการร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกฝ่าย นับตั้งแต่ผู้บริหาร ฝ่าย แผนก พนักงานระดับล่างที่จะช่วยกันทำให้ดีขึ้นทุกวันๆ เรียกว่า ทำงาน ไปเรียนรู้ไป นายคาวาเบะ กล่าวสรุปทิ้งท้าย ปัจจุบันโรงงานตั้งอยู่ที่สมุทรปราการ มีพนักงานจำนวน 3,259 คน มีพื้นที่ 290,000 ตรม. ซึ่งนอกจากจะผลิตและจำหน่ายมอเตอร์ไซค์แล้ว ปัจจุบันยังผลิตสินค้าทางน้ำ (Marine products) เสื้อผ้า และAccessories ต่าง ๆ อีกด้วย

3. สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด

สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด เป็นองค์การที่ดำเนินธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์มีความประสงค์ที่จะพัฒนาให้องค์กรมีความมั่นคงเติบโตอย่างยั่งยืน ดำรงอยู่อย่างยืนยาว จึงต้องการแผนกลยุทธ์การดำเนินงานที่ดี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ฯ ต่อทิศทางที่ควรจะเป็นของสหกรณ์ฯ ในอนาคตอย่างเป็นระบบ และบูรณาการ โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ฯ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการทุกด้านของสหกรณ์ฯ ให้มีความมั่นคง แข็งแกร่งและยั่งยืน

สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 20 ในบริเวณสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ถนนพิชัย แขวงคูสิต เขตคูสิต กรุงเทพมหานคร 10300

ปรัชญาการดำเนินการของสหกรณ์ฯ คือ “ทรัพย์สิ้นยอมพอกพูนขึ้นได้เหมือนดังก่อจอมปลวก (ข้อบังคับ, 2544:2) ซึ่งสามารถตีความได้ว่า สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ต้องการช่วยส่งเสริมให้สมาชิกของสหกรณ์มีความมั่นคง ร่ำรวย และอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมเช่นเดียวกับที่สหกรณ์เองก็ต้องการจะเจริญเติบโตและดำรงอยู่อย่างยั่งยืนด้วย

การบริการของสหกรณ์ที่ให้แก่สมาชิก มีดังนี้

1. ส่งเสริมการออมทรัพย์ มีอยู่ 2 วิธี คือ

1.1 โดยการถือหุ้น ซึ่งการถือหุ้นสหกรณ์จะหักเงินค่าหุ้นรายเดือนจากบัญชีเงินเดือนของสมาชิกสหกรณ์ หรือการนำเงินสดซื้อหุ้นพิเศษ ซึ่งผลตอบแทนจากการถือหุ้นจะได้รับในรูปของเงินปันผลประจำปี

การถือหุ้นในสหกรณ์ หุ้นมีมูลค่าหุ้นละ 10 บาท สมาชิกสหกรณ์ ต้องถือหุ้นไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในระเบียบสหกรณ์ว่าด้วยการถือหุ้นเป็นประจำทุกเดือน อัตราการถือหุ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละห้าของเงินได้รายเดือนของสมาชิก

1.2 โดยการรับฝากเงิน ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท

- เงินรับฝากประเภทออมทรัพย์
- เงินรับฝากประเภทออมทรัพย์พิเศษ
- เงินรับฝากประเภทประจำ 3 เดือน, 6 เดือน, 12 เดือน

2. ให้บริการเงินกู้แก่สมาชิก จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 เงินกู้ประเภทฉุกเฉิน (โดยผ่านระบบ ATM.ของธนาคารกรุงไทย จำกัด) สมาชิกสามารถยื่นกู้ได้ในวงเงินหนึ่งเท่าของเงินเดือน แต่ไม่เกิน 20,000.-บาท ส่งชำระได้ขั้นต่ำ ร้อยละ 10 ของเงินเดือน และต้องเป็นสมาชิกมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน

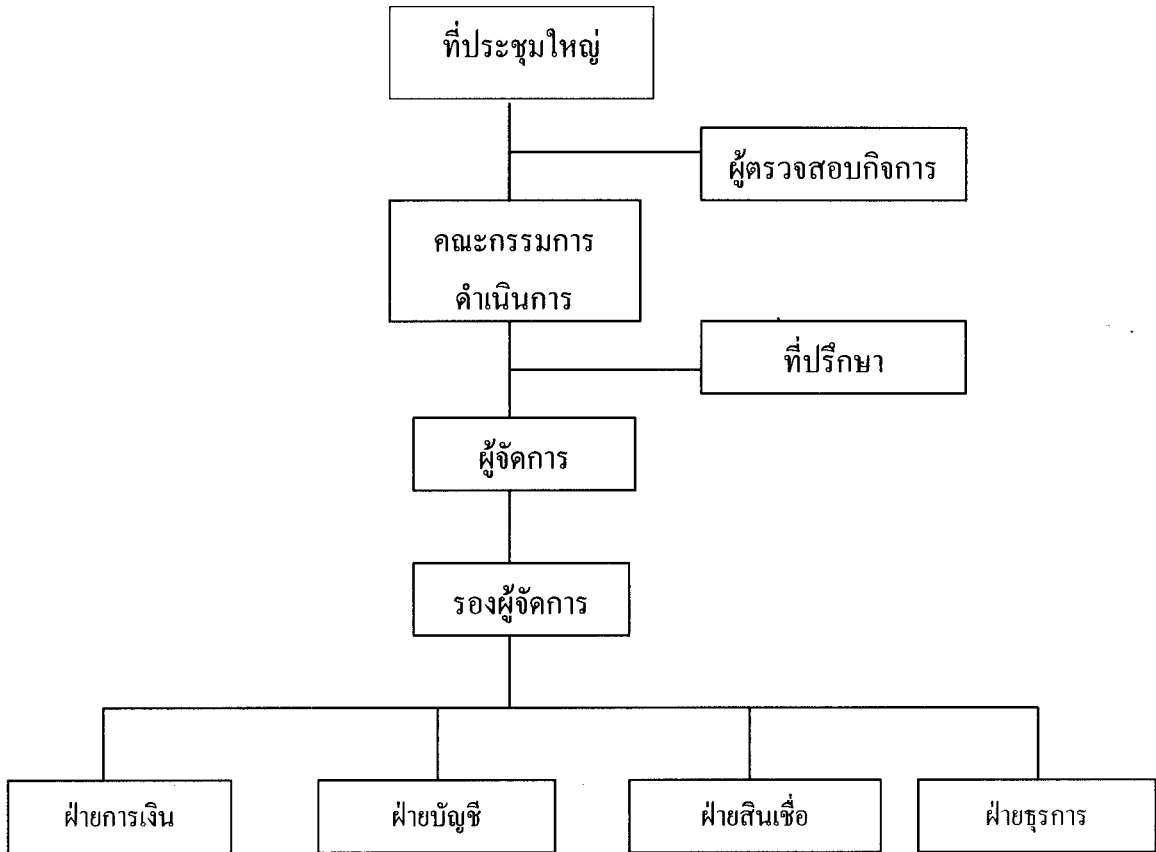
2.2 เงินกู้ประเภทสามัญ สมาชิกยื่นกู้ได้ในวงเงินไม่เกินร้อยละหกสิบของเงินเดือน ส่งชำระได้ไม่เกิน 100 งวด และจะต้องเป็นสมาชิกมาแล้วอย่างน้อย 6 เดือน ดอกเบี้ยเงินกู้ที่สหกรณ์จ่ายให้แก่สมาชิกที่ขอกู้เงินในรอบปี สหกรณ์จะยกคืนในรูปของเงินเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิก ทั้งนี้ตามการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของแต่ละปี

3. ให้สวัสดิการแก่สมาชิก ดังนี้

3.1 ให้ทุนเพื่อการศึกษาและอบรมสัมมนาแก่สมาชิกและบุตรธิดาสมาชิกตั้งแต่ระดับประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับอุดมศึกษา โดยใช้คะแนนผลการเรียนทั้งปี และเป็นไปตามประกาศของคณะกรรมการดำเนินงานในแต่ละปี

3.2 ให้เงินช่วยเหลือครอบครัวสมาชิกผู้ถึงแก่กรรม สหกรณ์จะจ่ายเงินช่วยเหลือให้แก่ทายาทของสมาชิกผู้ถึงแก่กรรมรายละ 300,000 บาท โดยจะหักชำระหนี้สหกรณ์ก่อนหากมีหนี้อยู่กับสหกรณ์ เงินค่าทำศพรายละ 5,000 บาท ซึ่งทายาทของสมาชิกจะต้องแจ้งและยื่นคำร้องหลังจากที่สมาชิกเสียชีวิต ตามประกาศที่กำหนดไว้

โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด

จากภาพที่ 2.6 โครงสร้างดังกล่าวของสหกรณ์ ผู้วิจัยกล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของแต่ละกลุ่มดังนี้

1. **ที่ประชุมใหญ่** คือ การประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการจะประกาศเป็นวันประชุมใหญ่เพื่อให้สมาชิกเข้าร่วมประชุม จะกำหนดขึ้นปีละหนึ่งครั้งภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับตั้งแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์ (สหกรณ์เปิดบัญชี สิ้นเดือนธันวาคมของทุกปี) ในกรณีเลือกตั้งกรรมการสหกรณ์ สมาชิกหนึ่งคนมีสิทธิใช้เสียงต่อหนึ่งคะแนน จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมประชุมใหญ่ต้องไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกทั้งหมดหรือไม่น้อยกว่าหนึ่งร้อยคน จึงจะครบองค์ประชุม

2. สมาชิก คือ ผู้ที่มีชื่อ และลงลายมือชื่อในบัญชีรายชื่อและได้รับเลือกเข้าเป็นสมาชิกตามข้อบังคับ และชำระค่าหุ้นตามจำนวนที่จะถือครบถ้วนแล้ว

สิทธิและหน้าที่ในฐานะที่เป็นสมาชิก ผู้เข้าเป็นสมาชิกต้องชำระค่าธรรมเนียมแรกเข้าและค่าหุ้นรายเดือนไม่ต่ำกว่าร้อยละห้าของเงินเดือนที่สมาชิกได้รับ และต้องชำระค่าธรรมเนียมแรกเข้าคนละ 50

3. ผู้ตรวจสอบกิจการ คือ บุคคลผู้ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิกหรือบุคคลภายนอก ผู้ที่มีคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถและความเหมาะสม เป็นผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ ซึ่งคณะหนึ่งมีจำนวนไม่เกิน 3 คน และการดำรงตำแหน่งอยู่ได้มีกำหนดเวลาหนึ่งปีทางบัญชีสหกรณ์

การกำหนดเวลาอยู่ในตำแหน่ง คณะกรรมการดำเนินการมีวาระอยู่ในตำแหน่งครั้งละ 2 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง กรรมการดำเนินการที่พ้นจากตำแหน่งอาจจะสมัครรับเลือกตั้งได้ แต่ต้องไม่เกิน 2 วาระ ติดต่อกัน (ไม่เกิน 4 ปี)

4. ที่ปรึกษาของสหกรณ์ คือ ผู้ที่คณะกรรมการดำเนินการเชิญสมาชิก หรือบุคคลภายนอกซึ่งทรงคุณวุฒิมีความรู้ความสามารถและเหมาะสมเป็นที่ปรึกษา และที่ปรึกษา กิตติมศักดิ์ได้จำนวนไม่เกิน 5 คน เพื่อให้ความเห็นแนะนำในการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ ที่สหกรณ์กำหนด

5. ผู้จัดการ รองผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ คือ บุคคลผู้ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความรู้ความสามารถและความเหมาะสมเพื่อแต่งตั้ง หรือจ้างเป็นผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ โดยบรรจุกให้เป็นเจ้าหน้าที่ประจำและทำหนังสือสัญญาจ้างไว้เป็นหลักฐาน และมีการวางหลักประกันการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้

เจ้าหน้าที่สหกรณ์จะแบ่งการปฏิบัติงาน 4 ฝ่าย โดยมีผู้จัดการ และรองผู้จัดการทำหน้าที่ดูแลการปฏิบัติงาน หน้าที่การปฏิบัติงานทั้ง 4 ฝ่าย ดังนี้

1. ฝ่ายการเงิน มีระดับหัวหน้าฝ่ายจำนวน 1 คน และระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการจำนวน 4 คน รวมเป็น 5 คน ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเงินของสหกรณ์ เช่นการรับเงินชำระหนี้เพิ่มหุ้น จากสมาชิกสหกรณ์ การจ่ายเงินให้กับสมาชิก กรณีสมาชิกยื่นกู้เงิน การรับฝากและถอนเงินของสมาชิก ออกใบรับเงินของสมาชิก สรุปการรับ-จ่ายเงินสดประจำวัน นำเงินสดฝากธนาคาร ควบคุมการรับจ่ายเงินให้เป็นไปด้วยความถูกต้องและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2. ฝ่ายบัญชี มีระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 1 คน และระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการจำนวน 1 คน รวมเป็น 2 คน รับผิดชอบการลงบัญชีให้เป็นไปตามระเบียบ ตรวจสอบสำคัญให้ถูกต้อง ทำหน้าที่เกี่ยวกับจัดเก็บเอกสารทางด้านบัญชี ของสหกรณ์ จัดทำงบการเงินของสหกรณ์

ปิดบัญชีประจำเดือน เก็บรายละเอียดประกอบงบการเงิน ตรวจสอบยอดเงินคงเหลือประจำวันเพื่อ
 ยืนยันกับแผนกการเงิน ปิดงบประจำปี และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

3. ฝ่ายสินเชื่อ มีระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 1 คน และระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ
 จำนวน 6 คน รวมทั้งหมดจำนวน 7 คน ทำหน้าที่ตรวจสอบเอกสารในการกู้เงินของสมาชิกให้
 เป็นไปตามระเบียบ ประกาศ และมติของสหกรณ์ เก็บเอกสารเกี่ยวกับการกู้เงินควบคุม
 รายละเอียดรายตัวของสมาชิก

4. ฝ่ายธุรการ มีระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 1 คน และระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ
 จำนวน 2 คน รวมเป็น 3 คน ทำหน้าที่รับเรื่องต่าง ๆ เช่น รับหนังสือเข้า ส่งหนังสือออก จัดส่ง
 เอกสารให้กับสมาชิก จัดพิมพ์รายงานการประชุม พร้อมรายละเอียดประกอบรายงานการประชุม
 คณะกรรมการดำเนินการ งานด้านบุคลากร และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

ในปีพ.ศ. 2551 สหกรณ์มีจำนวนสมาชิก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 จำนวน 6,344 คน
 ทุนเรือนหุ้น คงเหลือ ณ 31 ธันวาคม 2551 จำนวน 1,284,718,890 บาท เงินรับฝากจากสมาชิก
 คงเหลือทุกประเภท จำนวน 1,169,256,473.38 บาท และเงินให้กู้แก่สมาชิกคงเหลือทุกประเภท
 2,910,269,368.28 บาท (ตารางที่ 2.1)

ตารางที่ 2.1 สถานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ระหว่างปี พ.ศ. 2546 – 2550

หน่วย : ล้านบาท

ลำดับ	รายการ	ปี 2550	ปี 2549	ปี 2548	ปี 2547	ปี 2546
1	จำนวนสมาชิก	6,400	6,438	6,454	6,454	6,554
2	ทุนเรือนหุ้น	1,181.84	1,086.90	982.65	919.47	860.75
3	ทุนสำรอง	157.10	148.03	136.95	127.95	119.65
4	ทุนสะสมอื่น ๆ	23.68	21.46	22.51	24.37	21.85
5	เงินรับฝากจาก					
	- สมาชิก	1,023.53	852.15	706.87	685.45	637.53
	- สหกรณ์อื่น	275.56	195.00	0.00	0.00	0.00
6	เงินให้กู้แก่สมาชิก	2,695.87	2,337.62	1,866.08	1,744.59	1,627.14
7	ทุนดำเนินงาน	2,776.98	2,443.77	1,979.74	1,873.41	1,758.70
8	รายได้	172.43	139.62	123.13	114.16	113.34
9	รายจ่าย	74.02	48.88	31.60	28.86	31.57
10	กำไรสุทธิ	98.41	90.74	91.53	85.30	81.76

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด

4. ทฤษฎีแรงจูงใจและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow

มาสโลว์ MASLOW,AH(1967) A Theory of metamotivation:The biological rooting of The value life jour humanistic Psychol.7 : 93 -127 ได้อธิบายทฤษฎีความต้องการ โดยได้เสนอข้อความเพื่อพิจารณาตามขั้นตอนของความต้องการดังภาพที่ 2.7 ดังนี้



ภาพที่ 2.7 ภาพความต้องการของมนุษย์

ที่มา MASLOW,AH(1967) A Theory of metamotivation:The biological rooting of The value life jour humanistic Psychol.7 : 93

ในภาพความต้องการสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. ความต้องการของมนุษย์ได้จัดตามขั้นตอนของความสำคัญจากความต้องการขั้นต่ำสุดคือความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความรัก ความมีส่วนร่วมในสังคม จนถึงความบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต

2. คนมีความต้องการเสมอ ความต้องการทั้งหมดไม่เคยทำให้คนพอใจ เมื่อมีความต้องการอย่างหนึ่งเกิดขึ้นและได้รับความต้องการนั้นแล้ว ความต้องการอย่างใหม่ก็เกิดขึ้น ไม่มีที่สิ้นสุด เป็นกระบวนการที่ทำให้มนุษย์เสาะหาความต้องการเพื่อตนเองเสมอ

3. เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองในขั้นดี ความต้องการตัว นั้นคือความต้องการอย่างอื่นลดน้อยลง แต่ความต้องการการพักผ่อนเป็นแรงกระตุ้นอย่างแรง

4. ความต้องการของคนเป็นอิสระไม่ก้าวก่ายกัน เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งเกิดขึ้น ความต้องการอีกอย่างหนึ่งหายไป เพราะแต่ละความต้องการรักษาหน้าที่ของตนเช่นนั้นก็โดน กระตุ้นพฤติกรรมของบุคคลอีก เช่น บุคคลนอนหลับปกติก่อนนอนหลับเป็นการหยุดการกระตุ้นแต่ ถ้าหากบุคคลไม่ได้นอนหลับมา 2 วัน เขาต้องการชดเชยนั้น คือการรักษาโดยเฉพา

นอกจากนี้ Maslow ยังได้วางขั้นตอนของความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ เป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อใช้ชีวิตอยู่ได้เช่น ลมหายใจอาหาร น้ำ

2. ความต้องการความปลอดภัย เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองดีขึ้น ความต้องการที่สูงขึ้นไปอีกขั้นหนึ่งก็มีบทบาทครอบคลุมพฤติกรรมของคน นั้นคือความต้องการความปลอดภัย มีความปรารถนาที่จะป้องกันอันตรายและสิทธิอันชอบธรรมของตน เช่นเดียวกับ การทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมและอื่น ๆ สิ่งที่ต้องการคือความปลอดภัยทั้งทางชีวิตและ ประโยชน์ที่จะได้รับ

3. ความต้องการทางสังคม เมื่อความต้องการทั้งสองนั้นเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการทางสังคมเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญทางพฤติกรรมของคน ความต้องการทางสังคม เช่น ความต้องการเป็นเจ้าของ การคบค้าสมาคม ขอมรับโดยบุคคลอื่นรวมทั้งการมีเพื่อนและความรัก เพราะมนุษย์ทุกคนทุกนามต้องการสิ่งที่เขาปรารถนา แม้กระนั้นในการทำงาน ผู้จัดการหรือผู้บริหารประเทศมักจะพยายามปิดบังทำลายแนวความคิดของกลุ่มชนที่รวมกันขึ้นเพื่อหาทางป้องกันสิทธิและผลประโยชน์ของตน ตามแนวทางขององค์กรนอกรูปแบบ

4. ความต้องการเป็นที่ยอมรับในสังคม ความต้องการชนิดนี้เกิดขึ้นได้เพราะความต้องการข้างต้นได้บรรลุเป้าหมายความต้องการชนิดนี้ คือนิยมในตัวเองและนิยมต่อคนอื่นซึ่ง ประกอบด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง เคารพตัวเอง มีความบรรลุจุดประสงค์เป็นตัวของตัวเองมี

เสรีภาพ และมีอิสรภาพ ถ้าความต้องการทางสังคมนี้เป็นที่พอใจจะทำให้บุคคลนั้นมีความรู้สึกว่าจะตนเองมีคุณค่า มีความสามารถ มีกำลังใจ และรู้สึกว่าชีวิตเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ แต่ถ้าหากความต้องการไม่สมประสงค์ บุคคลนั้นจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกต่ำต้อย อ่อนแอ และหมดกำลังใจและความต้องการที่นำไปสู่ความเป็นที่ยอมรับในสังคมอีกประการหนึ่ง ความต้องการมีศและฐานะ เป็นที่ยอมรับเป็นคนที่คนอื่นพึงพอใจและมีเกียรติ

5. ความต้องการการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต คือ ความต้องการที่พิจารณาถึงสมรรถนะที่เป็นไปได้ของตน และบรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการและดำเนินการเพื่อพัฒนาในสิ่งที่ตนบรรลุ เช่น เป็นนักกีฬา นักการเมือง นักวิชาการ นักธุรกิจ หรือนักการศาสนา ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง ได้เป็นผู้มีชื่อเสียงในสาขานั้น ๆ อย่างสูงเด่น และการบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ตามแต่ละสาขาวิชานั้น ประชาชนส่วนมากได้เป็นผู้ยอมรับด้วย เพราะบุคคลบางคนอาจจะบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิตเกี่ยวกับฐานะและตำแหน่งได้ แต่คนส่วนมากไม่ยอมรับดังเห็น ๆ กันอยู่ทั่วไปในสังคม เมื่อสรุปความต้องการของ Maslow ตามขั้นตอน คือ

1. ความต้องการการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต

- ต้องการบรรลุเป้าหมายตามความสามารถของตน
- ต้องการพัฒนาความสามารถของตน
- ต้องการกระทำการที่เหมาะสมและดีที่สุดที่จะกระทำได้
- ต้องการเพิ่มพูนหรือขยายความต้องการอภิธรรม เช่น ด้านสังคม สร้างสรรค์

คือ ความสวยงาม สร้างระเบียบวินัย สร้างสรรค์ความยุติธรรม

2. ความต้องการเป็นที่ยอมรับในสังคม

- ต้องการการเคารพ
- ต้องการความมั่นใจจากความคิดเห็นของบุคคลอื่น
- ต้องการระเบียบ- ต้องการยอมรับ
- ต้องการความมั่นใจในตนเอง
- ต้องการให้ตนมีคุณค่า
- ต้องการให้ตนเป็นที่ยอมรับ

3. ความต้องการทางสังคม

- ต้องการมีเพื่อน
- ต้องการคบหาสมาคม
- ต้องการมีครอบครัว
- ต้องการแสดงตนต่อกลุ่ม

- ต้องการมีส่วนร่วมสัมพันธ์ในเพศตรงกันข้าม

4. ความต้องการความปลอดภัย

- ต้องการความปลอดภัย

- ต้องการความคุ้มครอง

- ต้องการความเป็นอิสระจากอันตราย

- ต้องการการคาดคะเนเพื่ออนาคตได้

5. ความต้องการทางกายภาพ

- ต้องการแก้ความกระหายและความหิว

- ต้องการนอน

- ต้องการเสพงาม

- ความต้องการขจัดความเจ็บปวดและความไม่ปกติสุขของกายภาพอื่น ๆ

โดยแบ่งความต้องการออกเป็นระดับสูง คือ 5 – 4 และระดับต่ำ คือ 3 – 2 – 1

4.2 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ McClelland

ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์การใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

ในช่วงปีค.ศ. 1940s นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการศึกษาวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการดังนี้

1. งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง
2. ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา
3. ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคคลีแลนค์ได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย

4.3 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg)

ทฤษฎีเฮร์ซเบอร์กเน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ตัวกระตุ้น (Motivators) และการบำรุงรักษา (Hygiene) สองปัจจัยมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง เฮร์ซเบอร์กได้ทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์ความพอใจและไม่พอใจทำงานของนักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน ผลการศึกษาสรุปว่าความพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานของคนมีความแตกต่างกันคือคนที่บุคคลพอใจในงานไม่ได้หมายความว่าคนนั้นมีแรงจูงใจในงานเสมอไป แต่ถ้าคนใดมีแรงจูงใจในการทำงานแล้วคนนั้นจะตั้งใจทำงานให้เกิดผลดีได้ ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นผลของปัจจัย 2 ตัว คือด้านตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาต่อเจตคติงานของบุคคล

1. ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการดังนี้

- การสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานมีความรู้สึกว่าเขาทำงาน ได้สำเร็จ
- การยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือพนักงานมีความรู้สึกว่ามีคนยอมรับเขา
- ลักษณะงานที่น่าสนใจ คือพนักงานรู้สึกว่าการที่ทำงานที่น่าสนใจ น่าทำ
- ความรับผิดชอบ คือพนักงานรู้สึกว่าเขาต้องรับผิดชอบตนเองและงานของเขา
- โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า คือ พนักงานรู้สึกว่าเขามีความก้าวหน้าในงานที่ทำ
- การเจริญเติบโต คือ พนักงานตระหนักว่าเขามีโอกาสที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมและมีความเชี่ยวชาญ

2. ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และยังรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกจากงานเมื่อไม่ได้จัดให้พนักงาน เขาจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงานปัจจัยนี้ประกอบด้วย 10 ประการดังนี้

- นโยบายและการบริหารคือ พนักงานรู้สึกว่าการจัดการมีการสื่อสารที่ดีและเขาเข้าถึงนโยบายขององค์กรที่เขาอยู่
- การนิเทศงาน คือพนักงานรู้สึกที่ผู้บริหารตั้งใจสอนงานและให้งานตามหน้าที่รับผิดชอบ
- ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน คือ พนักงานรู้สึกดีต่อหัวหน้างานของเขา
- ภาวะการทำงาน คือพนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำและสภาพการณ์ของการทำงาน
- ค่าตอบแทนการทำงาน คือพนักงานรู้สึกที่ค่าตอบแทนเหมาะสม
- ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน
- ชีวิตส่วนตัว คือพนักงานรู้สึกว่าชั่วโมงการทำงาน ไม่ได้กระทบต่อชีวิตส่วนตัว
- ความสัมพันธ์กับลูกน้อง คือหัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อลูกน้อง
- สถานภาพ คือพนักงานรู้สึกว่างานเขามีตำแหน่งหน้าที่ที่ดี
- ความมั่นคง คือพนักงานรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำอยู่

ปัจจัยบำรุงรักษาไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้วอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่พนักงานได้ ซึ่งพนักงานอาจรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องหรือต้อรอง ผู้บริหารจึงมักจัดโครงการด้านผลประโยชน์พิเศษต่างๆเพื่อให้พนักงานพึงพอใจ เช่น การลาป่วย การลาพักผ่อน และโครงการที่เกี่ยวกับสุขภาพและสวัสดิการของพนักงาน

ทฤษฎีเนื้อหา (Content theories) ยังคงได้รับความนิยมในด้านการบริหาร เพราะง่ายต่อการเข้าใจและมีการเชื่อมโยงโดยตรงที่ชัดเจนจากความต้องการกับพฤติกรรมในขณะเดียวกันก็ไม่มีทฤษฎีใดเชื่อมโยงโดยตรงกับพฤติกรรมการจูงใจโดยผู้บริหาร ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารมักจะมีการตีความผิดพลาดและไม่เหมาะสม โดยคิดว่าพวกเขารู้ถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

4.4 ทฤษฎีการวางเงื่อนไขของผลกรรมต่อพฤติกรรมของบุคคล (Operant conditioning theory) หรือ (Instrumental Conditional theory)

ต่างจากทฤษฎี Classical Conditioning ตรงที่เราสนใจ Consequence คือผลที่ตามมาซึ่งเป็น 2 เงื่อนไขคือการให้แรงเสริม (reinforcement) กับ การลงโทษ (Punishment) โดยแต่ละแบบมีลักษณะดังนี้

1. เงื่อนไขการเสริมแรงคือสิ่งที่ให้หลังจากเกิดพฤติกรรมทำให้บุคคลชอบที่ได้รับสิ่งนั้นและทำให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้นตลอดโดยแบ่งเป็น

- แรงเสริมทางบวก (Positive reinforce) คือการให้แล้วทำให้บุคคลพอใจ
- แรงเสริมทางลบ (Negative reinforce) คือการยกเลิกหรือถอนสถานการณ์ที่ผู้

แสดงพฤติกรรมไม่ชอบ เมื่อเลิกแล้วทำให้บุคคลนั้นชอบสภาพเช่นนั้น เช่น การเข้มงวดเกินไป การดูค่า หากสามีที่กลับบ้านเร็วแล้วภรรยาหยุดบ่นก็จะกลับบ้านเร็วขึ้นตลอดไป

2. เงื่อนไขการลงโทษ คือสิ่งที่ให้หลังจากเกิดพฤติกรรมทำให้บุคคลไม่ชอบสิ่งที่ได้รับ ทำให้พฤติกรรมนั้นหยุดชะงักลงโดยแบ่งเป็น

- การลงโทษทางบวก (positive punishment) คือการให้สิ่งเขาไม่ชอบเช่น ถูกตี การขับรถฝ่าไฟแดงถูกปรับ 1,000 บาท บุคคลก็จะหยุดขับรถฝ่าไฟแดง

- การลงโทษทางลบ (Negative punishment) คือการถอนสิ่งที่เขาชอบ เช่น เด็กชอบบอลแล้วชอบทะเลาะกับพี่ตนเองทำให้แม่ปิดทีวี วันหลังเด็กคนนี้ก็เลยเลิกทะเลาะเพราะกลัวอดดูทีวี

4.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฐานิต บุญยฤทธิ์ (2548:บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลของสหกรณ์ ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ระบบการบริหารงานบุคคลของสหกรณ์ ด้านการวางแผนบุคลากรมีการวางแผนไว้อย่างชัดเจน ด้านการสรรหาบุคลากรส่วนใหญ่มาจากการสรรหาจากบุคคลทั่วไปซึ่งเป็นไปตามกระบวนการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร สหกรณ์ จัดให้มีสวัสดิการให้นอกเหนือจากค่าจ้างรายเดือน ทางด้านการพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนาตามโครงการต่าง ๆ และสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเอง เช่น สนับสนุนให้ทุนการศึกษา ส่วนปัญหาสำคัญในการบริหารงานบุคคลในสหกรณ์ ที่ควรได้รับการพัฒนาและแก้ไขคือการให้ออกจากงาน ที่ผ่านมา บุคลากรลาออกเพื่อเปลี่ยนงาน ทำให้สหกรณ์ต้องสูญเสียเวลาและบุคลากรที่พัฒนาแล้วไปบางส่วน

दनัย เทียนพุ่ม และ คณะ (2541: บทคัดย่อ) ได้ทำรายงานวิจัยเรื่องทิศทางและบทบาท การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ. 2550) ผลการวิจัยที่พบโดยสรุปมีดังนี้ 1. ลักษณะของกิจกรรม/งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลใน 3 ระดับ คือ (1) ระดับกลยุทธ์(Strategics) (2) ระดับบริการ (Service Delivery) และ (3) ระดับธุรการงานบุคคล(Administration) 2. รายการหรือลักษณะของกิจกรรมด้านบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไปนี้จะมีความสำคัญต่อธุรกิจ โดยเปลี่ยนแปลงมากขึ้นในอีก 10 ปีข้างหน้า คือ ปี 2550 ดังนี้

- 2.1 การดึงดูดและคัดเลือกคนที่เหมาะสมที่สุดให้เข้ามาทำงานในองค์กร
- 2.2 การพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังคนในองค์กร (เน้นแต่ละบุคคล)
- 2.3 การออกแบบระบบรางวัลสูงใจเพื่อให้สร้างผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดกับองค์กร เช่น การให้ค่าตอบแทนตามความสามารถ การให้โบนัสตามผลงาน การให้รางวัลกับทีมงาน ปรับปรุงระบบงาน
- 2.4 กำหนดให้กลยุทธ์และนโยบายด้านกำลังคน รวมทั้งความต้องการกำลังคน เป็นเรื่องของหลักการบริหารองค์กร
- 2.5 องค์กรดูแลและจัดทำการพัฒนาอาชีพของพนักงาน (Career Planning & Development) ให้ตรงกับงานและระดับความสามารถของพนักงานและผู้บริหาร (เน้นการเติบโตในอาชีพ)
- 2.6 การจัดทำระบบ HRIS (Human Resources Information System) ที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

2.7 การปรับปรุงและออกแบบระบบค่าตอบแทนและประโยชน์เพิ่มให้แก่พนักงาน เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เช่น การปรับวิสัยทัศน์ การรื้อปรับระบบงาน การใช้งานของสายงานธุรกิจหลัก

2.8 กำหนดให้มี “การให้คำปรึกษา” แก่พนักงาน ด้านอาชีพ การดำเนินชีวิต การปรับตัวเข้ากับองค์กรและสังคม

2.9 ริเริ่มการพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร (Corporate Culture) เช่น วิธีการทำงาน สไตล์การบริหาร คุณค่าที่องค์กรยึดถือให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร

2.10 จัดการ โปรแกรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Programme) เช่น TQM (Total Quality Management) TPM (Total Productive Maintenance) ISO 9000/14000 BPR (Business Process Reengineering) เป็นต้น

2.11 การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการริเริ่ม วางแผนธุรกิจและพัฒนากลยุทธ์องค์กร

2.12 การสร้างหลักประกันด้านความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยในการทำงานให้แก่พนักงาน

2.13 การสร้างให้เกิดทีมการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (เป็นลักษณะปรัชญาเน้นที่สร้าง “วินัยแห่งการเรียนรู้” โดยมองว่า หากเรากำหนดพฤติกรรมคนในองค์กรให้เป็นระบบมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นบุคคลที่รอบรู้และสร้างโมเดลด้านการคิดรวมทั้งทีมการเรียนรู้ในองค์กร)

2.14 การวัดผลในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non Financial) จะมีมากขึ้นในองค์กร เช่น ทักษะคิดต่อการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

2.15 สร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร โดยการใช้เครื่องมือสื่อสารทุกรูปแบบที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถจัดทำได้

3. คุณลักษณะหรือความสามารถ (Competencies) ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลแบบมืออาชีพที่จะเหมาะสมกับธุรกิจในปัจจุบันและในอีก 10 ปีข้างหน้า คือ ปี พ.ศ. 2550 จะมีคุณลักษณะดังนี้

3.1 ต้องเป็น Specialist มีความรู้ลึก รู้จริง ในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลระบบ การพัฒนาคน การสรรหาและคัดเลือก กำหนดเป้าหมายของงาน HR วัดผลสำเร็จ ได้ชัดเจน

3.2 ต้องเป็น Generalist มีความสามารถในการเรียนรู้ส่วนอื่นๆ เข้ามาปรับใช้กับงาน เช่น การตลาด บัญชี หรือเชื่อมโยงงาน HR เข้ากับเรื่องกำไรขาดทุนหรือนักบริหารทรัพยากรบุคคลมาเรียนรู้ธุรกิจและนักบริหารธุรกิจมาเรียนรู้งานบริหารทรัพยากรบุคคล

3.3 ต้องมีความรู้ความเข้าใจในภาษาต่างประเทศและวัฒนธรรมต่างประเทศ(Cross Culture) มีความเข้าใจในการทำงานกับกลุ่มบุคคลที่ต่างวัฒนธรรม (Multi-National Company) สามารถเรียนรู้ถึงกฎระเบียบของสังคมโลก และมี International Exposure หรือ Network ทั้งในและต่างประเทศ

3.4 มีความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์

3.5 มีความรู้ในเรื่องกฎหมาย ระบบไตรภาคี และระบบทวิภาคี มีความเข้าใจและความสามารถในการประสานประโยชน์ของนายจ้างและลูกจ้าง เป็นนักเจรจาต่อรอง เป็นนักจิตวิทยาที่เข้าใจในธุรกิจและคน

3.6 ให้ความสำคัญในเรื่อง Vision/Mission มีวิสัยทัศน์ด้านต่างๆ เช่น มีวิสัยทัศน์ด้านการแข่งขันมุ่งมั่นเพื่อไปสู่ความสำเร็จ มีวิสัยทัศน์ด้าน Career Development เป็นนักวางแผน กลยุทธ์

3.7 ต้องมีลักษณะเด่นของผู้นำแบบต่างๆ ผสมผสานกันและต้องรู้จักเลือกนำคุณลักษณะเด่นๆ มาใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าตัดสินใจกล้าแสดงออก และนำเสนอได้ดี สามารถทำงานเป็นทีม จัดการตนเองได้ดี และต้องรู้จักเตรียมแพ้อย่างมีเหตุผล ไม่ยึดติดความคิดเก่าๆ

3.8 ต้องสามารถปรับตัวได้ดี มีความยืดหยุ่นสูง เข้ากับผู้อื่นได้ดี ต้องเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความคิดที่เป็นแง่บวกเพื่อค้นหาแง่ลบ บริหารทรัพยากรบุคคล โดยระบบการมีส่วนร่วม ตัดสิน พบปะพนักงาน เป็นที่ปรึกษาภายในองค์กร

3.9 เปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ ต้องเป็นมุมมองจากเราเป็นฝ่าย Support ธุรกิจเป็น Business Partnership

3.10 เชื่อมมั่นในคุณค่าของ “ทรัพยากรบุคคล” มีแนวคิดสมัยใหม่ใน การพัฒนาการฝึกอบรม มีความพร้อมในการเรียนรู้ สร้างความรู้สึกรักตัวที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

3.11 มีความสามารถในการร่วมกิจกรรมสังคม เช่น สมาคม ชมรม เป็นอย่างดี

3.12 มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต และยึดมั่นในจรรยาบรรณ ทุ่มเท ทำงานมากขึ้น

3.13 มี Analytical Thinking ที่ดีสามารถวิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์(Scientific) มากขึ้น

3.14 มีบุคลิกภาพ(Personality) ที่ดี มีความเป็นผู้ใหญ่สูงทนต่อความกดดันและเก็บความลับได้ดี

นรา ชำคม (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรม โรงแรมขนาดเล็กเพื่อศึกษาแนวคิด สภาพปัญหา แนวโน้มในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแนวทางที่เหมาะสมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก

ผลการศึกษาพบว่า ยังไม่สามารถแบ่งได้ชัดเจนระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีแนวคิดทุนนิยมกับแนวคิดสังคมนิยม โดยกลุ่มตัวอย่างใช้แนวคิดสมัยใหม่ในการบริหารองค์การและมีการสร้างรูปแบบการบริหารด้วยตนเอง จัดองค์การในการบริหารอย่างง่าย ๆ ไม่มีความสลับซับซ้อน ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่มีการเลือกปฏิบัติในเรื่องของเพศ วัย และภูมิภานา แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงน่าจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อย ผลการทดสอบความสัมพันธ์พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านประโยชน์ทดแทนและแรงงานสัมพันธ์ ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การและโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เฉพาะด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ลำดับความรุนแรงของสภาพปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การเข้าออกงาน การขาดแคลนแรงงานระดับล่าง พนักงานไม่มีคุณภาพ การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การจัดองค์การในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ และปัญหาเรื่องระเบียบวินัยในการทำงานของพนักงาน โดยปัญหาทั้งหมดมีสาเหตุมาจากทั้งตัวของพนักงาน ผู้บริหาร และระบบในการบริหาร แนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาคงไม่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบเดิมที่เคยใช้กันอยู่นอกจากจะมีการปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาจะมีการส่งพนักงานไปทำการฝึกอบรมมากขึ้น ส่วนในด้านของประโยชน์ทดแทนมีแนวโน้มว่าจะจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่ในด้านสวัสดิการอื่นๆ ยังคงอยู่ในระดับเดิม โดยผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาคือ ในกระบวนการของการสรรหาควรทำการวิเคราะห์งานและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ในโรงแรม จัดทำโครงสร้างเงินเดือน สร้างแรงจูงใจด้านการเงินเพื่อลดปัญหาการเข้าออกงาน และปฏิบัติกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ตลอดจนสนับสนุนให้มีการจัดตั้งองค์กรของลูกจ้างที่สำคัญที่สุดคือ การใช้ข้อได้เปรียบจากการเป็นโรงแรมขนาดเล็กในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย : การศึกษาเปรียบเทียบ ผลการศึกษา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยพบว่า (1) หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่าย ทั้งภาคอุตสาหกรรมและบริการ ภาระหน้าที่หลักคือทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นต้น (2) องค์การธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการมีการดำเนินการในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกไม่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่การคัดเลือกจะดำเนินการ โดยผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลกับผู้บริหารในหน่วยงาน แหล่งสรรหาที่สำคัญ คือ การสมัครด้วยตนเอง รองลงไปคือการแนะนำจากพนักงาน และการประกาศในหนังสือพิมพ์ ส่วนวิธี คัดเลือกที่ใช้มากที่สุดคือ

การสอบสัมภาษณ์(3)การจัดการในเรื่องการฝึกอบรมมีความแตกต่างกัน โดยในภาคอุตสาหกรรมไม่มีการกำหนดแผนการที่ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในขณะที่ธุรกิจบริการส่วนใหญ่กำหนดแผนระยะสั้น (4) ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ ส่วนใหญ่มีการประเมินผล 1 ครั้งต่อปี รองลงไปที่ 2 ครั้งต่อปี วัตถุประสงค์ในการประเมินได้แก่ การปรับเงินเดือน รองลงไปที่ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานผู้รับผิดชอบในการประเมิน คือ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินส่วนใหญ่ใช้ทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณและคุณภาพ (5)ในด้านการวางแผนอาชีพในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนอาชีพ ในขณะที่ธุรกิจบริการส่วนใหญ่มีการวางแผนอาชีพแต่ไม่เป็นระบบ (6) การให้รางวัล สิ่งจูงใจ ส่วนใหญ่เป็นลักษณะรายบุคคล และปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณา ก็คือ ผลงาน หรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ และค่าตอบแทนส่วนใหญ่จะเท่ากับองค์กรอื่นๆ (7) การเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรธุรกิจไทยส่วนใหญ่ในภาคอุตสาหกรรมจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบ/กระบวนการทำงาน ในขณะที่ภาคธุรกิจบริการจะให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และมีการนำ QC เข้ามาใช้ในภาคอุตสาหกรรม ในขณะที่ธุรกิจบริการให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผลการศึกษาระียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า (1) หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทยส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่าย ผู้รับผิดชอบโดยตรงส่วนใหญ่ คือ ผู้จัดการฝ่าย ภาระหน้าที่หลัก คือทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการตามนโยบายจากผู้บริหาร หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทอเมริกันจะทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ในสัดส่วนที่สูงกว่าธุรกิจชาติอื่น รองลงไปได้แก่ยุโรป ไทย โดยบริษัทญี่ปุ่นทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์น้อยกว่าธุรกิจชาติอื่น (2) ในส่วนการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันในการปฏิบัติระหว่างบริษัทไทยและธุรกิจข้ามชาติ ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีส่วนร่วมในระดับมากและให้ความสำคัญปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร (3) ขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคนไม่แตกต่างกันส่วนใหญ่แล้วหน่วยงานที่มีความต้องการจะเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการบริหาร บริษัทอเมริกันจะมีจำนวนสูงกว่าบริษัทชาติอื่นที่มีการวางแผนกำลังคนในรูปของการจะดำเนินการสรรหาและคัดเลือก โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลพิจารณา ร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานแต่ละหน่วย บริษัทอเมริกันมีจำนวนมากกว่าธุรกิจชาติอื่นที่มีการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องการพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจ (5) นโยบายในการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร ส่วนใหญ่จะสรรหาจากภายในและภายนอกพร้อมกัน

ในกรณีที่ต้องสรรหาจากแหล่งภายนอก บริษัทอเมริกา ยุโรปและญี่ปุ่น จะใช้บริการหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการในการสรรหามากกว่าบริษัทไทย ที่ใช้วิธีสรรหาผ่านคนรู้จักมากกว่า วิธีอื่น (6) การสรรหาพนักงาน ในธุรกิจไทยจะสรรหาจากการสมัคร โดยตรงมากกว่าวิธีอื่น รองลงไป ได้แก่ ประกาศในหนังสือพิมพ์ จากการแนะนำของพนักงาน และจากแหล่งภายในองค์กร (ที่ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่ง) ธุรกิจญี่ปุ่นจะใช้แหล่งในการสรรหา คือ การสมัครโดยตรงมากกว่าแหล่งอื่น รองลงไปคือ ประกาศในหนังสือพิมพ์ จากการแนะนำของพนักงาน และจากมหาวิทยาลัยในธุรกิจอเมริกัน การสมัครตรงเป็นแหล่งที่ใช้มากที่สุด รองลงไป คือ ประกาศใน หนังสือพิมพ์และภายในองค์กร (7) วิธีการในการคัดเลือกพนักงานที่ใช้มากที่สุด คือการสัมภาษณ์ซึ่งไม่แตกต่างกันในธุรกิจทุกชาติ (8) ในเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนา ธุรกิจอเมริกันมีการวางแผนระยะยาว สูงกว่าธุรกิจชาติอื่น รองลงไปคือ ธุรกิจยุโรป ไทยและญี่ปุ่น มีการวางแผนระยะยาวน้อยที่สุด ธุรกิจญี่ปุ่นและไทยส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนที่ชัดเจน จะเป็นการจัดอบรมตามคำขอหรือตามที่สมควร (9) ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติจะไม่มี ความแตกต่างกันนั้นคือ ส่วนใหญ่ ประเมินปีละ 1 ครั้ง โดยวัตถุประสงค์หลัก เพื่อพิจารณาปรับเงินเดือน รองลงไป คือ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลมีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติ ส่วนใหญ่จะมีการแจ้งวัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์ รวมทั้งมีการอบรมผู้ประเมิน ในธุรกิจอเมริกัน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมสูงกว่าธุรกิจชาติอื่นๆ (10) การวางแผนอาชีพ ธุรกิจอเมริกันมีการวางแผนอาชีพที่ชัดเจนสูงกว่าธุรกิจชาติอื่น ในขณะที่ธุรกิจญี่ปุ่นส่วนใหญ่ไม่มี การวางแผนอาชีพ ธุรกิจไทยและยุโรปจะมีความคล้ายกัน คือ ส่วนใหญ่มีการวางแผนอาชีพ แต่ไม่เป็นระบบ (11) การให้รางวัลธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติจะใช้หลักเกณฑ์ไม่แตกต่างกัน คือ พิจารณาผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ (12) ในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ธุรกิจไทยและธุรกิจญี่ปุ่น จะใช้วิธีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบหรือกระบวนการทำงานมากกว่าวิธีอื่น ในขณะที่ธุรกิจอเมริกันจะเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ธุรกิจยุโรปจะใช้วิธีการปรับปรุงระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารมากกว่าวิธีการอื่น

วิภูษา กัลยาศิริ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ : กรณีศึกษาบริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศนั้นมีนโยบายหรือแนวคิดการบริหารจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นถึงความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติบุคลากรกับความต้องการขององค์กร และให้ความสำคัญของการรักษาบุคลากร โดยจัดระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เพียงพอเหมาะสมและคำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยให้กับพนักงาน ส่วนนโยบายหรือแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นพบว่าทั้งองค์กรและผู้บริหาร

องค์กรให้การสนับสนุน มีนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนเป็นที่น่าสังเกตว่าองค์กรดังกล่าวมีแนวคิดที่ครอบคลุมแนวคิดทางการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน รวมทั้งนโยบาย/แนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานนั้น พบว่าทั้ง 2 องค์กรตระหนักถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์ของบุคลากรทุกคน เน้นถึงการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สะอาด ปลอดภัยและคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงานเป็นสำคัญ นอกจากนี้ตนนโยบายและแนวคิดที่สนับสนุนต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว ยังพบว่าทั้ง 2 องค์กรดังกล่าวได้ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นรูปธรรม เช่น ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทั้ง 2 องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานซึ่งมีจุดเด่นอยู่ที่ (1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยเน้นถึงความเหมาะสมระหว่างบุคคลและลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจหรือวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ แต่ไม่ได้สรรหาเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถศึกษาที่สูงที่สุด (2) ระบบการจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการ ที่จัดอยู่ในระดับชั้นนำของตลาดแรงงาน (3) การคำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัย ทั้ง 2 องค์กรได้จัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สะอาด ปลอดภัยและคำนึงถึงสุขภาพพนักงาน ในขณะที่แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นพบว่าทั้ง 2 องค์กรได้ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นกระบวนการ กล่าวคือเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความต้องการ แล้วจึงดำเนินการฝึกอบรมหรือพัฒนาพนักงานและมีการติดตามประเมินผลทุกครั้งที่เกิดโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นพบว่าทั้ง 2 องค์กรได้ดำเนินการหลายแนวทางเพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน การจ่ายค่าตอบแทนที่สูง การมีส่วนร่วมของพนักงานและการจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบอีกว่าทั้ง 2 องค์กรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจคือ (1) ระบบการจัดการที่ดีไว้น่าคน (2) ลักษณะการปกครองของผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรและมีอิสรภาพในการดำเนินงานที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ การสั่งการ/ควบคุมโดยบริษัทแม่(3) งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของทั้ง 2 องค์กรที่จัดสรรไว้สูงมาก

ปรางชดา สุคนธ์พานิช (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง ความสามารถในงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประยุกต์ใช้ความสามารถในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีการกำหนดความสามารถในงานของทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งศึกษาแนวทาง การพัฒนาความสามารถในงานของทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรธุรกิจเอกชนข้ามชาติแห่งหนึ่งที่น่าแนวคิดเรื่อง ความสามารถในงานมาใช้ในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า องค์กรธุรกิจข้ามชาติแห่งนี้ นำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ คือ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดความสามารถในงานของพนักงานจากลักษณะงาน

คำบรรยายลักษณะงาน และทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานตำแหน่งงาน ผลของการนำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานใช้ในงานดังกล่าว ทำให้องค์กรสามารถวาง เป้าหมายได้อย่างชัดเจนถึงความสามารถของบุคลากรที่ต้องการ ในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ และทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะและความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้ยังเป็นแนวคิดที่องค์กรใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์และกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร (2) เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยภายในกิจการกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร (3) เพื่อศึกษาข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นบริษัทที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 173 บริษัท จากประชากรทั้งสิ้น 305 บริษัท โดยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงตามวัตถุประสงค์ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแจกแจงแบบเอฟ และวิธีการของสตีเวนสัน นวิแมน กูลส์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการประมวลผล ผลการวิจัยพบว่า (1) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีคะแนนมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับเมื่อพิจารณาในแต่ละหัวข้อย่อยของแต่ละด้านพบว่าด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับรูปแบบประโยชน์และการให้บริการมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับการดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีหัวข้อที่เกี่ยวกับการคัดเลือกมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด (2) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านคุณวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ และ อายุงาน มีระดับความคิดเห็น

เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกัน ทางด้านขนาดของเงินทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน ผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกันทางด้านประเภทของการประกอบการและกลยุทธ์ในการบริหาร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน (3) จากผลการวิจัยมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน และการสรรหา ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการดำเนินการด้านความปลอดภัย

เพ็ญศิริ ตริรัตนานุกาพ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เพื่อ (1) ศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (2) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ส่งผลกระทบต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) ศึกษาปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรในด้าน โครงสร้างงาน ความรับผิดชอบ การสนับสนุน ความขัดแย้ง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่ส่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ประชากร คือ พนักงานส่วนบริการลูกค้า ภาคบริการภูมิภาคที่ 1 บริษัททีโอที จำกัด (มหาชน) จำนวน 1,417 คน ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 418 ราย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าเอฟ และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ ผลวิจัยพบว่า (1) ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง (2) พนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และหน่วยงาน(แผนก/ฝ่าย) ที่สังกัดต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ในขณะที่สถานภาพการสมรส แตกต่างกัน ไม่มีผลกระทบต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (3) ปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ในด้านขนาดและโครงสร้างของงาน ด้านการสนับสนุน ด้านความขัดแย้ง และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน ในขณะที่ด้านความรับผิดชอบ ไม่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ คือการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ (Frequency and percentage) เพื่ออธิบายการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์และใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย ในการอธิบายความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิซึ่งมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ข้อมูลประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เก็บรวบรวมจากประชากร คือ กรรมการดำเนินการของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด จำกัด 30 คน เป็นคณะกรรมการดำเนินการชุดเดิม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 ถึงปี พ.ศ. 2550 (โดยเลือกรายชื่อกรรมการแต่ละชุดเพื่อไม่ให้ซ้ำกัน) และคณะกรรมการดำเนินการชุดปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2551 กับเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ฯ จำนวน 15 คน รวมทั้งสิ้น 45 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้จากเอกสารของสหกรณ์ที่จัดทำขึ้น ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยที่ใช้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยดำเนินการดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.2 เขียนข้อคำถามโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม : ใช้รูปแบบคำถามแบบเปิด (Open - ended Question) และแบบปิด(Close – ended Question) ตามลักษณะของตัวแปร

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ : ใช้รูปแบบมาตรฐานประมาณค่าแบบ ลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) คำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 3 ด้าน ได้แก่ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาและการให้ออกจากงาน โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนตามเกณฑ์ดังนี้

คะแนน 3 หมายถึง มาก

คะแนน 2 หมายถึง ปานกลาง

คะแนน 1 หมายถึง น้อย

ตอนที่ 3 สภาพปัญหา ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใช้รูปแบบคำถามปลายเปิด (Open-Ended Question)

1. นำแบบสอบถามไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้คำแนะนำและหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องชัดเจนของภาษา (Wording) และปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะให้มีความเหมาะสม

2. นำแบบสอบถามไปทดลองก่อนใช้จริง (Pretest) โดยนำแบบสอบถามไปแจกให้ประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 ราย และทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นหรือความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือวิจัยโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient Method) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92121 แล้วนำผลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแบบสอบถามก่อน

3. แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ศึกษารายละเอียดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ จากหนังสือ เอกสาร บทความ นิตยสาร บทความ หนังสือพิมพ์ วารสาร วิทยานิพนธ์ และผลงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากทฤษฎีและเอกสาร บทความ นิตยสาร วารสาร บทความ และงานวิจัย วิทยานิพนธ์และผลงานที่เกี่ยวข้อง

2.3 ศึกษาข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ได้แก่ แผนกลยุทธ์และรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด

2.4 ดำเนินการโดยใช้เป็นแบบสอบถาม นำแบบสอบถามไปสอบถามโดยตรงกับกลุ่ม (Direct Administration to a Group) และการทดลองแบบสอบถามโดยตรงกับกลุ่ม

2.5 การจัดทำข้อมูลโดยกำหนดรหัสและเกณฑ์การแปลความหมายข้อมูลและเตรียมการวิเคราะห์ข้อมูล

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงปริมาณ (Descriptive Analysis) คือการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ (Frequency and percentage) เพื่ออธิบายการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์และใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย (Mean) ในการอธิบายความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด โดยผู้ศึกษาได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลของค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) อ้างจาก ยุทธ ไกยวรรณ 2544 ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.66 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.67 – 2.22 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 2.23 – 3.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหา ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ วิเคราะห์ โดยการรวบรวมข้อมูลและนำเสนอเป็นคำบรรยาย

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ได้แก่ ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division)

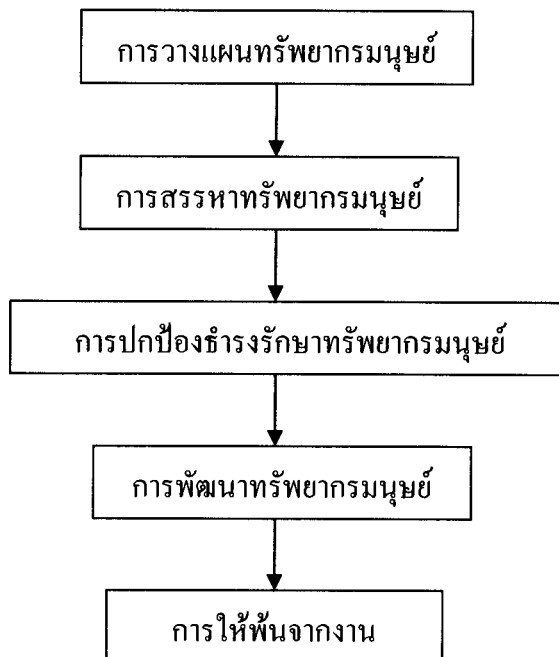
บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์ รวมทั้งศึกษาความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการให้พ้นจากงานและเพื่อศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ที่เหมาะสม ผลการวิจัยตามรายละเอียด ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด

1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คณะกรรมการดำเนินการประชุมเพื่อแบ่งหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบงานแต่ละด้านรวมถึงงานด้านบุคคล ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการที่ได้รับมอบหมายงานด้านบุคลากรจะวางแผนงานบุคลากร (ภาพที่ 4.1) โดยคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ คือ



ภาพที่ 4.1 ขั้นตอนการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด

1.1 พิจารณาขอบข่ายของงานในแต่ละแผนก ซึ่งปริมาณงานในแต่ละแผนกจะบ่งบอกให้ทราบถึง ความต้องการบุคลากรจำนวนเท่าไร และมีคุณภาพระดับใด เช่น ต้องการบุคลากรระดับหัวหน้าฝ่าย ในฝ่ายจะมีเจ้าหน้าที่ระดับรองลงมาจากหัวหน้าฝ่าย รวมถึงเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงไร ซึ่งสหกรณ์ได้ปฏิบัติ และจัดบุคลากรลงประจำแต่ละแผนกโดยมีหัวหน้าฝ่าย รองลงมาคือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ตามปริมาณงานที่แต่ละฝ่ายปฏิบัติ

เนื่องจาก งานของสหกรณ์มีการเพิ่มปริมาณมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นความต้องการคนก็มีเพิ่มมากขึ้น คณะกรรมการดำเนินการ จะนำงานมาวิเคราะห์และให้เจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ให้ปฏิบัติงาน และดูว่าการปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพหรือไม่ เมื่อนำอุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยแล้ว การทำงานของเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการแก่สมาชิกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเพียงไร จำเป็นต้องเพิ่มปริมาณบุคลากรจำนวนเท่าใด ข้อมูลเหล่านี้จะต้องนำมาเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

1.2 การวิเคราะห์งาน คณะกรรมการดำเนินการจะพิจารณาปริมาณงานในแต่ละฝ่าย ซึ่งจะมีงานย่อยที่ประกอบกันเป็นฝ่ายใหญ่ ที่มีลักษณะเดียวกัน สามารถนำมาจัดเป็นกลุ่มเดียวกันได้ เช่น ฝ่ายสินเชื่อของสหกรณ์ ซึ่งเป็นฝ่ายที่สมาชิกจะต้องติดต่อโดยตรง สมาชิกจะมีอยู่ทั่วประเทศ สหกรณ์จะจัดแบ่งความรับผิดชอบในการให้บริการแก่สมาชิก โดยแบ่งเป็นหน่วยย่อยตามจังหวัดที่สมาชิกสังกัดอยู่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างทั่วถึง หากการให้บริการไม่เพียงพอ คณะกรรมการสามารถที่จะวางแผนจัดการเพิ่มปริมาณเจ้าหน้าที่เข้าไปในจุดนั้นได้

1.3 บุคลากรที่จะทำหน้าที่เป็นระดับหัวหน้า คณะกรรมการดำเนินการจะพิจารณาจากบุคคลภายในสหกรณ์เป็นอันดับแรก เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ดีขึ้นของบุคลากร รวมถึงการยกระดับของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อสหกรณ์ และคนที่ทำงานในสหกรณ์ ย่อมรู้จุดมุ่งหมายของการทำงานดีอยู่แล้ว จึงทำให้เกิดความราบรื่นในการดำเนินงาน แต่มีข้อเสีย คือ เพราะเป็นคนที่อยู่สหกรณ์มานานเกิดความเคยชิน ไม่ยอมรับในส่วนที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ หรือเมื่อได้รับการเลื่อนเป็นระดับหัวหน้า เพื่อนร่วมงานไม่ยอมรับเนื่องจากเคยอยู่ในระดับเดียวกันมาก่อน สุดท้ายผู้ได้รับพิจารณาเป็นระดับหัวหน้าจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถของตนเองเพื่อให้เพื่อนร่วมงานยอมรับให้ได้ สหกรณ์เคยประสบปัญหานี้มาก่อนจึงเป็นเหตุให้คณะกรรมการดำเนินการที่จะปฏิบัติในส่วนนี้พิจารณาอย่างรอบคอบและมีความเป็นธรรมให้มากที่สุดเพื่อคัดคนที่มีความสามารถที่แท้จริงขึ้นมาเป็นระดับหัวหน้าต่อไป

1.4 การวางแผนบุคลากรพิจารณาตามระยะเวลา

1.4.1 การวางแผนระยะยาว ซึ่งจะพิจารณาถึงความจำเป็น และความเป็นไปได้ที่จะต้องวางแผนไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ เช่น การให้ออกจากสหกรณ์เนื่องจากเกษียณอายุ กรณีนี้สหกรณ์จะทราบล่วงหน้าสามารถที่จะจัดเตรียมและฝึกอบรมบุคลากรเพื่อมาทดแทนได้

1.4.2 การวางแผนระยะสั้น ส่วนมากจะเป็นเรื่องของการลาหยุดงานชั่วคราวตามสิทธิ เช่น การลาป่วยเป็นระยะเวลา 30 วัน การลาคลอดเป็นระยะเวลา 90 วัน หรือบางครั้งไม่สามารถบอกล่วงหน้าได้ เช่น การเสียชีวิตเนื่องจากอุบัติเหตุ สหกรณ์จะต้องเตรียมบุคลากรรองรับสำหรับแผนระยะสั้นนี้ด้วย คณะกรรมการดำเนินการได้เตรียมรองรับเรียบร้อยแล้ว

1.5 การนำคอมพิวเตอร์เข้ามาแทนคน สหกรณ์พิจารณาถึงการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการให้บริการแก่สมาชิก

จากการศึกษาระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนบุคลากร พบว่า คณะกรรมการดำเนินการ ได้วางแผนบุคลากรไว้อย่างชัดเจน โดยใช้ความระมัดระวังอย่างรอบคอบ ในการพิจารณาทั้งปริมาณ คุณภาพและประเภทของงานเป็นตัวกำหนดการวางแผนบุคลากร เพื่อจัดปัญหาความขัดแย้งของกลุ่มบุคลากรที่อาจเกิดขึ้นภายในสหกรณ์

2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาบุคลากรของสหกรณ์ เป็นขั้นตอนที่จะต้องสรรหาให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มี ทั้งความรู้ความสามารถที่จะมาทำงานให้สหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อจำนวนคนไม่เพียงพอ คณะกรรมการดำเนินการ จะกำหนดจำนวนอัตราที่ต้องการรับและนำเสนอในที่ประชุมเพื่อขอมติรับคนเพิ่ม หลังจากนั้น คณะกรรมการจะกำหนดขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งจะนำไปตามขบวนการ ดังนี้

2.1 คณะกรรมการกำหนดนโยบายการสรรหา กำหนดคุณสมบัติที่จะรับเข้าปฏิบัติงาน จะประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร รวมถึงวิธีการคัดเลือก เช่น จะใช้วิธีการสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ หรือวิธีการอื่นที่เห็นว่าเหมาะสม

2.2 กำหนดลักษณะงานที่ผู้สมัครทั่วไปสนใจจะเข้ามาทำงานทราบ เพื่อป้องกันการเข้าใจผิด และผิดหวังเมื่อเข้ามาทำงานแล้ว

2.3 การหาแหล่งกำลังคนคณะกรรมการจะต้องติดประกาศที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และที่สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด หรือหากแหล่งลูกหลานสมาชิกที่มีความรู้ตามที่สหกรณ์ กำหนด เพื่อรับสมัครเป็นเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์

2.4 ช่องทางการสรรหา เมื่อกำหนดความต้องการคนที่มีคุณสมบัติ เป็น อย่างไร ขึ้นต่อไป คือ การกระจายข่าวเพื่อให้คนได้ทราบข่าว ซึ่งส่วนใหญ่จะประกาศไปตาม หน่วยงานต้นสังกัดของสมาชิกสหกรณ์ และที่สำนักงานของของสหกรณ์

2.5 การเตรียมเอกสารให้ผู้สมัครกรอกรายการ ทำให้ง่ายต่อการตรวจสอบ สิ่ง ที่ ควรจะให้กรอกอย่างน้อยที่สุด คือ

- ข้อมูลส่วนตัว
- ระดับการศึกษา
- ตำแหน่ง และเงินเดือน
- การรับราชการทหาร หรือได้รับการยกเว้น
- ภาพถ่ายผู้สมัคร แหล่งอ้างอิง หรือผู้รับรอง
- หลักฐานทางการศึกษา และอื่น ๆ

กำหนดขั้นตอนการคัดเลือกประกอบด้วย

1. การต้อนรับผู้สมัคร เป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีโอกาสสังเกตบุคลิกลักษณะ อย่างไม่เป็นทางการของผู้สมัคร
2. การทดสอบ จะออกเป็นแบบทดสอบที่ใช้เขียนตอบ ส่วนใหญ่เป็น ข้อเขียนแบบทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่งที่รับและความถนัด
3. การสัมภาษณ์ กรรมการผู้สัมภาษณ์จะมีหลายคน
4. การตรวจสอบภูมิหลัง เพื่อประกอบการยืนยันความแน่ใจในการตัดสินใจของ คณะกรรมการ
5. การตรวจสอบสุขภาพ เพื่อตรวจว่าเป็นบุคคลที่มีโรคประจำตัวที่ร้ายแรงหรือไม่ หรือมี โรคติดต่อ เพื่อเป็นการเพิ่มความรอบคอบในการตัดสินใจในการรับบุคลากรเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา ในระหว่างปฏิบัติงานเนื่องจากความเจ็บป่วยของเจ้าหน้าที่สหกรณ์
6. คณะกรรมการประชุมพิจารณาคัดเลือกผู้เหมาะสมเข้าทำงานในสหกรณ์
7. ทดลองการปฏิบัติงาน ให้ผู้ที่ได้รับผ่านการคัดเลือกทดลองงานเพื่อให้ผู้ผ่านการ คัดเลือกได้สำรวจตัวเองว่ามีความเหมาะสมและสามารถในงานนั้นจริงหรือไม่ และสามารถปรับตัว ต่อสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้หรือไม่

8. เมื่อผ่านการทดลองงานแล้วคณะกรรมการดำเนินการจะบรรจุแต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่ประจำของสหกรณ์ต่อไป

จากการศึกษาทะเบียนประวัติของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ สหกรณ์รับสมัครบุคลากรเข้าปฏิบัติงานมีทั้งรับแบบระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ซึ่งส่วนใหญ่สหกรณ์จะยึดระบบคุณธรรมเป็นหลักในการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเพราะสหกรณ์ต้องการบุคลากรที่มีทั้งความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน แต่ในส่วนที่เป็นระบบอุปถัมภ์มีบ้างแต่เป็นส่วนน้อย ทุกองค์การจะมีผสมกันทั้งสองระบบ

การบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์มีการสรรหาจากบุคคลภายนอกเป็นส่วนใหญ่ เพราะสหกรณ์ต้องการคนที่มีทั้งความรู้ความสามารถ ในการทำงาน และความเป็นอิสระในการปกครองคน มองในภาพรวมแล้วสหกรณ์ มีขบวนการในการสรรหาเป็นขั้นตอน ซึ่งเป็นไปตามกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

3. การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2546 เป็นต้นมา สหกรณ์มีปริมาณบุคลากรมากพอสำหรับการปฏิบัติงานในสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์จะเน้นด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนอกจากเงินเดือนประจำเดือนแล้ว สหกรณ์ได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับเจ้าหน้าที่ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานให้สหกรณ์ได้อย่างเต็มที่ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีการพัฒนาแล้ว และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานให้คงอยู่กับสหกรณ์ไปจนเกษียณอายุราชการ คณะกรรมการดำเนินการจะจัดสวัสดิการอื่น ๆ ให้ โดยจะพิจารณาจากสถานะเศรษฐกิจ นโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ และผลการดำเนินงานในปีนั้น ๆ เช่น

1. การจ่ายเงินโบนัสให้บุคลากร จะพิจารณาและจัดสรรจากกำไรสุทธิประจำปี และมติของคณะกรรมการดำเนินการในแต่ละปี ซึ่งการจัดสรรเงินโบนัสกรรมการและเจ้าหน้าที่ในแต่ละปีไม่เกินร้อยละสิบของกำไรสุทธิ ซึ่งจะนำมาแสดงให้เห็นชัดเจนขึ้น (ตารางที่ 4.1)
2. ค่ารักษาพยาบาลจะกำหนดใช้เกณฑ์การเบิกค่ารักษาพยาบาลตามกฎหมายแรงงาน ซึ่งสำนักงานประกันสังคมจะเป็นผู้รับผิดชอบ
3. เงินช่วยค่าการศึกษาบุตรเจ้าหน้าที่ กำหนดให้เบิกค่าเล่าเรียนบุตรทุกระดับตามระเบียบของราชการกำหนด

การจัดสรรเงินโบนัสกรรมการและเจ้าหน้าที่ในแต่ละปีไม่เกินร้อยละสิบของกำไรสุทธิ

ตารางที่ 4.1 การจัดสรรเงินโบนัสประจำปี ระหว่างปี พ.ศ.2546 – 2550

ปี พ.ศ.	กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	โบนัสกรรมการและ เจ้าหน้าที่ (ล้านบาท)	ร้อยละของกำไรสุทธิ (ล้านบาท)
2546	81.76	1.61	1.98
2547	85.30	1.68	1.98
2548	91.53	1.77	1.93
2549	90.74	1.70	1.87
2550	98.41	1.82	1.85

ที่มา : สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด (2546 – 2550)

4. ตรวจสอบสุขภาพประจำปี ที่ประชุมใหญ่สามัญได้อนุมัติงบประมาณเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เป็นค่าตรวจสอบสุขภาพประจำปีแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ปีละ 1,500 บาท/คน

5. เงินค่าครองชีพ โดยกำหนดไว้ในระเบียบว่าด้วยค่าครองชีพเจ้าหน้าที่สหกรณ์ระดับผู้จัดการ ได้ค่าครองชีพเดือนละ 2,000 บาท ระดับรองผู้จัดการและหัวหน้าฝ่ายได้รับค่าครองชีพเดือนละ 1,500 บาท ระดับปฏิบัติงานเดือนละ 1,000 บาท

นอกจากนี้ สหกรณ์ เข้าโครงการประกันสังคมตามกฎหมายที่กำหนดไว้ โดยหักเงินจากเงินเดือนเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 5 และเงินสมทบจากสหกรณ์ ร้อยละ 5 และได้ทำประกันภัยและประกันอุบัติเหตุให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการส่งนำส่งเงินและรับเงินจากธนาคารด้วย

สหกรณ์ จัดให้มีวันลาหยุด ซึ่งแบ่งออกได้ดังนี้

1. การลาป่วย
2. การลาคลอดบุตร
3. การลากิจส่วนตัว
4. การลาอุปสมบท หรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์
5. การลาหยุดพักผ่อนประจำปี

สหกรณ์ ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนในระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่สหกรณ์และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน ส่วนในเรื่องการจัดสวัสดิการด้านการให้สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และเพื่อซื้อรถยนต์ สหกรณ์ยังไม่มีการจัดให้ แต่กำลังศึกษาความเป็นไปได้ที่จะทำระเบียบการกู้ยืมเพื่อที่อยู่อาศัยให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพราะเป็นปัจจัยหลักที่ควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีหลักฐานที่มั่นคง และได้รับอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าสถาบันการเงินทั่วไป

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการไม่เพียงแต่รับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว ยังให้ความสำคัญต่อบุคลากร เพื่อให้บุคลากรอยู่กับสหกรณ์ให้นานที่สุด ด้วยความพอใจ และเต็มใจดูแลทั้งในด้านสุขภาพกาย และสุขภาพใจ แต่ขาดสวัสดิการ ให้สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยและคิ้อตราดอกเบี้ยต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่น เพื่อช่วยบุคลากรให้มีหลักฐานที่มั่นคง

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาบุคลากร สหกรณ์ได้วางแผนการจัดสัมมนากรรมการและเจ้าหน้าที่เป็นประจำปี ทุก ๆ ปีเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้กับกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ รวมถึงการกำหนดหัวข้อการสัมมนาเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ ในแต่ละปี และได้นำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในสหกรณ์

นอกจากนี้ สหกรณ์ได้จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมสัมมนาตามหลักสูตรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เช่น ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด สันนิบาตสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชี หรือแม้แต่สถาบันที่ผลิตบุคลากรทางด้านสหกรณ์ สหกรณ์เปิดโอกาสให้รองผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายบัญชีและหัวหน้าฝ่ายธุรการ ซึ่งเป็นฝ่ายจัดการไปศึกษาดูงานยังต่างประเทศ ตามโครงการแลกเปลี่ยนไทย-เกาหลี ซึ่งจัดโดยชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด โดยสหกรณ์ออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด

ในส่วนการปฏิบัติงานภายในสหกรณ์มีการสับเปลี่ยนงานของฝ่ายสินเชื่อ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของสินเชื่อหน่วยอื่น ๆ

นอกจากนี้สหกรณ์ยังให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรทางด้านอื่น ซึ่งถ้ามีโครงการต่าง ๆ ที่จะทำให้การพัฒนาบุคลากรมีความรู้ความสารถเพิ่มขึ้น หรือการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคลากรแล้ว สหกรณ์จะจัดส่งเข้าร่วมทุกโครงการ

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สหกรณ์จัดให้มีการอบรมสัมมนาบุคลากรเป็นประจำทุกปี การจัดอบรมสัมมนาจะเป็นในรูปของการพักผ่อนเป็นส่วนใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการพยายามจัดหาหัวข้อ และหาวิทยากรที่มีความรู้หลากหลายสาขา มาให้ความรู้แก่บุคลากร และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นใหม่ ๆ

5. การให้พ้นจากงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการให้พ้นจากงาน เป็นขบวนการขั้นสุดท้ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานให้สหกรณ์ระยะหนึ่ง อาจมีเหตุทำให้ต้องออกจากงานก่อนเวลาด้วยสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งดังนี้

5.1 การลาออก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนมีสิทธิในการลาออกจากหน้าที่การงานตามความสมัครใจ ได้ทุกโอกาส ยกเว้นผู้ที่ถูกสอบสวนคดี และคดียังไม่เสร็จสิ้น หรือมีข้อผูกพัน เช่น ภาระหนี้สินหรือการค้ำประกันสมาชิกอื่น ซึ่งการลาออกจะต้องยื่นใบลาออกต่อคณะกรรมการดำเนินการล่วงหน้าหนึ่งเดือน

จากการศึกษาทะเบียนประวัติ บุคลากรที่ลาออกด้วยสาเหตุหลัก คือ การลาออกเพื่อ ๆ ไปประกอบอาชีพอื่น มีจำนวน ประมาณ 8 ราย

5.2 การลงโทษทางวินัย สหกรณ์ไม่เคยลงโทษทางวินัยบุคลากร

5.3 ถึงแก่กรรม สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่ที่เสียชีวิตจำนวน 1 ราย ซึ่งเป็นการพ้นจากงานอย่างแน่นอน สหกรณ์มีเงินช่วยเหลืองานศพ และรับเป็นเจ้าภาพตามระเบียบฯ ว่าด้วยเจ้าหน้าที่สหกรณ์และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน พ.ศ. 2544

5.4 เกษียณอายุราชการ เจ้าหน้าที่คนใดมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ ให้เป็นอันออกจากงานเมื่อสิ้นปีทางบัญชี ต้องออกจากงานเพราะเกษียณอายุ ตามระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่สหกรณ์และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน จะได้รับเงินบำเหน็จเป็นก้อนสุดท้าย สหกรณ์มีบุคลากรที่จะมีอายุครบ 60 ปี จำนวน 2 คน ซึ่งนอกจากเงินบำเหน็จที่ได้รับแล้ว และยังไม่มีการระบುವสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะได้รับหลังเกษียณอายุราชการ

ตั้งแต่ปี พ.ศ.2546 – 2550 สหกรณ์ได้รับเจ้าหน้าที่เพิ่ม จำนวน 1 ราย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ ทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับระบบฐานข้อมูลสมาชิก เว็บไซต์ของสหกรณ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้พ้นจากงานส่วนใหญ่สาเหตุหลัก ของการลาออกของบุคลากร คือ การเปลี่ยนงานใหม่ รongลงมาคือเกษียณอายุ และเสียชีวิต สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไปมีสิทธิ์รับเงินบำเหน็จโดยได้รับเท่ากับเงินเดือน ๆ สุดท้าย คุณจำนวนปีที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ส่วนสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือจากบำเหน็จ สหกรณ์ ยังไม่มีระบุไว้ในระเบียบให้ชัดเจน

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์จำกัด

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่ต้องการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาจากความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 45 ชุด ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแสดงผลตามกรอบแนวคิดดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง
μ	แทน	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการให้พ้นจากงานโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป อธิบายลักษณะของข้อมูลในรูปของ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งงานในสหกรณ์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

6. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งงานในสหกรณ์

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 45)		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(n)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	31	68.89
หญิง	14	31.11
2. อายุ		
36 - 45 ปี	3	6.67
46 - 55 ปี	15	33.33
56 ปีขึ้นไป	27	60.00
3. ระดับการศึกษา		
ปวช.	6	13.33
ปวส.- อนุปริญญาตรี	1	2.22
ปริญญาตรี	29	64.44
สูงกว่าปริญญาตรี	9	20.00
4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานสหกรณ์		
น้อยกว่า 6 ปี	18	40.00
6 - 10 ปี	12	26.67
11 - 15 ปี	2	4.44
16 - 20 ปี	2	4.44
21 ปีขึ้นไป	11	24.44

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(n)	ร้อยละ
(n = 45)		
5. ระดับตำแหน่งในสหกรณ์		
กรรมการดำเนินการ	30	66.67
ผู้จัดการ	1	2.22
รองผู้จัดการ	1	2.22
หัวหน้าฝ่าย	4	8.89
เจ้าหน้าที่สหกรณ์	9	20.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด เป็นเพศชายร้อยละ 68.89 เป็นเพศหญิงร้อยละ 31.11 มีอายุตั้งแต่ 56 ปีขึ้นไป มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมา มีอายุระหว่าง 45 - 55 ปี ร้อยละ 33.33 และน้อยที่สุด มีอายุระหว่าง 35-45 ปี ร้อยละ 6.67

วุฒิการศึกษาที่มากที่สุดคือระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.44 และสูงกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 20.00 ส่วนระดับ ปวช. ร้อยละ 13.33 และน้อยที่สุดวุฒิการศึกษาระดับ ปวส.-อนุปริญญาตรี ร้อยละ 2.22

ประสบการณ์การทำงานในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด มากที่สุดน้อยกว่า 6 ปี ร้อยละ 40.00 รองลงมา อยู่ระหว่าง 6 - 10 ปี ร้อยละ 26.67 มากกว่า 21 ปีขึ้นไป ร้อยละ 24.44 อยู่ระหว่าง 11 - 15 ปีและระหว่าง 16 - 20 ปี จำนวนเท่ากันร้อยละ 4.44 ตามลำดับ

ตำแหน่งงานในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด มากที่สุดคือ กรรมการดำเนินการ ร้อยละ 66.66 รองลงมา เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ร้อยละ 31.11 หัวหน้าฝ่าย ร้อยละ 8.88 ผู้จัดการและรองผู้จัดการ ร้อยละ 2.22 เท่ากัน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

ผู้วิจัยแบ่งความคิดเห็นในการบริหารงานออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์
3. การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5. การให้พื่นจากงาน

ซึ่งผลการวิเคราะห์ นำเสนอ ในรูปของการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ โดยการหาค่าเฉลี่ย(Mean) ในการอธิบายปัญหาในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เป็นตารางประกอบความเรียงตามตารางที่ 4.3 ถึง ตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์โดยรวม

ความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย (μ)	S.D.	ความหมาย
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	1.59	0.61	น้อย
การสรรหาทรัพยากรมนุษย์	1.89	0.37	ปานกลาง
การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	1.82	0.44	ปานกลาง
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1.80	0.36	ปานกลาง
การให้พื่นจากงาน	1.89	0.38	ปานกลาง
รวม	1.81	0.31	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่าความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.81 เมื่อพิจารณารายด้าน ดังนี้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.59
การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.89

การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.82

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.80

การให้พื่นจากงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.89

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ด้านการวางแผน
ทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				S.D.	ความ หมาย
	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ค่าเฉลี่ย (μ)		
อัตราบุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณ งานในปัจจุบัน	2 (4.44)	20 (44.44)	23 (51.11)	1.53	.59	น้อย
ขาดการวิเคราะห์งานเพื่อนำมาวางแผน บุคลากร	13 (28.89)	6 (13.33)	26 (57.78)	1.71	.89	ปาน กลาง
ขาดการวางแผนงานบุคลากรไว้ล่วงหน้า	12 (26.67)	7 (15.56)	26 (57.78)	1.69	.87	ปาน กลาง
ขาดการร่วมมือของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการในการมีส่วนร่วมใน การวางแผนบุคลากร	0 (0.00)	20 (44.44)	25 (55.56)	1.44	.50	ปาน กลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่าความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อดังนี้

อัตราบุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงานในปัจจุบัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย คือมีค่าเฉลี่ย 1.53

ขาดการวิเคราะห์งานเพื่อนำมาวางแผนบุคลากร มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ย 1.71

ขาดการวางแผนงานบุคลากรไว้ล่วงหน้า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ย 1.69

ขาดการร่วมมือของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการในการมีส่วนร่วมในการวางแผนบุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย คือมีค่าเฉลี่ย 1.44

ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				S.D.	ความหมาย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ค่าเฉลี่ย		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	(μ)		
การประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัครบุคลากร ไม่กว้างขวาง	21 (46.67)	20 (44.44)	4 (8.89)	2.38	.65	มาก
การคัดเลือกบุคลากรไม่ตรงกับความต้อง การที่กำหนดไว้	21 (46.67)	12 (26.67)	12 (26.67)	2.20	.84	ปาน กลาง
คณะกรรมการที่แต่งตั้งไว้ในการคัดเลือก ไม่สามารถตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรได้ อย่างเต็มที่	4 (8.89)	13 (28.89)	28 (62.22)	1.47	.66	น้อย
ขาดหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการ พิจารณาคัดเลือกบุคลากร	3 (6.67)	10 (22.22)	32 (71.11)	1.36	.61	น้อย
มีการรับบุคลากรเป็นแบบระบบอุปถัมภ์	21 (46.67)	11 (24.44)	13 (28.89)	2.18	.86	ปาน กลาง
ขั้นตอนในการสรรหาเกิดความล่าช้าทำ ให้ได้บุคลากรไม่ทันกับความต้องการ	9 (20.00)	16 (35.56)	20 (44.44)	1.76	.77	ปาน กลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่าความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารสหกรณ์ส่วนใหญ่เห็นว่ามึระดับความคิดเห็นปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อดังนี้

การประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัครบุคลากรไม่กว้างขวาง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย 2.38

การคัดเลือกบุคลากรไม่ตรงกับความต้องการที่กำหนดไว้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ย 2.20

คณะกรรมการที่แต่งตั้งไว้ในการคัดเลือกบุคลากรไม่สามารถตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรได้อย่างเต็มที่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย คือมีค่าเฉลี่ย 1.47

ขาดหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร มีความคิดเห็น อยู่ใน
ระดับน้อย คือมีค่าเฉลี่ย 1.36

การรับบุคลากรเป็นแบบระบบอุปถัมภ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือมี
ค่าเฉลี่ย 2.18

ขั้นตอนในการสรรหาเกิดความล่าช้าทำให้ได้บุคลากรไม่ทันกับความต้องการ
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ย 1.76

ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษา
ทรัพยากรมนุษย์

การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น					ความ หมาย
	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ค่าเฉลี่ย (μ)	S.D.	
บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิด และวิธีแก้ปัญหา	14 (31.11)	19 (42.22)	12 (26.67)	2.04	.77	ปาน กลาง
การมอบหมายงานให้บุคลากรไม่พิจารณา ถึงความรู้ความสามารถ	5 (11.11)	29 (64.44)	11 (24.44)	1.87	.59	ปาน กลาง
การพิจารณาความดีความชอบไม่เหมาะสม สมกับผลการปฏิบัติงาน	9 (20.00)	31 (68.89)	5 (11.11)	2.09	.56	ปาน กลาง
บุคลากรต้องอยู่ในระบบกฎเกณฑ์ทำให้ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	10 (22.22)	12 (26.67)	23 (51.11)	1.71	.82	ปาน กลาง
สวัสดิการต่าง ๆ ที่จัดให้ไม่เพียงพอกับ ความต้องการของบุคลากร	10 (22.22)	14 (31.11)	21 (46.67)	1.76	.80	ปาน กลาง
สถานที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยให้เกิด บรรยากาศที่เหมาะสมกับการทำงาน	1 (2.22)	7 (15.56)	37 (82.22)	1.20	.46	น้อย
ขาดสวัสดิการในด้านการให้สินเชื่อที่อยู่ อาศัยแก่บุคลากร	15 (33.33)	18 (40.00)	12 (26.67)	2.07	.78	ปาน กลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ด้านการ
ปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารของสหกรณ์ส่วนใหญ่เห็นว่ามึระดับความคิดเห็น
ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อดังนี้

บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดและวิธีแก้ปัญหา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ย 2.04

การมอบหมายงานให้บุคลากรไม่พิจารณาถึงความรู้ความสามารถ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ย 1.87

การพิจารณาความดีความชอบไม่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ย 2.09

บุคลากรต้องอยู่ในระบบกฎเกณฑ์ทำให้ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ย 1.71

สวัสดิการต่าง ๆ ที่จัดให้ไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ย 1.76

สถานที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยให้เกิดบรรยากาศที่เหมาะสมกับการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย คือมีค่าเฉลี่ย 1.20

ขาดสวัสดิการในด้านการให้สินเชื่อที่อยู่อาศัยแก่บุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ย 2.07

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				S.D	ความหมาย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ค่าเฉลี่ย		
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	(μ)		
บุคลากรไม่เห็นความสำคัญ ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง	36	9	0	2.80	.40	มาก
ไม่ได้รับการสนับสนุนในการเข้ารับการศึกษาอบรมตามโครงการต่าง ๆ	(80.00)	(20.00)	(0.00)			
ขาดงบประมาณในการส่งบุคลากรเข้ารับการศึกษาอบรม	0	28	17	1.62	.49	น้อย
บุคลากรไม่มีความเป็นอิสระในการทำงาน	(0.00)	(62.22)	(37.78)			
ขาดการสื่อสารจากแหล่งที่บริการความรู้ ทำให้บุคลากรขาดโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง	5	10	30	1.44	.69	น้อย
	(11.11)	(22.22)	(66.67)			
	1	19	25	1.47	.55	น้อย
	(2.22)	(42.22)	(55.56)			
	5	21	19	1.69	.67	ปานกลาง
	(11.11)	(46.67)	(42.22)			

จากตารางที่ 4.7 พบว่าความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารสหกรณ์ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ดังนี้

บุคลากรไม่เห็นความสำคัญ ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือมีค่าเฉลี่ย 2.80

บุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนในการเข้ารับการฝึกอบรมตามโครงการต่าง ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย คือมีค่าเฉลี่ย 1.62

ขาดงบประมาณในการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย คือมีค่าเฉลี่ย 1.44

บุคลากรไม่มีความเป็นอิสระในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย คือมีค่าเฉลี่ย 1.47

บุคลากรขาดการสื่อสารจากแหล่งที่บริการความรู้ทำให้ขาดโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ย 1.69

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ด้านการให้พ้นจากงาน

การให้พ้นจากงาน	ระดับความคิดเห็น			ค่าเฉลี่ย (μ)	S.D.	ความ หมาย
	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)			
ไม่มีสวัสดิการให้กับบุคลากรที่พ้น จากงาน	7 (15.56)	33 (73.33)	5 (11.11)	2.04	.61	ปาน กลาง
ไม่ได้ให้ความสำคัญ ไม่สร้าง ความผูกพันให้กับบุคลากรที่พ้นจากงาน	21 (46.67)	16 (35.56)	8 (17.78)	2.29	.74	มาก
การแต่งตั้งกรรมการพิจารณากรณี บุคลากรกระทำความผิดทางวินัยไม่ มีอิสระในการทำงาน	0 (0.00)	15 (33.33)	45 (66.67)	1.33	.49	น้อย

จากตารางที่ 4.8 พบว่าความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ด้านการให้พ้นจากงาน ผู้บริหารสหกรณ์ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ดังนี้

สหกรณ์ไม่มีสวัสดิการให้กับบุคลากรที่พ้นจากงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ย 2.04

สหกรณ์ไม่ได้ให้ความสำคัญไม่สร้างความผูกพันให้กับบุคลากรที่พ้นจากงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือมีค่าเฉลี่ย 2.29

การแต่งตั้งกรรมการพิจารณากรณีบุคลากรกระทำความผิดทางวินัยไม่มีอิสระในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย คือมีค่าเฉลี่ย 1.33

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ข้าราชการ สหกรณ์ จำกัด ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ซึ่งสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา

1.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นผู้บริหารของสหกรณ์ เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุตั้งแต่ 56 ปี ขึ้นไป วุฒิการศึกษา สูงสุดส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรี ตำแหน่งกรรมการดำเนินการระยะเวลาการทำงานในสหกรณ์ อยู่ระหว่าง 6 - 10 ปี ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ส่วนใหญ่ระยะเวลาการทำงานในสหกรณ์ 20 ปี ขึ้นไป

1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ได้มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ อย่างชัดเจนและเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมถึงการนำเทคโนโลยี เข้ามาช่วยในการทำงานของบุคลากร ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการสรรหาตามขั้นตอน และกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนการรับบุคลากรด้วยระบบอุปถัมภ์มีบ้าง ซึ่งในทุก องค์การย่อมมีการรับแบบระบบอุปถัมภ์ แต่ภาพรวมสหกรณ์ สรรหาบุคลากรตามกระบวนการ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ สหกรณ์ได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับบุคลากร นอกเหนือจากเงินเดือน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงการดูแลสุขภาพกายและสุขภาพใจของ บุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ได้สนับสนุนเรื่องการ อบรมสัมมนา เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ส่วนการจัดสัมมนาประจำปีของสหกรณ์จะ เป็นเชิงการพักผ่อน เพื่อให้บุคลากรได้รับการผ่อนคลายจากการทำงาน ด้านการให้พ้นจากงาน สหกรณ์มีระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่สหกรณ์ไว้ชัดเจน กรณีพ้นสภาพจากงาน สาเหตุหลักที่บุคลากร ออกจากสหกรณ์มากที่สุด คือการลาออกเพื่อเปลี่ยนงานใหม่ ซึ่งเข้าไปปฏิบัติงานในหน่วยงานของ

รัฐและไปประกอบอาชีพส่วนตัว รองลงมาคือการพ้นจากงานเนื่องจากเกษียณอายุ และสุดท้ายคือ การเสียชีวิตของบุคลากร

1.3 ความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ด้านการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีการแสดงความคิดเห็นน้อย เนื่องจากปัจจุบันอัตราบุคลากรมีเพียงพอกับ ปริมาณงาน ความคิดเห็นด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่สหกรณ์จะสรรหาจากบุคคล ทั่วไป ซึ่งจะทำให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่มองว่าการรับ บุคลากรด้วยระบบอุปถัมภ์มีปัญหามาก เนื่องจากว่ารับเข้ามาแล้วมีปัญหาในการบังคับบัญชาของ ฝ่ายจัดการ ทำให้มีความเกรงใจในการประเมินผลงานของบุคลากร ความคิดเห็นด้านการปกป้อง และธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีระดับความคิดเห็น โดยเฉลี่ยปานกลาง ความคิดเห็นด้านการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สหกรณ์มีการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมอย่างสม่ำเสมอ ความคิดเห็น ด้านการให้พ้นจากงาน ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นปานกลาง เพราะบุคลากร ของสหกรณ์ที่ ลาออกสาเหตุเนื่องจากเปลี่ยนงานใหม่ สวัสดิการจึงมีเฉพาะเงินบำเหน็จกรณีที่บุคลากรทำงานครบ ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป ส่วนบุคลากรที่เกษียณอายุ มีจำนวน 4 คน

2. การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ข้าราชการ สหกรณ์ จำกัด มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

จากการวิจัยระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนบุคลากร พบว่า คณะกรรมการดำเนินการ ได้วางแผนบุคลากรไว้อย่างชัดเจนโดยใช้ความระมัดระวังอย่าง รอบคอบ ในการพิจารณาทั้งปริมาณ คุณภาพและประเภทของงานเป็นตัวกำหนดการวางแผน บุคลากร เพื่อขจัดปัญหาความขัดแย้งของกลุ่มบุคลากรที่อาจเกิดขึ้นภายในสหกรณ์ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550 : 2-8) ได้ให้ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการประมาณ การความต้องการและการตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ องค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสม ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และทั้งในเวลาปัจจุบันและ อนาคตที่ถูกต้อง โดยมีการจัดหา การใช้ การพัฒนาและ การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประ โยชน์ สูงสุด ซึ่งจะช่วยสนับสนุนสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

2.2 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์

จากการวิจัยระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ พบว่ามีการสรรหาจากบุคคลภายนอกเป็นส่วนใหญ่ เพราะสหกรณ์ต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถ ในการทำงาน และความเป็นอิสระในการปกครองคน มองในภาพรวมแล้วสหกรณ์ มีขบวนการในการสรรหาเป็นขั้นตอน ซึ่งเป็นไปตามกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ จึงเห็นว่าการคัดเลือกควรมีการพิจารณาจากประสบการณ์ในการทำงาน ความเอาใจใส่ในการทำงานและรักงานเพราะการทำงานในสหกรณ์จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเป็นคนเสียสละเป็นอย่างมากและควรเป็นข้อหนึ่งในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่สหกรณ์เข้าทำงาน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงหลักการ Put the right man on the right job ด้วย งานวิจัยของ ปรางชดา สุคนธ์พานิช (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสามารถในงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ ที่พบว่า องค์กรธุรกิจนำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ คือ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดความสามารถในงานของพนักงานจากลักษณะงาน คำบรรยายลักษณะงาน และทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานตำแหน่งงาน ผลของการนำแนวคิดเรื่องดังกล่าวมาใช้ ทำให้องค์กรสามารถวางเป้าหมายได้อย่างชัดเจนถึงความสามารถของบุคลากรที่ต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ และทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะและความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้ยังเป็นแนวคิดที่องค์กรใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์และกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย ทั้งนี้เป็นไปได้ว่าในการสรรหาของสหกรณ์ เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาสมัครรับการสรรหาจากสหกรณ์มากกว่าที่จะพิจารณาจากคนภายในสหกรณ์

2.3 การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

จากการวิจัยระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ พบว่าคณะกรรมการดำเนินการ ไม่เพียงแต่รับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว ยังให้ความสำคัญต่อบุคลากร เพื่อให้บุคลากรอยู่กับสหกรณ์ให้นานที่สุด ด้วยความพอใจและเต็มใจ มีการดูแลทั้งในด้านสุข ภาภกายและสุขภาพใจ แต่ขาดสวัสดิการด้านสินเชื่เพื่อที่อยู่อาศัยและคิดอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่น จึงเห็นว่าสหกรณ์ควรจัดสวัสดิการด้านนี้เพื่อช่วยบุคลากรให้มีที่อยู่อาศัยที่มั่นคง จีรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า (1) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่าคะแนนมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับเมื่อพิจารณาในแต่ละหัวข้อย่อยของแต่ละด้านพบว่า ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับรูปแบบประโยชน์และการให้บริการมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับการดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีหัวข้อที่เกี่ยวกับการคัดเลือกมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด (2) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านคุณวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ และอายุงาน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกันทางด้านขนาดของเงินทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน ผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกันทางด้านประเภทของการประกอบการและกลยุทธ์ในการบริหาร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

2.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการวิจัยระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่าสหกรณ์จัดให้มีการอบรมสัมมนาเจ้าหน้าที่สหกรณ์เป็นประจำทุกปี ซึ่งการจัดอบรมสัมมนาจะเป็นในรูปแบบของการพักผ่อนเป็นส่วนใหญ่ จึงเห็นว่าคณะกรรมการดำเนินการต้องเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นมากในปัจจุบัน ควรมีการส่งเสริมทั้งการอบรม สัมมนา การให้ทุนเรียนระยะสั้น และควรจัดให้มีการอบรมภายในองค์กรหรือส่งไปอบรมกับหน่วยงานที่มีความชำนาญภายนอกองค์กร ควรให้โอกาสในการเรียนรู้กับเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยสหกรณ์ต้องลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้นอย่างต่อเนื่องและทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถหลากหลายด้าน เพราะงานสหกรณ์มีความจำเป็นต้องใช้ความอดุสาหะวิริยะสูงมากด้วย ทั้งเจ้าของและสมาชิกเป็นกลุ่มเดียวกันที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องสร้างความพึงพอใจให้ได้ เพ็ญศิริ ตรีรัตนานภาพ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท ทีโอที จำกัด

(มหาชน) เพื่อ (1) ศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (2) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ส่งผลกระทบต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) ศึกษาปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การในด้าน โครงสร้างงาน ความรับผิดชอบ การสนับสนุน ความขัดแย้ง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ประชากร คือ พนักงานส่วนบริการ ลูกค้า ภาคบริการภูมิภาคที่ 1 บริษัททีโอที จำกัด (มหาชน) จำนวน 1,417 คน ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 418 ราย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าเอฟ และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ ผลวิจัยพบว่า (1) ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง (2) พนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และหน่วยงาน(แผนก/ฝ่าย) ที่สังกัดต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันในขณะที่สถานภาพการสมรส แตกต่างกัน ไม่มีผลกระทบต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (3) ปัจจัยบรรยากาศขององค์การ ในด้านขนาดและ โครงสร้างของงาน ด้านการสนับสนุน ด้านความขัดแย้ง และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันในขณะที่ด้านความรับผิดชอบ ไม่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2.5 การให้พินิจจากงาน

จากการวิจัยระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้พินิจจากงาน พบว่าส่วนใหญ่สาเหตุหลักของการลาออกของบุคลากร คือ การเปลี่ยนงานใหม่ รองลงมาคือเกษียณอายุ และเสียชีวิต สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไปมีสิทธิรับเงินบำเหน็จเพียงอย่างเดียว โดยได้รับเท่ากับเงินเดือน ๆ สุดท้าย คูณจำนวนปีที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ จึงเห็นว่าสหกรณ์ควรจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรที่เกษียณอายุ เช่น เงินขวัญถุงเพื่อยังชีพเมื่อเกษียณ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่ทุ่มเทการปฏิบัติงานให้สหกรณ์มาตลอด พยอม วงศ์สารศรี (2544 : 7) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่คิดจะดำเนินการ ควรเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการของพนักงาน โดยมุ่งพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงานและเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข สุন্নทา เลาหนันท์ (2542 : 12) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งตอบสนองความมีประสิทธิผลของ

องค์กร เสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ตระหนักในคุณค่าและศักยภาพของพนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน พัฒนาและสร้างไว้ซึ่งชีวิตของการทำงานที่มีคุณภาพในระดับที่พึงปรารถนา

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ผู้วิจัยมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ผลการค้นพบจากการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ต้องร่วมกันกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ข้าราชการ สหกรณ์ จำกัด ให้ชัดเจนในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษา การพัฒนาและการให้พ้นจากงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นเป็นการเพิ่ม โอกาส ศักยภาพให้แก่สหกรณ์ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในทรัพยากรการบริหารที่มีความสำคัญที่สุดมีความสามารถและศักยภาพในการใช้ทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ สหกรณ์และมวลหมู่สมาชิกของสหกรณ์ในที่สุด

3.1.2 การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ข้าราชการ สหกรณ์ จำกัด เป็นการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เท่านั้น สหกรณ์ควรศึกษา กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกด้าน เพื่อให้ทราบถึงความต้องการ อุปสรรค ปัญหาและ ข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับ สหกรณ์

3.1.3 สหกรณ์ควรส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมภายนอก (Public Training) และนำมาสร้างเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมภายใน (In house Training)

3.1.4 สหกรณ์ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นปกติ และนำข้อบกพร่อง หรือประเด็นความจำเป็นในการฝึกอบรมมาใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

3.1.5 สหกรณ์ควรกำหนดโครงการและงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในสหกรณ์ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถสูงขึ้น และนำมาปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้านว่ามีกลยุทธ์ใดที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประโยชน์ในการใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ที่สอดคล้องกับสภาพทั่วไปของสหกรณ์

3.2.2 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ทุกประเภท โดยเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์แต่ละประเภทกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์แต่ละประเภทเพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและทำให้งานกิจการของสหกรณ์พัฒนาก้าวหน้ามั่นคงยิ่งขึ้น

3.2.3 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์ โดยอาจศึกษาแยกในแต่ละด้านของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การพัฒนา การปกป้องและธำรงรักษา ตลอดจนการให้พ้นจากงานของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ว่าควรเป็นกลยุทธ์ใด ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถนำไปปรับปรุงใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์จำกัด ตามความต้องการและเหมาะสมต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2547) *การสหกรณ์ในประเทศไทย* กรุงเทพฯ
ฝ่ายเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
- กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ (2550) "แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์"
ประมวลสารชุดวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- กฤษดา พิศลยบุตร (2548) "บทบาทผู้นำในการในการปรับปรุงผลิตภาพ" *รามคำแหง* 22, 2
(เมษายน-มิถุนายน 2548) : 80-89
- จิรภรณ์ ปฐมกุลนิต (2546) "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขต
กรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชา
บริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2549) "แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์" ใน *เอกสารการสอนชุด
วิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์* (ฉบับปรับปรุง) หน่วยที่ 1 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2542) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- คณีย์ เทียนพุดและคณะ (2541) "รายงานวิจัยเรื่องทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลใน
ทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ. 2550)" กรุงเทพมหานคร สถาบันการจัดการงานบุคคล สมาคม
การจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย
- ธงชัย สันติวงษ์ (2542) *การบริหารงานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- นรา จำคม (2544) "การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก" วิทยานิพนธ์
สังคมศาสตร์ มหาบัณฑิต(พัฒนาแรงงานและสวัสดิการ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปรางชดา สุคนธ์พานิช (2545) "ความสามารถในงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
ธุรกิจ" ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ปัญญา หิรัญรัมย์ (2550) "ทฤษฎีการบริหารและการบริหารธุรกิจ" *ประมวลสารชุดวิชา การ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* หน่วยที่ 2 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

- พยอม วงศ์สารศรี (2544) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- พสุ สัตถาภรณ์ (2533) *การบริหารงานสหกรณ์* กรุงเทพฯ โอ เอสพรีนติ้งเฮ้าส์
- เพ็ญศิริ ตรีรัตนานภาพ (2548) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท ทีโอที จำกัด มหาชน” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550) “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการจัดคนเข้าทำงานในสหกรณ์” *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* หน้าที่ 2 หน้า 2-2 ถึง 2-40 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- วริฐฐา กัลยาศิริ (2544) “การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ: กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์(ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สมชาย หิรัญกิติ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- สุนันทา เลहनันท์ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- เสถียรภาพ พันธุ์ไฟโรจน์ (2544) *ปรัชญาและแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ใน ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 8 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อนันต์ชัย คงจันทร์ (2544) “รายงานการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย : การศึกษาเปรียบเทียบ” กองทุนวิจัยรัชดาภิเษกสมโภช จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อุทัย หิรัญโต (2531) *หลักการบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 1* กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์
- Ivancevich , John M.(2001) *Human Resource Management*.8th ed. New York: McGraw-Hill Inc.
- ฐานิต บุญยฤทธิ์ (2548) “การบริหารงานบุคคลของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สมชาย หิรัญกิตติ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์* กรุงเทพมหานคร : ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์

สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด 2546 – 2550. รายงานประจำปี

ข้อบังคับสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด พ.ศ. 2544

แผนกลยุทธ์สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด พ.ศ. 2549-2551

ระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่สหกรณ์และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน พ.ศ. 2544

www.gotomanger.com

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม**กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด****คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามชุดนี้ เป็นแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด โดยสอบถามความคิดเห็นจากคณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด

2. แบบสอบถามมี 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ข้าราชการ สหกรณ์ จำกัด

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะรวมทั้งความคิดเห็นด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ()

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. ปัจจุบันอายุ
 - () น้อยกว่า 35 ปี () 35 - 45 ปี
 - () 45 - 55 ปี () 56 ปีขึ้นไป
3. การศึกษา
 - () ปวช. () ปวส. - อนุปริญญา
 - ()ปริญญาตรี () สูงกว่าปริญญาตรี
 - () อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
4. ประสบการณ์การทำงานในสหกรณ์
 - () น้อยกว่า 6 ปี () 6 - 10 ปี
 - () 11 - 15 ปี () 16 - 20 ปี () 20 ปีขึ้นไป
5. ตำแหน่งงานของท่าน
 - () กรรมการดำเนินการ () ผู้จัดการ
 - () รองผู้จัดการ () หัวหน้าฝ่าย
 - () เจ้าหน้าที่สหกรณ์ () อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ตอนที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด	ระดับความคิดเห็น		
		มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์			
1	อัตราบุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงานในปัจจุบัน			
2	ขาดการวิเคราะห์งานเพื่อนำมาวางแผนบุคลากร			
3	ขาดการวางแผนงานบุคลากรไว้ล่วงหน้า			
4	ขาดการร่วมมือของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการในการมีส่วนร่วมในการวางแผนบุคลากร			
	การสรรหาทรัพยากรมนุษย์			
5	การประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัครบุคลากรทำได้ไม่กว้างขวาง			
6	การคัดเลือกบุคลากรไม่ตรงกับความต้องการที่กำหนดไว้			
7	คณะกรรมการที่แต่งตั้งไว้ในการคัดเลือกไม่สามารถตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรได้อย่างเต็มที่			
8	ขาดหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร			
9	การรับบุคลากรเป็นแบบระบบอุปถัมภ์			
10	ขั้นตอนในการสรรหาเกิดความล่าช้าทำให้ได้บุคลากรไม่ทันกับความต้องการ			
	การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์			
11	บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดและวิธีแก้ปัญหา			
12	การมอบหมายงานให้บุคลากรไม่พิจารณาถึงความรู้ความสามารถ			
13	การพิจารณาความดีความชอบไม่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน			
14	บุคลากรต้องอยู่ในระบบกฎเกณฑ์ทำให้ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์			
15	สวัสดิการต่าง ๆ ที่จัดให้ไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร			
16	สถานที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยให้เกิดบรรยากาศที่เหมาะสมกับการทำงาน			

	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด	ระดับความคิดเห็น		
		มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
17	ขาดสวัสดิการในด้านการให้สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยแก่บุคลากร			
	การพัฒนาบุคลากร			
18	บุคลากรไม่เห็นความสำคัญ ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง			
19	บุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนในการเข้ารับการฝึกอบรมตามโครงการต่าง ๆ			
20	ขาดงบประมาณในการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม			
21	บุคลากรไม่มีความเป็นอิสระในการทำงาน			
22	ขาดการสื่อสารจากแหล่งที่บริการความรู้ทำให้บุคลากรขาดโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง			
	การให้พ้นจากงาน			
23	สหกรณ์ไม่มีสวัสดิการให้กับบุคลากรที่พ้นจากงาน			
24	สหกรณ์ไม่ได้ให้ความสำคัญ ไม่สร้างความผูกพันให้กับบุคลากรที่พ้นจากงาน			
25	กรรมการที่ได้รับแต่งตั้งให้พิจารณากรณีบุคลากรกระทำความผิดทางวินัย ไม่มีอิสระในการทำงาน			

ตอนที่ 3 ปัญหา ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.1 ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

.....

.....

.....

3.2 ข้อเสนอแนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

.....

.....

.....

3.3 ความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

ระเบียบสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด

(เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้อง)

**ระเบียบสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด
ว่าด้วยเจ้าหน้าที่สหกรณ์และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน**

พ.ศ. 2544

อาศัยอำนาจตามความในข้อบังคับของสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ข้อ 67 (7) และข้อ 80 และเพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติมาตรา 108 แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 คณะกรรมการดำเนินการกำหนดระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่สหกรณ์และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ว่าด้วยเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน พ.ศ. 2544”

ข้อ 2. ให้ใช้ระเบียบนี้ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2545 เป็นต้นไป

ข้อ 3. ในวันที่ใช้ระเบียบนี้ให้ยกเลิก

- (1) ระเบียบสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ว่าด้วยเจ้าหน้าที่สหกรณ์ พ.ศ. 2521 ลงวันที่ 1 พฤศจิกายน 2521 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติมทั้งหมด
- (2) ยกเลิกระเบียบสหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ว่าด้วย ค่าพาหนะและเบี้ยเลี้ยงในการเดินทาง พ.ศ. 2524
- (3) บรรดาระเบียบ ประกาศ แจ้งความ และมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ในส่วนที่ขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้

ข้อ 4. ในระเบียบนี้

“สหกรณ์” หมายความว่า สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ซึ่งมีฐานะเป็น “นายจ้าง”

“ประธานกรรมการ” หมายความว่า ประธานกรรมการสหกรณ์
ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด

“คณะกรรมการดำเนินการ” หมายความว่า คณะกรรมการดำเนินการ
สหกรณ์ข้าราชการ
สหกรณ์ จำกัด

“เจ้าหน้าที่”	หมายความว่า เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ผู้จัดการและผู้ปฏิบัติงาน ทุกระดับตั้งแต่ระดับบังคับ บัญชาและระดับปฏิบัติการ ที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งมี ฐานะ เป็น “ลูกจ้าง”
“ผู้บังคับบัญชา”	หมายความว่า คณะกรรมการดำเนินการ หรือ ประธานกรรมการ หรือ ผู้จัดการ

หมวด 1

อัตรากำลังและตำแหน่งเจ้าหน้าที่

ข้อ 5. ให้สหกรณ์จ้างเจ้าหน้าที่ ตามจำนวนที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานประจำของสหกรณ์ การกำหนดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ ให้คณะกรรมการดำเนินการพิจารณากำหนดจำนวนตามความเหมาะสมของงาน

ข้อ 6. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่และการรับเงินเดือน มีดังนี้

- 6.1 ผู้จัดการ รับเงินเดือนในระดับ 8
- 6.2 รองผู้จัดการ รับเงินเดือนในระดับ 6 - 7
- 6.3 หัวหน้าฝ่าย รับเงินเดือนในระดับ 5 - 6
- 6.4 เจ้าหน้าที่ รับเงินเดือนในระดับ 1 - 6

โครงสร้างอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ให้มีสายบังคับบัญชาตามลำดับดังนี้ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหัวหน้าฝ่าย รองผู้จัดการ โดยให้อยู่ในการบังคับบัญชาของผู้จัดการทั้งหมด

สหกรณ์ต้องกำหนดให้มี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี ฝ่ายสินเชื่อ และฝ่ายธุรการ แต่ถ้ามีเหตุอันสมควรคณะกรรมการดำเนินการอาจกำหนดเพิ่มฝ่ายปฏิบัติงานอื่นก็ได้

ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี ฝ่ายสินเชื่อ และฝ่ายธุรการ ให้มีหน้าที่ดังนี้

ก. ฝ่ายการเงิน มีหน้าที่รับผิดชอบในการจ่ายเงินและรับเงิน ให้เป็นไปด้วยความถูกต้องตามระเบียบว่าด้วยการรับ - จ่ายเงินและเก็บรักษาเงินของสหกรณ์ มีหน้าที่ออกใบเสร็จรับเงินของสหกรณ์ และควบคุมการออกใบเสร็จให้เป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์ มีหน้าที่ตรวจสอบวงเงินกู้และวงเงินค้ำประกัน

ข. ฝ่ายบัญชี มีหน้าที่รับผิดชอบในการลงรายการบัญชีให้เป็นไปตามระเบียบ มีหน้าที่ตรวจใบสำคัญต่าง ๆ ให้ถูกต้อง มีหน้าที่ในการจัดทำงบดุล และงบการเงินต่าง ๆ มีหน้าที่เก็บรักษารายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน

ค. ฝ่ายสินเชื่อ มีหน้าที่ในการตรวจสอบการกู้เงินของสมาชิกเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์ เก็บรักษาเอกสารเกี่ยวกับการกู้เงิน ควบคุมรายละเอียดรายตัวของสมาชิก ให้เป็นไปด้วยความถูกต้อง

ง. ฝ่ายธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องงานธุรการ งานประชุม งานเอกสาร และงานแม่บ้านทั้งหมด

หมวด 3

การรับสมัคร การคัดเลือกหรือสอบคัดเลือก การบรรจุและการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่

ข้อ 8. ผู้ที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่ ต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- (1) มีสัญชาติไทย
- (2) มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปีบริบูรณ์
- (3) เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองตามรัฐธรรมนูญ และวิธีการสหกรณ์

ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

(4) ไม่เป็นผู้มีกายทุพพลภาพ ไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ ทั้งไม่เป็นโรคเรื้อน วัณโรคในระยะอันตราย โรคเท้าช้าง ในระยะที่ปรากฏอาการเป็นที่รังเกียจแก่สังคม โรคยาเสพติดให้โทษอย่างร้ายแรง โรคพิษสุราเรื้อรัง โรคภูมิคุ้มกันบกพร่อง หรือโรคอย่างอื่น ตามที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด

- (5) ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี
- (6) ไม่เป็นผู้มีหนี้สินล้นพ้นตัว
- (7) ไม่เป็นผู้มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 52 แห่งพระราชบัญญัติ

สหกรณ์ พ.ศ. 2542

ข้อ 9. เมื่อสหกรณ์มีความจำเป็นต้องจ้างเจ้าหน้าที่ ให้คณะกรรมการดำเนินการพิจารณากำหนดพื้นความรู้ตามหลักเกณฑ์ในข้อ 14 โดยวิธีการสมัครคัดเลือกหรือสอบคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ในระเบียบนี้

ข้อ 10. การรับสมัคร ให้ประธานกรรมการโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ ประกาศรับสมัครมีกำหนดเวลาไม่น้อยกว่า 15 วัน โดยปิดประกาศไว้ ณ สำนักงานของ สหกรณ์

ประกาศรับสมัครอย่างน้อยต้องมีรายการต่อไปนี้ ตำแหน่งที่จะบรรจุ คุณสมบัติของผู้สมัคร วิธีการรับสมัคร เอกสารประกอบที่ต้องนำมาเป็นหลักฐาน วิชาที่จะต้องสอบ วันเปิด - ปิดรับสมัคร กำหนดวันสอบ และวันประกาศผลสอบ ตลอดจนเงื่อนไขการบรรจุแต่งตั้ง

ข้อ 11. ให้คณะกรรมการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกหรือสอบคัดเลือกมีจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน โดยให้มีตำแหน่งเป็นประธานกรรมการคนหนึ่งและเลขานุการคนหนึ่งเพื่อดำเนินการคัดเลือกแล้วแต่กรณี

ข้อ 12. ในการคัดเลือกหรือสอบคัดเลือก ให้ทดสอบผู้สมัครในวิชาที่กำหนดไว้ในประกาศรับสมัครการทดสอบให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการคัดเลือกหรือสอบคัดเลือกกำหนดโดยประกาศให้ผู้สมัครทราบก่อนทดสอบไม่น้อยกว่า 10 วันทำการ

ผู้สมัครต้องได้คะแนนรวมไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของคะแนนทั้งหมด จึงจะถือว่าเป็นผู้ผ่านการคัดเลือกหรือสอบคัดเลือกได้ และให้ประธานกรรมการคัดเลือกหรือสอบคัดเลือกประกาศรายชื่อผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหรือสอบคัดเลือกได้ตามลำดับคะแนนไว้ ณ สำนักงานของสภกรรม และให้เสนอผลการคัดเลือกหรือสอบคัดเลือกต่อคณะกรรมการดำเนินการโดยเร็ว

ข้อ 13. ให้คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาบรรจุและแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือกหรือสอบคัดเลือก ได้เรียงตามลำดับคะแนนสูงมาหาค่า ถ้ามีผู้สอบคัดเลือกได้คะแนนรวมเท่ากันหลายคน ให้ถือคะแนนวิชาเฉพาะตำแหน่งเป็นเกณฑ์ตัดสิน และถ้าคะแนนในวิชาดังกล่าวยังเท่ากันอยู่อีก ก็ให้คณะกรรมการดำเนินการจัดให้มีการคัดเลือกโดยการสอบสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ข้อ 14. การบรรจุและแต่งตั้ง หรือเลื่อนตำแหน่งระดับให้สูงขึ้น ต้องมีความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์ดังนี้

(1) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ เป็นผู้ได้รับประกาศนียบัตรไม่ต่ำกว่าประโยคมัธยมศึกษาตอนต้น

(2) หัวหน้าฝ่าย

ก. เป็นผู้มีความรู้การศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ ซึ่งเทียบได้ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีในสาขาที่สภกรรมต้องการ หรือ

ข. ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัตินี้มาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี

(3) รองผู้จัดการ

ก. เป็นผู้มีความรู้การศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือประกาศนียบัตร วิชาชีพ ซึ่งเทียบได้ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีในสาขาที่สภกรรมต้องการ หรือ

ข. ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายในสภกรรมนี้มาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี

(4) ผู้จัดการ

ก. เป็นผู้มีความรู้การศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี หรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีในสาขาที่สหกรณ์ต้องการ หรือ

ข. ดำรงตำแหน่งรองผู้จัดการในสหกรณ์นี้มาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี หรือ

ในกรณีที่มีเหตุควรยกเว้นการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ในข้อนี้ ให้คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาเป็นราย ๆ

ข้อ 15. ในการบรรจุและแต่งตั้งหรือเลื่อนตำแหน่งเจ้าหน้าที่ให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ให้ประธานกรรมการพิจารณาผู้ที่มีคุณวุฒิ วุฒิภาวะ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความเหมาะสมกับตำแหน่ง เสนอขอรับความเห็นชอบต่อคณะกรรมการดำเนินการก่อนมีคำสั่ง

ข้อ 16. การบรรจุและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ ให้บรรจุในอัตราเงินเดือนตามที่กำหนดไว้ในข้อ 7.

การเลื่อนระดับเจ้าหน้าที่ให้สูงขึ้น ต้องผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิธีการ ที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด

ผู้ได้รับการเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย รองผู้จัดการ หรือผู้จัดการ จะได้รับเงินเดือนสูงกว่าขั้นต่ำสุดของตำแหน่งนั้นไม่ได้ แต่ถ้าผู้นั้นได้รับเงินเดือนสูงกว่าขั้นต่ำสุดของตำแหน่งใหม่ก็ให้ได้รับขั้นที่เท่ากับเงินเดือนเดิม

ข้อ 17. การทดลองปฏิบัติงาน เมื่อสหกรณ์ได้บรรจุและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่แล้ว ให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งที่บรรจุและแต่งตั้ง 3 เดือน

เมื่อทดลองปฏิบัติงานครบ 3 เดือนแล้ว ให้ผู้บังคับบัญชารายงานผลการทดลองปฏิบัติงานต่อผู้มีอำนาจบรรจุแต่งตั้ง เพื่อพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง หรือพ้นจากตำแหน่ง

ข้อ 18. ถ้าตำแหน่งเจ้าหน้าที่ว่างลงและยังมีได้แต่งตั้งให้ผู้ใดดำรงตำแหน่งนั้น หรือผู้ดำรงตำแหน่งนั้นไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นครั้งคราว ผู้จัดการมีอำนาจสั่งให้เจ้าหน้าที่ตามที่เห็นสมควรรักษาการในตำแหน่งหรือทำการแทนชั่วคราวได้ เว้นแต่การสั่งให้รักษาการในตำแหน่งผู้จัดการ ให้เป็นอำนาจของประธานกรรมการ

หมวด 7

วันลา และหลักเกณฑ์การลา

ข้อ 35. วันลา

เจ้าหน้าที่ที่มีสิทธิลาหยุดโดยได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างเต็ม ดังนี้

- (1) การลาป่วย เจ้าหน้าที่ที่มีสิทธิลาป่วยได้เท่าที่ป่วยจริง โดยสหกรณ์จะจ่ายค่าจ้างให้เท่ากับอัตราค่าจ้างในวันทำงานตลอดระยะเวลาที่ลา แต่ปีหนึ่งต้องไม่เกินสามสิบวัน
ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ไม่สามารถทำงานได้ เนื่องจากประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยที่เกิดขึ้นเนื่องจากการทำงาน และวันลาเพื่อตลอดบุตรตาม (3) มิให้ถือเป็นวันลาป่วย
- (2) การทำหมัน เจ้าหน้าที่ที่มีสิทธิลาเพื่อทำหมันได้ และมีสิทธิลา เนื่องจากการทำหมัน ตามระยะเวลาที่แพทย์แผนปัจจุบันชั้นหนึ่งกำหนดและออกใบรับรอง
- (3) การลาตลอดบุตร ให้เจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นหญิงมีครรภ์ มีสิทธิลาเพื่อตลอดบุตรครั้งหนึ่งไม่เกินเก้าสิบวัน โดยสหกรณ์จะจ่ายค่าจ้างให้เท่ากับค่าจ้างในวันทำงานตลอดระยะเวลาที่ลาแต่ไม่เกินสี่สิบห้าวัน
- (4) การลากิจ เจ้าหน้าที่ที่มีสิทธิลากิจธุระจำเป็น โดยได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างเต็มในปีหนึ่ง ๆ ไม่เกิน 30 วัน แต่ในปีที่เริ่มเข้าทำงาน ถ้าได้รับการบรรจุไม่เต็มปี วันลาที่กล่าวไว้ให้ลดลงตามจำนวนเดือน ๆ ละ 4 วัน แต่เมื่อรวมทั้งปีแล้วจะต้องไม่เกิน 45 วัน
- (5) การลาเพื่อฝึกความพร้อมทางทหาร เจ้าหน้าที่ที่มีสิทธิลาหยุดงานเพื่อรับราชการทหารในการเรียกพลเพื่อตรวจสอบ เพื่อฝึกวิชาทหาร หรือเพื่อทดสอบความพร้อมทางทหารตามกำหนดระยะเวลาที่ราชการกำหนด โดยสหกรณ์จะจ่ายค่าจ้างให้เท่ากับค่าจ้างในวันทำงานตลอดระยะเวลาที่ลา แต่ปีหนึ่งไม่เกิน 60 วัน
- (6) การลาอุปสมบท เจ้าหน้าที่ซึ่งยังไม่เคยอุปสมบท และได้ทำงานประจำในสหกรณ์มาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี จะลาเพื่ออุปสมบทได้ไม่เกิน 120 วัน
ในกรณีที่ลาสิกขาบทก่อนครบกำหนดวันลา ผู้นั้นจะต้องกลับเข้าที่ทำงานภายใน 3 วัน นับแต่วันลาสิกขาบท และถือว่าวันลาอุปสมบทเป็นอันสิ้นสุด
- (7) การลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ณ เมืองเมกกะ ประเทศซาอุดีอาระเบีย
เจ้าหน้าที่ที่นับถือศาสนาอิสลามผู้ใดยังไม่เคยเดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ณ เมืองเมกกะ มีสิทธิขอลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ณ เมืองเมกกะ ประเทศซาอุดีอาระเบีย เมื่อคณะกรรมการดำเนินการอนุญาตแล้ว จึงจะหยุดงานเพื่อไปประกอบพิธีดังกล่าวได้ไม่เกิน 30 วัน
- (8) การลาเพื่อฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ความสามารถ เจ้าหน้าที่ที่มีสิทธิขอลาหยุดงานเพื่อรับการฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ความสามารถได้ในกรณี

ก. เพื่อประโยชน์ต่อการแรงงานและสวัสดิการสังคม หรือการเพิ่มทักษะ ความชำนาญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของลูกจ้าง

ข. การสอบวัดผลทางการศึกษาที่ทางราชการจัดหรืออนุญาตให้จัดขึ้น สหกรณ์อาจไม่อนุญาตให้ลูกจ้างลาตาม (8) ก็ได้ ถ้าหากในปีที่ลานั้น เจ้าหน้าที่ดังกล่าวเคยได้รับอนุญาตให้ลาเพื่อการฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ความสามารถแล้วไม่น้อยกว่าสามสิบวัน หรือสามครั้ง หรือสหกรณ์มีเหตุผลชัดเจนแสดงให้เห็นว่า การลาของลูกจ้าง อาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือกระทบต่อการประกอบธุรกิจของสหกรณ์

หมวด 8

การเลื่อนเงินเดือน

ข้อ 41. สหกรณ์ย่อมพิจารณาเลื่อนเงินเดือนเจ้าหน้าที่ปีละหนึ่งครั้ง เจ้าหน้าที่ซึ่งมีเวลาทำงานในสหกรณ์ครบแปดเดือนในรอบปีการเงินของสหกรณ์จึงมีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

ข้อ 42. ในการเลื่อนเงินเดือนของเจ้าหน้าที่ ให้พิจารณาถึงความสามารถ การริเริ่ม ความอดทนอดทน ความรับผิดชอบ คุณภาพและปริมาณงานในหน้าที่ ตลอดจนความประพฤติ และสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

ข้อ 43. ประธานกรรมการจะเลื่อนเงินเดือนเจ้าหน้าที่ได้ ด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ

หมวด 10

การจ่ายเงินโบนัส เงินบำเหน็จ และค่าชดเชย

ข้อ 46. เมื่อสิ้นปีทางบัญชีหนึ่ง ๆ สหกรณ์อาจจัดสรรกำไรเป็นเงินโบนัสแก่เจ้าหน้าที่ได้ตามข้อบังคับของสหกรณ์

ให้คณะกรรมการดำเนินการกำหนดจำนวนโบนัสที่จะจ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่ตามส่วนแห่งอัตราเงินเดือนของแต่ละคน แต่อย่างสูงไม่เกินสี่เท่าของเงินเดือน ซึ่งได้รับในเดือนสุดท้ายของปีทางบัญชีนั้น ๆ

เจ้าหน้าที่ผู้ใดมีเวลาทำงานไม่เต็มปีทางบัญชีใด ๆ ให้ได้รับเงินโบนัสลดลงตามส่วนแห่งเวลาทำงานในปีนั้น

ข้อ 47. คณะกรรมการดำเนินการอาจรระจับหรืองดจ่ายเงิน โบนัสไม่ว่าทั้งหมดหรือบางส่วนให้แก่เจ้าหน้าที่คนใดก็ได้ หากปรากฏว่าเจ้าหน้าที่นั้นปฏิบัติหน้าที่ผิดพลาดหรือบกพร่องอยู่เป็นประจำ ไม่อุทิศเวลาให้แก่สหกรณ์ ลาหยุดในระหว่างปีทางบัญชีเกินสมควร ทั้งไม่พยายามชวนชวยแก้ไขข้อผิดพลาด หรือบกพร่องของตน

ข้อ 48. เจ้าหน้าที่คนใดทำงานในสหกรณ์นี้ด้วยความเรียบร้อยเป็นเวลาติดต่อกันมาไม่น้อยกว่าห้าปีขึ้นไป มีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จเมื่อออกจากตำแหน่ง เว้นแต่การออกเพราะถูกลงโทษไล่ออก

การคำนวณเงินบำเหน็จให้เอาเงินเดือนสุดท้ายตั้ง คูณด้วยจำนวนปีที่ทำงานในสหกรณ์ เศษของปีให้คิดตามวันทำงานและหักวันลาพักผ่อน

จำนวนปีที่ทำงาน หมายถึง ระยะเวลาวันบรรจุเจ้าหน้าที่เข้าทำงานในสหกรณ์จนถึงวันที่ออกจากสหกรณ์

เจ้าหน้าที่ซึ่งออกจากตำแหน่งเพราะตาย สหกรณ์จะจ่ายเงินบำเหน็จให้แก่ผู้รับโอนประโยชน์ที่ตั้งไว้หรือทายาทตามกฎหมาย

ข้อ 49. เพื่อประโยชน์แก่การจ่ายเงินบำเหน็จแก่เจ้าหน้าที่ ให้สหกรณ์ตั้ง “เงินสำรองจ่ายบำเหน็จ” ไว้ โดยตัดจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายประจำปี ตามจำนวนที่คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาเห็นสมควร

ข้อ 50. เจ้าหน้าที่ออกจากสหกรณ์เพราะสหกรณ์เลิกจ้าง มีสิทธิได้รับค่าชดเชยจากสหกรณ์ ดังนี้

(1) เจ้าหน้าที่ซึ่งทำงานติดต่อกันครบหนึ่งร้อยสี่สิบวัน แต่ไม่ครบหนึ่งปี โดยรวมวันหยุด วันลา และวันที่สหกรณ์สั่งให้หยุดงานเพื่อประโยชน์ของสหกรณ์ ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายสามสิบวัน

(2) เจ้าหน้าที่ซึ่งทำงานติดต่อกันครบหนึ่งปี แต่ไม่ครบสามปี โดยรวมวันหยุด วันลา และวันที่สหกรณ์สั่งให้หยุดงานเพื่อประโยชน์ของสหกรณ์ ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายเก้าสิบวัน

(3) เจ้าหน้าที่ซึ่งทำงานติดต่อกันครบสามปีแต่ไม่ครบหกปี โดยรวมวันหยุด วันลา และวันที่สหกรณ์สั่งให้หยุดงานเพื่อประโยชน์ของสหกรณ์ ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายร้อยแปดสิบวัน

(4) เจ้าหน้าที่ซึ่งทำงานติดต่อกันครบหกปีแต่ไม่ครบสิบปี โดยรวมวันหยุด วันลา และวันที่สหกรณ์สั่งให้หยุดงานเพื่อประโยชน์ของสหกรณ์ ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างสุดท้าย สองร้อยสี่สิบวัน

(5) เจ้าหน้าที่ซึ่งทำงานติดต่อกันครบสิบปีขึ้นไป โดยหักวันหยุด วันลา และวันที่สหกรณ์ให้หยุดงานเพื่อประโยชน์ของสหกรณ์ ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างสุดท้ายสามร้อยวัน การเลิกจ้าง หมายความว่า การที่สหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่ออกจากงานโดยที่ไม่กระทำความผิดตามข้อ 53.

ข้อ 51. สหกรณ์ไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยให้เจ้าหน้าที่ซึ่งเลิกจ้าง ในกรณีหนึ่งกรณีใด ดังต่อไปนี้

(1) ทูจริตต่อหน้าที่หรือกระทำความผิดทางอาญาโดยเจตนาแก่สหกรณ์
 (2) จงใจทำให้สหกรณ์ได้รับความเสียหาย
 (3) ผ่าฝืนข้อบังคับหรือระเบียบเกี่ยวกับการทำงานหรือคำสั่งอันชอบด้วยกฎหมายของสหกรณ์ และสหกรณ์ได้ตัดเตือนเป็นหนังสือแล้ว เว้นแต่เป็นกรณีร้ายแรง สหกรณ์ไม่จำเป็นต้องเตือน

(4) ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลาสามวันทำงานติดต่อกันไม่ว่าจะมีวันหยุดคั่นหรือไม่ก็ตาม โดยไม่มีเหตุอันสมควร

(5) ประมาทเลินเล่อ เป็นเหตุให้สหกรณ์ได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง

(6) ได้รับโทษจำคุกตามคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษ

สำหรับ ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

ข้อ 52. การเลิกจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์คนใด ถ้าการเลิกจ้างนั้นเข้าลักษณะที่การจ่ายค่าชดเชยและเงินบำเหน็จตามระเบียบนี้ ให้สหกรณ์จ่ายเงินบำเหน็จเฉพาะส่วนที่เกินค่าชดเชย ซึ่งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ผู้นั้นพึงจะได้รับ

ข้อ 53. ค่าชดเชยพิเศษ

53.1 ในกรณีที่สหกรณ์ย้ายที่ทำการของสหกรณ์ไปตั้ง ณ สถานที่อื่นอันมีผลกระทบสำคัญต่อการดำรงชีวิตตามปกติของเจ้าหน้าที่หรือครอบครัว สหกรณ์ต้องแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 30 วัน ก่อนวันย้ายที่ทำการของสหกรณ์ ในการนี้ถ้าเจ้าหน้าที่ไม่ประสงค์จะไปทำงานด้วยให้เจ้าหน้าที่มีสิทธิบอกเลิกสัญญาจ้างได้ โดยเจ้าหน้าที่มีสิทธิได้รับค่าชดเชยพิเศษไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของอัตราค่าชดเชยที่เจ้าหน้าที่พึงมีสิทธิได้รับ

53.2 ในกรณีที่สหกรณ์มีความจำเป็นต้องลดจำนวนเจ้าหน้าที่อันเนื่องจากการปรับปรุงหน่วยงานระบบการทำงาน หรือการบริการ สหกรณ์จะต้องปฏิบัติดังนี้

(1) แจ้งวันที่เลิกจ้าง เหตุผลของการเลิกจ้างให้เจ้าหน้าที่ทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 60 วัน

ในกรณีที่สหกรณ์ไม่สามารถแจ้งได้ หรือแจ้งการเลิกจ้างน้อยกว่า 60 วัน จะจ่ายค่าชดเชยพิเศษแทนการบอกกล่าวล่วงหน้าเท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้าย 60 วัน

(2) จ่ายค่าชดเชยพิเศษเพิ่มเติมจากค่าชดเชย เท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้าย 15 วัน ต่อการทำงาน 1 ปี สำหรับเจ้าหน้าที่ที่ทำงานติดต่อกันเกิน 6 ปีขึ้นไป ทั้งนี้ค่าชดเชยพิเศษดังกล่าวจะไม่เกินค่าจ้างอัตราสุดท้าย

ข้อ 54. เจ้าหน้าที่ผู้ใดถึงแก่กรรมขณะดำรงตำแหน่งในสหกรณ์ ให้ทายาทหรือผู้รับโอนประโยชน์ที่ตั้งไว้ หรือผู้จัดการศพ ได้รับเงินช่วยทำศพจากสหกรณ์เป็นจำนวนสามเท่าของเงินเดือนเต็มครั้งสุดท้าย

หมวด 13

การสิ้นสุดการจ้าง

ข้อ 70. การจ้างงานจะสิ้นสุดด้วยเหตุหนึ่งเหตุใด ดังนี้

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) ขาดคุณสมบัติตามข้อ 8.
- (4) อายุครบ 60 ปี
- (5) เลิกจ้าง

ข้อ 71. ตาย

ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ถึงแก่ความตาย สหกรณ์จะจ่ายค่าจ้างหรือเงินอื่นให้แก่ทายาท โดยกรรมของเจ้าหน้าที่ถึงแก่ความตาย ส่วนเงินทดแทนหรือประโยชน์ทดแทนให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทนหรือกฎหมายประกันสังคม

ข้อ 72. เจ้าหน้าที่ซึ่งขาดคุณสมบัติตามข้อ 8. นั้น ให้ถือว่าออกจากงานตั้งแต่วันที่คณะกรรมการดำเนินการลงมติ

ข้อ 73. เจ้าหน้าที่คนใดมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ ให้เป็นอันออกจากงานเมื่อสิ้นปีทางบัญชีซึ่งเป็นปีที่ผู้นั้นมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์

ข้อ 74. คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจเลิกจ้างเจ้าหน้าที่ในกรณีดังต่อไปนี้

- (1) เมื่อสหกรณ์ยุบตำแหน่งที่ผู้นั้นดำรงอยู่
- (2) เมื่อมีเหตุอันสมควรซึ่งคณะกรรมการดำเนินการเห็นว่าผู้นั้นหย่อน

สมรรถภาพในการปฏิบัติงาน หรือมีความบกพร่องในการปฏิบัติงานอยู่เนื่อง ๆ หรือไม่อาจไว้วางใจผู้นั้นในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้

- (3) เมื่อมีมลทินหรือมัวหมองในกรณีความผิดวินัยอย่างร้ายแรง หรือในกรณีมีความผิดอาญา เว้นแต่ความผิดลหุโทษหรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท
- (4) เมื่อต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด ให้จำคุกสำหรับความผิดลหุโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท
- (5) เลิกจ้างตามสัญญาจ้าง

ประกาศ ณ วันที่ 27 ธันวาคม 2544

วัลลภ วิทย์ประพัฒน์
(นายวัลลภ วิทย์ประพัฒน์)
ประธานกรรมการ
สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวกิติมา เรืองแก้ว
วัน เดือน ปี	8 มีนาคม 2505
สถานที่เกิด	บ้านเลขที่ 143 หมู่ 5 ตำบลบางเลน อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กรุงเทพมหานคร ปีพุทธศักราช 2534
สถานที่ทำงาน	สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	หัวหน้าฝ่ายธุรการ