

ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน
สหกรณ์ออมทรัพย์นำวิถียุทธิน จำกัด

นาวาเอกชัชชรรม์ ณ สงขลา



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2554

**Human Resources Development Requirements of the Marine Corps
Saving and Credit Cooperative Ltd.**

Capt Tatchatham na Songkhla



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

2011

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิโยธิน
จำกัด
ชื่อและนามสกุล นาวาเอกธีชธรรม์ ณ สงขลา
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น

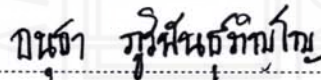
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



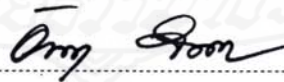
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชา ภูมิพันธุ์ภิญโญ)



(รองศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา จิตตดากร)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

ชื่อการศึกษา คำนว้อิสระ ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด
ผู้ศึกษา นาวาเอกรัชชธรรม ณ สงขลา **รหัสนักศึกษา** 2539000667 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น **ปีการศึกษา** 2554

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสภาพโดยทั่วไปของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด (สอ.นย.) (2) เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. (3) เพื่อศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย.

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ คณะกรรมการดำเนินงานจำนวน 15 คน เจ้าหน้าที่ในฝ่ายจัดการสหกรณ์จำนวน 29 คน และสมาชิกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 374 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ t-test และค่าความแปรปรวนทางเดียว (ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า (1) ทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ ต่ำกว่า 30 ปี การศึกษาค้นคว้าปริญญาตรีมากที่สุด มีระยะเวลาการเป็นสมาชิก 1-5 ปี และมีเงินเดือน ต่ำกว่า 15,000 บาท มีชั้นยศ จ.ต – พ.จ.อ. มากที่สุด (2) ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. โดยรวม คณะกรรมการดำเนินการ มีความต้องการ ในการพัฒนา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.95) โดยเฉพาะด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ (ค่าเฉลี่ย 4.14) และ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 4.05) ฝ่ายจัดการ โดยรวมมีความต้องการในการพัฒนา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.09) ด้านที่มีความต้องการพัฒนามากที่สุด คือ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 4.30) และ ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ (ค่าเฉลี่ย 4.19) และในส่วนของสมาชิก โดยรวมมีความต้องการ ในการพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.33) ด้านที่มีความต้องการพัฒนา คือ ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ (ค่าเฉลี่ย 3.56) และ ด้านองค์ความรู้ (ค่าเฉลี่ย 3.32) (3) ปัญหา และข้อเสนอแนะ ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. เช่น คณะกรรมการไม่ค่อยมีเวลาให้กับสหกรณ์มากนักเนื่องจากมีงานประจำอยู่แล้ว ทำให้มีเวลาหรือโอกาสเข้าร่วมในการพัฒนาองค์กรน้อย ฝ่ายจัดการขาดจิตสำนึกในการให้บริการแก่สมาชิก สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์น้อยมาก โดยเฉพาะสมาชิกใหม่ ควรจัดให้มีการศึกษาอบรมกรรมการเพื่อให้ความรู้ก่อนเข้าปฏิบัติงาน ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีในสหกรณ์มาใช้ในการให้บริการให้มากขึ้นและใช้ให้เกิดประโยชน์ตรงกับความต้องการมากที่สุด ส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์และการเป็นสมาชิกสหกรณ์ด้วยการแนะนำและการฝึกอบรม

คำสำคัญ : ความต้องการการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ สหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด

Independent Study title: Human Resources Development Requirements of the Marine Corps Saving and Credit Cooperative Ltd.

Author: Capt. Tatchatham na Songkhla; **ID:** 2539000667; **Degree:** Master of Business Administration (Cooperatives); **Independent Study advisor:** Songserm Homgrin, Associate Professor;

Academic year: 2011

Abstract

The objectives of this study were (1) to study general state of human resource in Marine Corps Savings and Credit Cooperative Ltd, (2) to study of Human Resources Development Requirements of the Marine Corps Saving and Credit Cooperative Ltd, (3) to study problems and suggestions of Human Resources Development Requirements of the Marine Corps Savings and Credit Cooperative Ltd.

Population used in this study was 15 members of operating committee, 29 officers from cooperative management department, and 374 members from sample group. Instrument used in this study was questionnaire. Data was analyzed by Descriptive statistics including frequency, percentage, mean, standard deviation, the t-test and ANOVA.

Findings revealed that: (1) most of human resource in Marine Corps Savings and Credit Cooperative Ltd. were male at the age of lower than 30 years old, with lower education than Bachelor's Degree, had been a member of the cooperative for 1 – 5 years, and with a salary less than 15,000 Baht per month. Most of them held a rank of Petty Officer Third CLASS (3 PO) - Chief Petty Officer First Class (1 CPO); (2) generally, the need of human resource development in Marine Corps Savings and Credit Cooperative Ltd. was in a high level (mean = 3.95), especially in term of attitude toward cooperative operation (mean = 4.14) and skill in work operation (mean = 4.05). Management department, in general, needed to be developed in a high level (mean = 4.09), the aspect that needed to be developed most were skill in work operation (mean = 4.30) and attitude toward cooperative operation (mean = 4.19). In term of members, in general, it needed to be developed in a medium level (mean = 3.33), the aspect that needed to be developed most were attitude toward cooperative operation (mean = 3.56) and knowledge (mean = 3.32); (3) problems and suggestions of Human Resources Development Requirements of the Marine Corps Savings and Credit Cooperative Ltd. were members of committee had not much time for the cooperative as they had permanent job already, therefore, they had no time or chance to join the cooperative in human resource development; management department lacked of service mind in providing service to cooperative's member; and members, especially new members, had very limited knowledge about cooperative. Training should be arranged for the members of committee before they start performing the work. More information system available in the cooperative should be implemented in service providing, and should be utilized to meet the requirement as most as possible. In addition, member should be encouraged to have knowledge and understanding in cooperative operation and to be a cooperative member by providing them advices and trainings.

Keywords : Human Resources Development Requirements of the Marine Corps Savings and Credit Cooperative Ltd.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลงได้ เพราะผู้ศึกษาวิจัย ได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น รองศาสตราจารย์ ดร.อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ อาจารย์ที่ปรึกษา และ น.อ.สร ไกร สิริภรณ์ระ ร.น. ผู้บังคับการกรมรักษาความปลอดภัย หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน อดีตผู้จัดการสหกรณ์นาวิกโยธิน จำกัด น.อ.โยธิน ชนะมูล ร.น. รองเสนาธิการ กองพลนาวิกโยธิน อดีตกรรมการดำเนินการสหกรณ์นาวิกโยธิน จำกัด นางจันทร์แรม รักคุณ ผู้ช่วยผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด และเพื่อนๆ นักศึกษาหลักสูตรปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช รุ่นที่ 5 ทุกคน ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ท้ายสุดขอขอบคุณคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก ในสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด ทุกคนที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ สหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ อื่นๆ ที่อยู่ในหน่วยงานของ กองทัพเรือ

ธีชธรรม ฌ สงขลา ร.น.

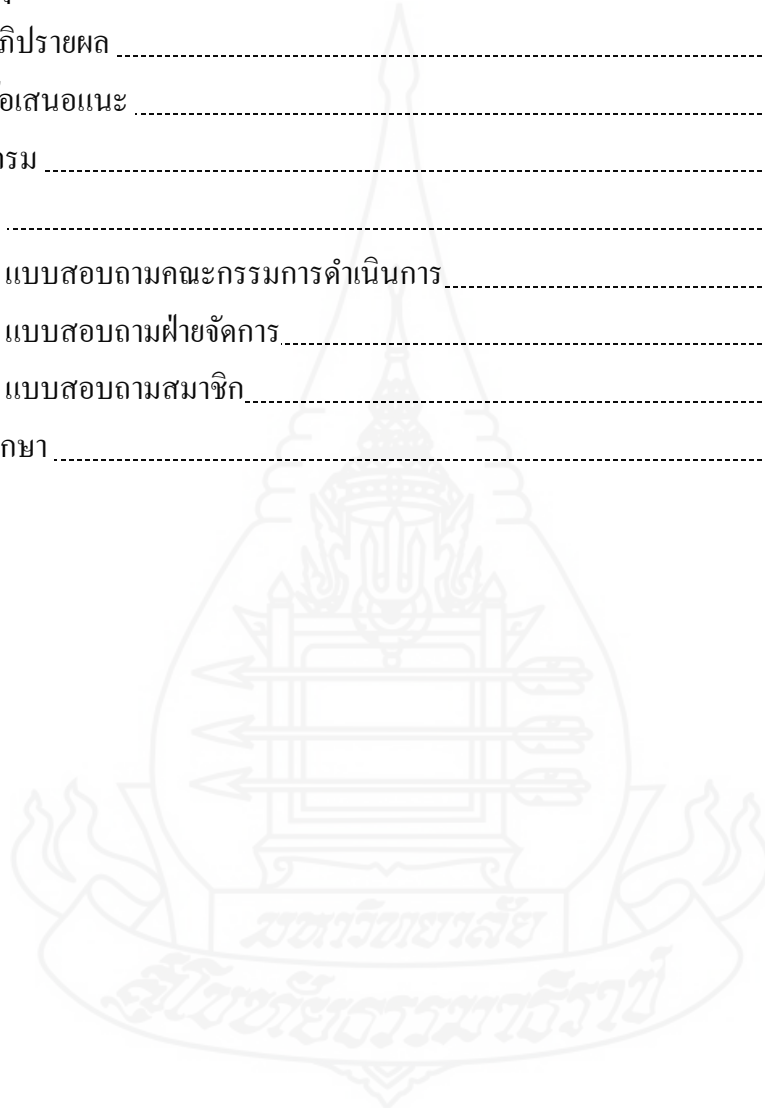
มิถุนายน 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
บริบทการสหกรณ์	8
บริบทสหกรณ์ออมทรัพย์นำวิกโยธิน จำกัด(สอ.นย.)	14
แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	15
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	36
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	40
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	40
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	41
การเก็บรวบรวมข้อมูล	43
การวิเคราะห์ข้อมูล	44
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	45
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของคณะกรรมการดำเนินการ	45
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของฝ่ายจัดการ	53
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสมาชิก	60

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	75
สรุปการวิจัย	75
อภิปรายผล	80
ข้อเสนอแนะ	82
บรรณานุกรม	84
ภาคผนวก	89
ก แบบสอบถามคณะกรรมการดำเนินการ	90
ข แบบสอบถามฝ่ายจัดการ	94
ค แบบสอบถามสมาชิก	98
ประวัติผู้ศึกษา	102



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	เปรียบเทียบทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์ แมคเคล็ลแลนด์และเฮอรัชเบอร์ก..... 34
ตารางที่ 4.1	ข้อมูลทั่วไปของคณะกรรมการดำเนินการ 45
ตารางที่ 4.2	ความต้องการในการพัฒนาด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ 47
ตารางที่ 4.3	ความต้องการในการพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงานสหกรณ์ 48
ตารางที่ 4.4	ความต้องการในการพัฒนาด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ 48
ตารางที่ 4.5	ความต้องการในการพัฒนาด้านการพัฒนาอาชีพ 49
ตารางที่ 4.6	สรุปความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน 49
ตารางที่ 4.7	ปัญหาด้านการพัฒนาคณะกรรมการดำเนินการ 50
ตารางที่ 4.8	ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาคณะกรรมการดำเนินการ 51
ตารางที่ 4.9	ความคิดเห็นแนวทางในการพัฒนาคณะกรรมการดำเนินการ 52
ตารางที่ 4.10	ข้อมูลทั่วไปของฝ่ายจัดการ 54
ตารางที่ 4.11	ความต้องการในการพัฒนา ด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ของฝ่ายจัดการ 55
ตารางที่ 4.12	ความต้องการในการพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ 56
ตารางที่ 4.13	ความต้องการในการพัฒนาด้านทัศนคติของฝ่ายจัดการ 56
ตารางที่ 4.14	ความต้องการในการพัฒนาด้านการพัฒนาอาชีพของฝ่ายจัดการ 57
ตารางที่ 4.15	สรุปความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 ด้าน 57
ตารางที่ 4.16	ปัญหาด้านการพัฒนาฝ่ายจัดการในสหกรณ์ 58
ตารางที่ 4.17	ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาฝ่ายจัดการในสหกรณ์ 59
ตารางที่ 4.18	ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาฝ่ายจัดการในสหกรณ์ 60
ตารางที่ 4.19	ข้อมูลทั่วไปของสมาชิกกลุ่มตัวอย่าง 61
ตารางที่ 4.20	ความต้องการในการพัฒนาด้านองค์ความรู้ของสมาชิก 62
ตารางที่ 4.21	ความต้องการในการพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงานของสมาชิก 63
ตารางที่ 4.22	ความต้องการในการพัฒนาด้านทัศนคติของสมาชิก 63
ตารางที่ 4.23	ความต้องการในการพัฒนาด้านการพัฒนาอาชีพของสมาชิก 64
ตารางที่ 4.24	ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ทั้ง 4 ด้าน 64
ตารางที่ 4.25	ปัญหาด้านการพัฒนาสมาชิกสหกรณ์ 65
ตารางที่ 4.26	ข้อเสนอแนะ ด้านการพัฒนาสมาชิกสหกรณ์ 66

สารบัญตาราง(ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.27 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสมาชิกสหกรณ์	67
ตารางที่ 4.28 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนา จำแนกตามเพศ	68
ตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนา จำแนกตามอายุ	69
ตารางที่ 4.30 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนา จำแนกตามวุฒิการศึกษา	70
ตารางที่ 4.31 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนา จำแนกตามระยะเวลาการเป็นสมาชิก	71
ตารางที่ 4.32 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเงินเดือน	72
ตารางที่ 4.33 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามชั้นยศ	73
ตารางที่ 4.34 สรุปผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย.ของ สมาชิก	74



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 ภาพแสดงลำดับความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของมาสโลว์	27
ภาพที่ 2.2 ภาพเปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์กับทฤษฎีอิอาร์จีของแอลเดอเฟอร์	28
ภาพที่ 2.3 ภาพแสดงลักษณะสุดโต่งของทฤษฎี X และทฤษฎี Y	34
ภาพที่ 2.4 ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	36



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตั้งแต่ประเทศไทยได้จัดตั้งสหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้ มาตั้งแต่ปี 2459 และการสหกรณ์ก็ได้เจริญเติบโตมาโดยลำดับ จากการส่งเสริมของภาครัฐ ซึ่งวิธีการสหกรณ์เป็นแนวทางการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาความยากจนได้อย่างแท้จริง แต่การเจริญเติบโตของสหกรณ์ได้เริ่มมีแนวโน้มลดลงสังเกตได้จากสถิติการเจริญเติบโตของจำนวนสหกรณ์ในประเทศไทย ปี 2541-2545 สหกรณ์ภาคการเกษตร และสหกรณ์นอกภาคการเกษตรจะเติบโตสูงสุดในปี 2546 และมีแนวโน้มลดต่ำลงเรื่อยๆ มาช่วงปี 2547-2550 ซึ่งแนวโน้มการเติบโตของจำนวนสหกรณ์ในภาคการเกษตรโดยเฉลี่ย 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.37 และนอกภาคการเกษตร คิดเป็นร้อยละ 3.30 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับการสหกรณ์ในประเทศไทย และจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการด้านการสหกรณ์ได้สรุปว่า คนในชาติบางส่วนยังไม่เข้าใจหลักการสหกรณ์ และไม่ตระหนักเห็นความสำคัญของสหกรณ์จึงไม่เข้ามามีส่วนร่วมอย่างที่ควรจะเป็น จากการศึกษาของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติโดยคณะทำงานการเกษตรและสหกรณ์ (พ.ศ. 2552) พบว่า สหกรณ์อ่อนแอทางด้านการบริหารจัดการ บุคลากรมีประสิทธิภาพต่ำ กรรมการและสมาชิกขาดความเข้าใจและขาดจิตสำนึกที่ถูกต้อง เกี่ยวกับ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ขาดความรัก ความศรัทธา และความเป็นเจ้าของกิจการต่างๆ ของสหกรณ์ จึงไม่สามารถพัฒนาสมาชิกให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นได้จริง จึงกล่าวได้ว่าขบวนการสหกรณ์ไทยประสบกับความล้มเหลวสาเหตุสำคัญที่ทำให้ขบวนการสหกรณ์ประสบความล้มเหลวและตกอยู่ในสภาพเป็นอัมพาตนั้น เป็นผลสืบเนื่องมาจากนโยบายส่งเสริมสนับสนุนของภาครัฐที่ผิดพลาดตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบัน ทำให้สหกรณ์ซึ่งเป็นองค์กรของภาคประชาชนถูกก้าวท้าวแทรกแซงครอบงำจนสูญเสียหลักการสำคัญ คือ ความเป็นอิสระ และการพึ่งพาตนเอง(http://www.utcc.ac.th/public_content/files/001/31_2-7.pdf)

ปัญหาของขบวนการสหกรณ์ไทย จากบทความที่เขียนลงในหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ เมื่อ 11 ตุลาคม 2550 เรื่อง ทางออกของปัญหา: ปัญหาและแนวทางพัฒนาสหกรณ์ในประเทศไทย สรุปได้ว่า ปัญหาของขบวนการสหกรณ์ไทยที่เติบโตช้ามีหลายสาเหตุ สาเหตุแรกคือการอยู่ภายใต้ระบบราชการ และกฎหมายที่เข้มงวด สาเหตุที่ 2 คือระบบนายทุน โดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์ กีดกันสหกรณ์ออมทรัพย์ไม่ให้ตั้งเป็นธนาคารได้เหมือนประเทศอื่น และสาเหตุที่ 3 คือการขาดการให้การศึกษาประชาชนให้เข้าใจอุดมการณ์สหกรณ์ และขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้

ความสามารถในการบริหาร และมีความซื่อสัตย์ มีอุดมการณ์เพื่อส่วนรวม(วิทยากร เชียงกุล ,<http://witayakornclub.wordpress.com/>)

ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จึงเป็นสิ่งสำคัญ และอยู่ในวิสัยที่สหกรณ์สามารถจะดำเนินการได้ โดยไม่ต้องพึ่งหรือรอ นโยบายของรัฐบาล เพราะ“คนคือทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร”และถือว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการเสริมสร้างให้ทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานได้เป็นอย่างดี แต่ประการสำคัญจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้คนในองค์กรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ นอกจากจะทำให้คนในองค์กรมีจิตความสามารถสูง มีคุณธรรม และจริยธรรมแล้ว ยังทำให้คนในองค์กรมีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี รวมถึงสภาพแวดล้อมของโลก ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเมื่อก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นยุคที่ไร้พรมแดน ของการติดต่อสื่อสาร และการไหลของข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาขององค์กร และตรงกับความต้องการของบุคลากร จะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ และ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง ให้มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้

สหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด จัดตั้งโดยข้าราชการและลูกจ้าง สังกัดหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ด้วยความริเริ่มของ พลเรือโท ศรีรัตน์ ชมะนันทน์ อดีตผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ในปี พ.ศ.2537 และได้มอบให้ พลเรือตรี พิทยา สุขมงคล อดีตเสนาธิการหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน สมัยนั้น เป็นประธานผู้จัดตั้ง พร้อมด้วยคณะกรรมการอีก 9 คน ได้แก่ นาวาเอกวิจิต วารุณประภา นาวาเอกสิริ พุกพันธ์ นาวาเอกสุธา วิรัชพันธ์ นาวาเอกทรงพล วงศ์นิติขจร นาวาเอกอภิวัฒน์ สมังงาน นาวาเอกบัญชา วิทยาภรณ์ นาวาเอกนิทัศน์ เพชรน้อย นาวาเอกอาณัติ ปานเพียร และ นาวาเอกทศพร ปัทมานนท์ ได้ร่วมกันเข้าชื่อ ขอจัดตั้งสหกรณ์ชนิดจำกัดประเภทออมทรัพย์ ขณะแรกตั้งมีผู้เข้าเป็นสมาชิกรวม 247 คน ถือหุ้น 10,810 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมเป็นเงิน 108,100 บาท นายทะเบียนรับจดทะเบียนเมื่อ 13 ธันวาคม 2537 เลขทะเบียนสหกรณ์ที่ อ.062637 แต่สหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด เปิดดำเนินการเมื่อ 11 มกราคม 2538 เป็นต้นมา(แผนกลยุทธ์ 2552-2554สหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด :1)

สหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด(สอ.นย.) บริหารงานโดยผู้จัดการสหกรณ์ 1 คน และคณะกรรมการบริหารสหกรณ์จำนวน 15 คน ณ 30 เมษายน 2554 สหกรณ์ มีสมาชิกรวมทั้งสิ้น

10,832 คน มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 2,325,439,108.76 บาท หนี้สินรวมทั้งสิ้น 1,369,101,809.28 บาท และทุนของสหกรณ์รวมทั้งสิ้น 956,337,299.48 บาท

การดำเนินงานในปี 2554 ที่ผ่านมา ถึงแม้ว่า สอ.นย. จะมีผลการดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจ และให้ผลตอบแทนแก่สมาชิกที่เหมาะสม แต่ด้วยสภาวะปัจจุบัน ได้เกิดการแข่งขันทางด้านการเงินอย่างรุนแรง ของสถาบันการเงินต่างๆ รวมถึง สหกรณ์ออมทรัพย์ ของหน่วยต่างๆ ที่อยู่ในกองทัพเรือด้วย ได้พยายามเชิญชวน และสร้างกระแสในการให้สินเชื่อวงเงินสูงแก่ผู้ขอสินเชื่อ ทำให้สมาชิก สอ.นย. ลาออก และไปใช้บริการเป็นจำนวนมาก เป็นผลให้จำนวนสมาชิก ของ สอ.นย. ลดลง ทุกปี และจากการที่ ผู้วิจัยได้มีโอกาส ร่วมเป็นคณะกรรมการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ สอ.นย. ปี 2555-2557 ทำให้ทราบว่าคณะกรรมการดำเนินการ มีความรู้เรื่องการสหกรณ์ไม่มากนัก เมื่อเทียบกับฝ่ายจัดการ สะท้อนให้เห็นว่าสมาชิก สอ.นย. จำนวน 11,050 คน(ณ 30เม.ย.54) ก็มีความรู้เรื่องการสหกรณ์ไม่มากเช่นเดียวกัน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องหาแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ให้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน ของ สอ.นย. โดยเฉพาะ คณะกรรมการดำเนินการ ที่จะต้องเข้าไป บริหารงานสหกรณ์ และกำหนดนโยบาย เพื่อให้ฝ่ายจัดการนำไปปฏิบัติ จากปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยในฐานะสมาชิกของ สอ.นย. จึงสนใจทำการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด เพื่อศึกษาว่า คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และ สมาชิก สอ.นย. มีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ในด้านใดบ้าง เพราะทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีคุณค่าอย่างยิ่งขององค์กร มนุษย์มีปัญหา มีความสามารถ และมีศักยภาพ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็น เพราะการพัฒนาจะเป็นการส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะในการทำงานที่สูงขึ้น การพัฒนายังเป็นการเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร อันจะนำไปสู่การสร้างผลิตผล และการบริการที่ดีมีคุณภาพ หลังจากศึกษาแล้วจะสามารถนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นๆ ในกองทัพเรือ ต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

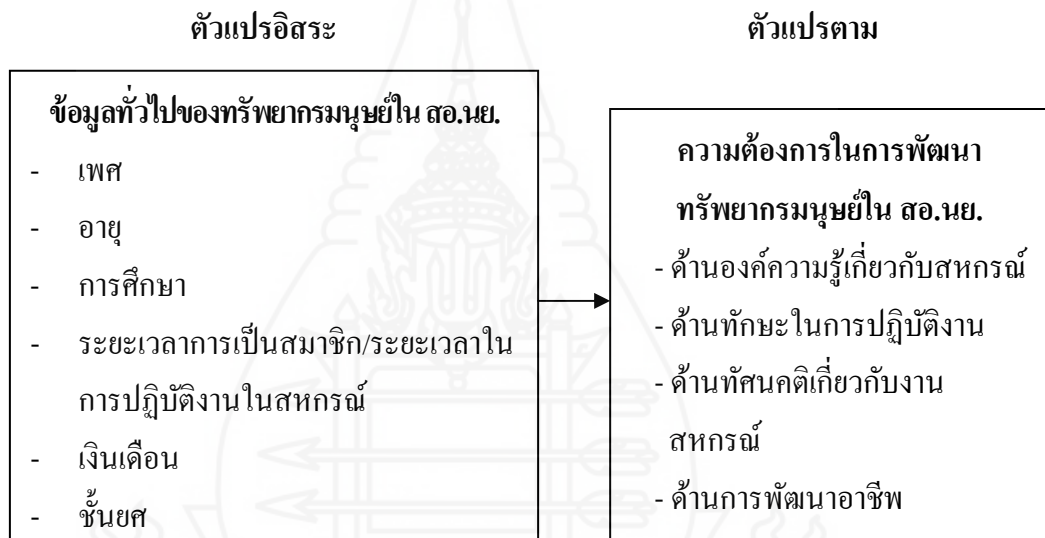
- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด
- 2.2 เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะ ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สหกรณ์ออมทรัพย์นำวิกโยธิน จำกัด ในด้านต่างๆ ของ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และ ฝ่ายจัดการ ดังนี้

- 3.1 ความต้องการในการพัฒนาด้านองค์ความรู้
- 3.2 ความต้องการในการพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน
- 3.3 ความต้องการในการพัฒนาด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์
- 3.4 ความต้องการในการพัฒนาด้านการพัฒนาอาชีพ

ตลอดจน ได้ศึกษาแนวคิด และทฤษฎี ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ จะมุ่งศึกษาสภาพทั่วไป ปัญหาข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สอ.นย. โดยใช้แบบสอบถาม คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน ฝ่ายจัดการ จำนวน 29 คน และ สมาชิกเฉพาะพื้นที่สัดหีบ จำนวน 374 คน

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 **ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์** หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก ของ สอ.นย.

5.2 **สหกรณ์** หมายถึง สหกรณ์ออมทรัพย์นำวิกโยธิน จำกัด(สอ.นย.)

5.3 **สมาชิก** หมายถึง สมาชิกออมทรัพย์นำวิกโยธิน จำกัด

5.4 **ฝ่ายจัดการสหกรณ์** หมายถึง ผู้จัดการ และพนักงานแผนกต่างๆ ของสหกรณ์ออมทรัพย์นำวิกโยธิน จำกัด

5.5 **คณะกรรมการดำเนินการ** หมายถึง สมาชิกออมทรัพย์นำวิกโยธิน จำกัด ที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สมาชิกให้เข้ามาทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อรับผิดชอบในฐานะเป็นผู้บริหารงานสหกรณ์ ให้เป็นไปตามแผนงานและนโยบายซึ่งที่ประชุมใหญ่สมาชิกกำหนด

5.6 **องค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์** หมายถึง ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินการสหกรณ์ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้เรื่องสิทธิและหน้าที่ของกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก ความรู้เรื่องหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ เป็นต้น

5.7 **ทักษะในการปฏิบัติงานสหกรณ์** หมายถึง ทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานสหกรณ์ เช่น ทักษะในการอ่านรายงานประจำปี ทักษะในการควบคุมตรวจสอบสหกรณ์ เป็นต้น

5.8 **ทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์** หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก ของสหกรณ์ออมทรัพย์นำวิกโยธิน จำกัด ที่มีต่อสหกรณ์ด้านต่างๆ เช่น ด้านการเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน ด้านความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารสหกรณ์ เป็นต้น

5.9 **การพัฒนาอาชีพ** มี 2 ความหมาย คือ

5.9.1 หมายถึง การฝึกอบรมอาชีพเสริมให้กับสมาชิก สอ.นย. และครอบครัว

5.9.2 หมายถึง การส่งเสริมให้ คณะกรรมการดำเนินการ และ ฝ่ายจัดการ ของ สอ.นย. มีความรู้มีความสามารถ มีคุณสมบัติ และมีประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน ตามที่ สอ.นย. ต้องการ

5.10 **ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง

5.10.1 ความต้องการ ในการเสริมสร้าง คณะกรรมการดำเนินการ และ ฝ่ายจัดการ ที่ปฏิบัติงานอยู่ใน สอ.นย. ให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของสหกรณ์ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึง ความต้องการในการพัฒนาสมาชิกสหกรณ์ ให้มีความรู้เรื่อง การสหกรณ์ การดำเนินการต่างๆ และความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของสมาชิก การเป็นสมาชิกของ สอ.นย. ที่ดี

5.10.2 การส่งเสริมให้ คณะกรรมการดำเนินการ และ ฝ่ายจัดการ ของ สอ.นย. มีความรู้ มีความสามารถ มีคุณสมบัติ และมีประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน ตามที่ สอ.นย.ต้องการ รวมถึงการฝึกอบรมอาชีพเสริมให้กับสมาชิก สอ.นย. และครอบครัว

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 นำความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน สอ.นย. ไปจัดทำแผนพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ให้ตรงตามความต้องการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการต่อไป

6.2 นำปัญหา และข้อเสนอแนะ ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ไปสู่การพัฒนา การดำเนินการของสหกรณ์ต่อไป



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด นั้นผู้วิจัยได้ ศึกษาค้นคว้า เอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยขอแบ่งการนำเสนอ ออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. บริบทการสหกรณ์
2. บริบทสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด
3. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริบทการสหกรณ์

1.1 ความหมายของสหกรณ์

สหกรณ์ เป็นองค์การธุรกิจอย่างหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานคล้ายๆ กับหลักและอุดมการณ์ของทางศาสนา คือ มุ่งที่จะสอนให้คนเป็นคนดีมีศีลธรรม ให้เป็นคนซื่อสัตย์สุจริตและเสียสละ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่เอาเปรียบและเบียดเบียนกัน และให้รู้จักช่วยเหลือตัวเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้มนุษย์ได้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และอยู่ร่วมกันอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ดังนั้น หลักการและอุดมการณ์ของสหกรณ์จึงมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์มาก หากไม่แล้วการสหกรณ์ก็อาจจะไม่เจริญก้าวหน้าอย่างที่กำลังเป็นอยู่ในหลายประเทศ เช่น ที่สวีเดน เดนมาร์ก เยอรมนี เกาหลี ญี่ปุ่น และอินเดีย อย่างเช่นทุกวันนี้ สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจชุมชน ที่จัดตั้งและดำเนินการ โดยกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกเพื่อหาทางแก้ปัญหาความเดือดร้อนทางด้านเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน โดยถือหลักความสมัครใจ หลักการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หลักความเสมอภาคและความเป็นธรรมหลักประชาธิปไตย หลักการไม่แสวงหากำไร หลักความเป็นกลางทางศาสนาและการเมือง หลักการให้การศึกษาอบรม หลักสันติภาพและการช่วยเหลือชุมชนและสังคม หรืออีกนัยหนึ่ง “สหกรณ์” คือองค์การธุรกิจสังคมที่จัดตั้งและดำเนินการโดยสมาชิกเพื่อแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน และเพื่อยกมาตรฐานความเป็นอยู่ของสมาชิกและชุมชนให้สูงขึ้นอย่างสันติวิธี โดยยึดหลักการพึ่งตนเอง หลักความสมัครใจ หลักประชาธิปไตย หลักความเสมอภาคและความเป็นธรรม และหลักการศึกษ เป็นกลไกสำคัญของการ

ดำเนินงาน(<http://www.clt.or.th/webboard/viewthread.php?tid=130>) คำว่า “สหกรณ์” กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ซึ่งเป็นบิดาของการสหกรณ์ในประเทศไทย ได้บัญญัติขึ้นจากคำภาษาสันสกฤต 2 คำ คือ สห แปลว่า “รวมกัน” และ กรณ์ แปลว่า “การกระทำ” รวมกันแปลได้ความว่า “การกระทำร่วมกัน” หรือ “การร่วมมือกันทำงาน” และมีนักวิชาการ องค์กร และหน่วยงาน ต่างๆ ได้ให้ความหมายของ คำว่า “สหกรณ์” ไว้หลายๆ ความหมายดังนี้

สหกรณ์ (cooperative หรือ co-op) หมายถึง คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการ โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันและได้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ตามกฎหมายว่าด้วย สหกรณ์(พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2546 : 1145)

สหกรณ์ ตามความหมายของ องค์กรสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศหรือไอซีเอ (Internation Cooperative Alliance : ICA) (ดำรง ปั้นประณต และ สะอาด แก้วเกษ 2549 : 47) คือ เป็นองค์กร อิสระของบุคคลหมู่หนึ่ง ซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อบรรลุความต้องการร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ด้วยการเป็นเจ้าของกิจการร่วมกัน และควบคุมกิจการนั้นด้วยวิถีทางประชาธิปไตย

สหกรณ์ ตามความหมายของ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 (กระทรวงเกษตรและ สหกรณ์ 2542 : 8) คือ สหกรณ์ เป็นคณะบุคคล ซึ่งรวมตัวกันทำงานกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมโดยช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติ สหกรณ์

สหกรณ์ ตามความหมายของ บุญมี จันทรวงศ์(2543 : 26) ซึ่งสรุปจากการศึกษาระบบ สหกรณ์กับการพัฒนาประชาธิปไตยว่า สหกรณ์ หมายถึง องค์กรที่ประชาชนมารวมตัวกันด้วยความ สมัครใจ เพื่อดำเนินกิจการทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน เพื่อผลประโยชน์ของมวลสมาชิก โดยไม่ มุ่งหวังผลกำไร และในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ ต้องยึดหลักการประชาธิปไตย คือสหกรณ์เป็นของ สมาชิก ควบคุมโดยสมาชิก เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก และมีการจดทะเบียนตามกฎหมาย

กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

(http://203.185.148.54/know_coop04.html) ได้ให้ความหมายของ สหกรณ์ คือ องค์กรของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลัก ประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และ วัฒนธรรม

จากความหมายของคำว่า “สหกรณ์” ตามที่นักวิชาการ องค์กร และหน่วยงาน ต่างๆ ให้ ไว้ พอสรุปได้ว่า สหกรณ์ คือ องค์กรอิสระที่จัดตั้งขึ้นโดยความสมัครใจของกลุ่มบุคคล และดำเนิน วิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน โดยมีได้มุ่งหวังผลกำไร และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

1.2 ประเภทของสหกรณ์

โดยทั่วไปสามารถแบ่งสหกรณ์ออกเป็น 3 ประเภทหลัก คือ สหกรณ์ผู้บริโภคน
สหกรณ์บริการหรือ สินเชื่อ และ สหกรณ์ผู้ผลิต (อ้างใน [http:// www.kwc.ac.th/3Society.htm](http://www.kwc.ac.th/3Society.htm))

สหกรณ์ผู้บริโภค: สมาชิกรวมกลุ่มเพื่อซื้อสินค้าครั้งละมากๆ เพื่อลดค่าใช้จ่ายโสหุ้ยที่
เกิดขึ้น ผลประโยชน์ที่สมาชิก ได้รับคือ ราคาสินค้าที่ไม่ผันผวนตามระบบเศรษฐกิจ

สหกรณ์บริการ: ส่วนใหญ่เป็นการให้บริการสินเชื่อ สมาชิกสามารถกู้ยืมเงินจาก
สหกรณ์โดยมีอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่น

สหกรณ์ผู้ผลิต: สนับสนุนการขายผลผลิต หรือสินค้าที่สมาชิกนำออกจำหน่าย โดยการ
รับซื้อจากเกษตรกรโดยตรง และจำหน่ายตรงให้ผู้บริโภคโดยไม่ผ่านคนกลาง

สำหรับประเทศไทยได้กำหนดประเภทของสหกรณ์ ตามกฎกระทรวงเกษตรและ
สหกรณ์ พ.ศ.2548 ออกเป็น 7 ประเภท ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์แต่ละประเภท แต่
ละประเภทมีลักษณะดังนี้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2548: 16-19)

1. สหกรณ์การเกษตร: ดำเนินธุรกิจอเนกประสงค์ มีสมาชิกทั้งหมดเป็นเกษตรกร มี
วัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการอาชีพเกษตรกร
2. สหกรณ์ประมง: ดำเนินธุรกิจอเนกประสงค์ มีสมาชิกทั้งหมดเป็นชาวประมง มี
วัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนชาวประมง
3. สหกรณ์นิคม: ดำเนินธุรกิจอเนกประสงค์ มีสมาชิกทั้งหมดเป็นเกษตรกรหรือชาวนา
เกลือ มีวัตถุประสงค์เพื่อการจัดการเกี่ยวกับการถือครองที่ดินทำกินของสมาชิกสหกรณ์
4. สหกรณ์ร้านค้า: ดำเนินธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง มีสมาชิกได้หลากหลายอาชีพ มี
วัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือผู้บริโภค
5. สหกรณ์บริการ: ดำเนินธุรกิจผลิตสินค้าหรืออำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกผู้ใช้บริการ
โดยตรง
6. สหกรณ์ออมทรัพย์: ดำเนินธุรกิจอเนกประสงค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและ
อำนวยความสะดวกในการออมทรัพย์และให้สินเชื่อแก่สมาชิก
7. สหกรณ์เครดิตยูเนียน: ดำเนินธุรกิจอเนกประสงค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและ
อำนวยความสะดวกในการออมทรัพย์ของสมาชิกในชุมชน รวมทั้งช่วยเหลือในการรวบรวม
ผลิตภัณฑ์หรือจำหน่ายสิ่งของให้แก่บรรดาสมาชิก

1.3 หลักการสหกรณ์

หลักการสหกรณ์(www.cpd.go.th/know_coop07.html) คือ "แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าทางสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม" ซึ่งประกอบด้วยการที่สำคัญรวม 7 ประการ กล่าวคือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

(1) พึงตระหนักว่าการเข้าและออกจากการเป็นสมาชิก จะต้องเป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคล (คำว่า "บุคคล" หมายถึง ทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล) ไม่ใช่ถูกชักจูง โน้มน้าวล่อลวง บังคับ ช่มชู้จากผู้อื่น

(2) อย่างไรก็ดี การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกของสหกรณ์ต่างๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกแล้วสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้ และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิกและสหกรณ์ ไม่ถือว่าขัดกับหลักการสหกรณ์ข้อนี้

(3) สมาชิกสมทบนั้น ควรมีแต่เฉพาะกรณีของสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษและจำเป็นเท่านั้น ไม่ควรให้มีในสหกรณ์ทั่วไปหรือทุกประเภท เพราะตามปกติสมาชิกสมทบมาจากบุคคลซึ่งขาดคุณสมบัติที่จะเป็นสมาชิกธรรมดา หากสหกรณ์ได้รับสมาชิกสมทบจำนวนมาก ก็อาจกระทบต่อการส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกธรรมดาได้แม้ว่ากฎหมายจะได้ห้ามมิให้สมาชิกสมทบบมีสิทธิบางประการก็ตาม

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย พึงตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่จะต้องร่วมแรงกายใจ และสติปัญญาในการดำเนินการและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ของสหกรณ์ตามวิถีทางประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านช่องทางหรือองค์กรต่างๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการและที่ประชุมใหญ่

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

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

(2) ในการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อความเป็นธรรมแก่สมาชิก ส่วนหนึ่งต้องกันไว้เป็นทุนสำรอง ซึ่งจะนำไปแบ่งกันมิได้ แต่เป็นทุนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาเอง ถือว่าเป็นทุนทางสังคม นอกนั้นอาจแบ่งเป็นเงินปันผลในอัตราจำกัด และเป็นเงินเฉลี่ยคืน ตามส่วนแห่งธุรกิจ

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

(1) สมาชิก กรรมการและพนักงานสหกรณ์รวมทั้งหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ต้องสำนึกและตระหนักอยู่เสมอว่าสหกรณ์เป็นองค์การช่วยตนเอง และปกครองตนเอง เพราะฉะนั้นสหกรณ์ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจ หรือทำสัญญาใดๆ ตามเงื่อนไขที่สหกรณ์ยอมรับได้กับบุคคลภายนอกหรือรัฐบาล

(2) การรับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากรัฐ หรือบุคคลภายนอกไม่ขัดกับหลักความเป็นอิสระของสหกรณ์ หากผู้ให้ความช่วยเหลือมุ่งหมายให้สหกรณ์ช่วยเหลือตนเองได้ และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย รวมทั้งธำรงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวของสหกรณ์

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ

(1) หลักการข้อนี้เป็นจุดอ่อนของสหกรณ์ในประเทศไทยทุกระดับ ทั้งสหกรณ์ขั้นปฐมและสหกรณ์ขั้นสูง เพราะขาดแผนแม่บทในการพัฒนาการศึกษาทางสหกรณ์ให้เป็นบทบาท และความรับผิดชอบของขบวนการสหกรณ์อย่างแท้จริง ทั้งๆ ที่ได้รับเริ่มให้จัดตั้งกองทุนสะสม จัดสหภาพสหกรณ์จากกำไรของสหกรณ์มาตั้งแต่ พ.ศ. 2492 และแม้จะมีการจัดตั้งสันนิบาต สหกรณ์แห่งประเทศไทยและมีหุมนุมสหกรณ์ระดับชาติบ้างแล้วส่วนราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ก็ยังคงดำเนินการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์แทบจะเรียกได้ว่าซ้ำซ้อนกับขบวนการสหกรณ์โดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนให้ขบวนการสหกรณ์สามารถรับผิดชอบการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์ได้ด้วยตนเองในที่สุดโดยมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอตามความจำเป็นและเน้นการฝึกอบรมข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(2) การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศมีความมุ่งหมายและเน้นกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

- การศึกษามุ่งให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่จะเป็นสมาชิกในอนาคต มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ รวมทั้งมีความสำนึก และตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก หรือให้เป็นผู้มีจิตวิญญาณสหกรณ์

- การฝึกอบรมมุ่งให้กรรมการ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ มีความรู้ความสามารถ และทักษะ รวมทั้งความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตน

- ส่วนสารสนเทศนั้นมุ่งให้บุคคลทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับเยาวชนและผู้นำด้านความคิดเป็น เช่น ผู้นำหุมนุม นักหนังสือพิมพ์ นักเขียน ผู้นำองค์กร พัฒนาชุมชน ฯลฯ โดยเน้นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง

(3) หลักสูตรและเนื้อหาของการศึกษาอบรม ควรครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

(1) แท้จริงการร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นหลักการเดียวกันกับการร่วมมือระหว่างบุคคลธรรมดาในการจัดตั้งสหกรณ์นั่นเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น และนำไปสู่การรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(2) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง ในแนวนอนสหกรณ์ทุกสหกรณ์ไม่ว่าประเภทเดียวกันหรือไม่ สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับเพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและขบวนการสหกรณ์ในแนวตั้งสหกรณ์ท้องถิ่นประเภทเดียวกันควรรวมตัวกันทางธุรกิจเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ และสหกรณ์ทุกประเภท ทุกระดับ ทุกสหกรณ์ควรรวมตัวกันเป็นองค์การสหกรณ์สูงสุด (Apex Organization) เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมด้านอุดมการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมแนะนำ การกำกับดูแล การตรวจสอบ การวิจัย และการพัฒนา ฯลฯ

(3) วัตถุประสงค์สำคัญของการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ คือ เพื่อให้สหกรณ์สามารถอำนาจผลประโยชน์ ทางเศรษฐกิจ เพราะฉะนั้นสหกรณ์ท้องถิ่นแต่ละสหกรณ์ และสหกรณ์ชั้นสูงต้องเป็นสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืน มีชีวิตชีวา (Viable & Sustainable) และร่วมมือกันในลักษณะของ "ระบบรวม" หรือเป็นเอกภาพ

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

(1) สหกรณ์เป็นองค์การทางเศรษฐกิจและสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ เพราะฉะนั้น การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนนั้นๆ ซึ่งหมายความว่า เป็นการพัฒนาที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ หรือเป็นการพัฒนาที่สนองความต้องการและความใฝ่ฝันของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำลายโอกาสความสามารถ และอนาคตของคนรุ่นหลัง

(2) เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์ก็เป็นสมาชิกของชุมชนนั่นเอง สหกรณ์จึงควรมีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชนนั้นแบบยั่งยืน

สรุป หลักการสหกรณ์ คือ คำแนะนำ (Guidelines) หรือกฎทั่วไปสำหรับสหกรณ์ในการนำคุณค่าของสหกรณ์ (Cooperative Values) ไปสู่การปฏิบัติ หรืออีกนัยหนึ่งคือ แนวทางในการทำให้คุณค่าของสหกรณ์ ซึ่งเป็นนามธรรมบังเกิดผลเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ ได้แก่

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การให้การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

หลักการที่ 7 ความเอื้ออาทรต่อชุมชน

1.4 อุดมการณ์สหกรณ์

อุดมการณ์สหกรณ์ (<http://www.oknation.net/blog/friendshelpingfriends/2009/08/18/entry-2>)

คือความเชื่อมั่นร่วมกันที่จะให้สหกรณ์ไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรม และเกิดสันติสุขในสังคม ประกอบไปด้วย

1. การเป็นผู้ให้ การที่จะทำให้สหกรณ์สามารถพัฒนาขึ้นได้อย่างประสบความสำเร็จ นั้นสมาชิกจะต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว

2. น้ำใจทางสหกรณ์ ความมีน้ำใจทางสหกรณ์ คือ การที่สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าถ้าสมาชิกต้องการช่วยเหลือตัวเองให้มีฐานะที่ดีขึ้น จำเป็นต้องเข้าไปร่วมมือ สมาชิกอื่นๆ เพื่อให้เกิดพลังทางเศรษฐกิจ ดังนั้น น้ำใจทางสหกรณ์ คือ การร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาซึ่งกันและกัน โดยต่างคนต่างมุ่งมาเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วย มี "ใจ" เป็นตัวนำในการร่วมมือ ทุนมีความสำคัญ รongลงมา ถ้าฟังก์คนๆเดียนั้นยอมไม่สามารถแก้ปัญหา ทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมได้

3. ความซื่อสัตย์ และความจงรักภักดี คือ เมื่อมีการจัดตั้งสหกรณ์แล้ว สมาชิกทั้งหมดจะต้องมีภาระผูกพันที่จะต้องติดต่อกิจการกับสหกรณ์ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ในกรณีที่เป็นสหกรณ์เครดิต สมาชิกต้องไม่เป็นคนหนียหนี้โดยไม่จำเป็น ต้องเข้าใจว่า ถ้าคนไม่ยอมรับชำระเงินกู้คืนให้แก่สหกรณ์แล้ว เพื่อนสมาชิกคนอื่นๆที่กำลังเดือดร้อนจะเสียโอกาสที่จะได้รับเงินกู้ไปหมุนเวียนต่อไป

4. การให้บริการแก่สมาชิก การให้บริการแก่สมาชิกเป็นเป้าหมายสูงสุด เพราะสหกรณ์เป็นของสมาชิก ดำเนินการโดยสมาชิก และเพื่อสมาชิก

5. การไม่แสวงหากำไรสูงสุด การดำเนินการสหกรณ์ จะต้องไม่มุ่งแสวงหากำไรสูงสุดเป็นหลักในการบริหารงานสหกรณ์ แต่จะมุ่งเน้นที่ความมั่นคงสูงสุด ดังนั้น หน้าที่ของสหกรณ์ คือ การจัดหาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคาข่อมเยาและเป็นธรรม หรือ ถ้าเป็นการให้กู้ ก็จะทำให้กู้โดยไม่มีดอกเบี้ยใดๆหรือ ทุนการศึกษาแก่สมาชิก ทั้งนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อทั้งสหกรณ์และสมาชิกมีธรรมเสมอกัน

6. สมาชิกสหกรณ์มีจิตใจที่เป็นประชาธิปไตย ตัวสมาชิกสหกรณ์เองจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก ทำใจให้เปิดกว้าง ยอมเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวให้แก่เพื่อนสมาชิกอื่นๆด้วยความเต็มใจ

7. สมาชิกมีภาระผูกพันต้องรับรู้ปัญหาของสหกรณ์ เมื่อสหกรณ์มีการประชุมใหญ่ สมาชิกทุกคนจะต้องเข้าประชุม เพื่อพิจารณาปัญหา และรับรู้ในกิจการต่างๆ ของสหกรณ์ด้วยตนเอง จะมอบหมายให้สมาชิกคนอื่นออกเสียงแทนไม่ได้ การรับรู้ปัญหาในสหกรณ์จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับเพื่อนสมาชิก เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน การได้รับรู้ปัญหาของเพื่อนสมาชิกเป็นจุดเริ่มต้นแห่งการร่วมมือกัน โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยความช่วยเหลือจากภายนอก ความเป็นอิสระในการปกครองตนเองจึงเกิดขึ้นในที่สุด

สรุป อุดมการณ์สหกรณ์จะประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อ
2. เป้าหมายที่ต้องการ
3. วิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. บริบทสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด(สอ.นย.)

สอ.นย. จัดเป็นสหกรณ์ในประเภทที่ 6 คือประเภทออมทรัพย์ จัดตั้งขึ้นเมื่อ 13 ธันวาคม 2537 ด้วยทุนดำเนินการ 108,100.- บาท สมาชิกเริ่มแรก 247 คน มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อ ส่งเสริมฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ให้กับสมาชิก ให้มีความกินดี อยู่ดี มีความสุข ปัจจุบัน(30 เม.ย.55) สอ.นย. มีทุนดำเนินงาน ประมาณ 2,531 ล้านบาท มีสมาชิก 11,050 คน และ ใช้แผนกลยุทธ์ ปี 2555-2557 เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงาน โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ดังนี้

วิสัยทัศน์ เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ชั้นนำเพื่อ สมาชิก และเอื้ออาทรต่อชุมชนและสังคม

พันธกิจ 1) พัฒนาสหกรณ์ให้เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ชั้นนำของประเทศไทย 2) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการบริการ 3) พัฒนาความมั่นคงทางการเงินอย่างต่อเนื่อง จัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกและครอบครัว และ 4) สนับสนุนกิจกรรมของชุมชนและสังคม

วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ 1) เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ชั้นนำของประเทศ ภายใต้การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล 2) เพื่อรักษาระดับทุนสำรองและทุนสะสมรวมถึงการส่งเสริมให้สมาชิกมีเงินออมเพิ่มขึ้น 3) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการ และสร้างความพึงพอใจแก่มวลสมาชิก 4) เพื่อจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกและครอบครัวอย่างเหมาะสม 5) เพื่อให้การสนับสนุนกิจกรรมของชุมชน และสังคม

กลยุทธ์ด้านการเงิน 1) รักษาสภาพคล่อง 2) สร้างรายได้ 3) ควบคุมค่าใช้จ่าย 4) รักษาระดับทุนสำรองและทุนสะสม 5) ปรับโครงสร้างทางการเงินให้เหมาะสม 6) ส่งเสริมการออมของสมาชิก

กลยุทธ์ด้านสมาชิก 1) รักษาและเพิ่มจำนวนสมาชิก 2) บริการเน้นลูกค้าสัมพันธ์(CRM)

- 3) การให้บริการที่หลากหลาย 4) ส่งเสริมให้สมาชิกและครอบครัวมีความมั่นคงทางการเงิน
 5) จัดสวัสดิการให้กับสมาชิกและครอบครัวอย่างเพียงพอและเหมาะสม 6) สนับสนุนและช่วยเหลือกิจกรรมของชุมชนและสังคม 7) ส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ด้านกระบวนการภายใน 1) การบริหารจัดการความเสี่ยง 2) ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ 3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการ

กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา 1) พัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 2) การจัดการความรู้ 3) ส่งเสริมการเรียนรู้ระบบสหกรณ์ให้แก่สมาชิกและครอบครัว 4) สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์

จาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ และ กลยุทธ์ด้านต่างๆ ของ สอ.นย. จะเห็นได้ว่าถ้าจะให้การดำเนินงานของ สอ.นย. เป็นไปตาม วิสัยทัศน์ ที่ตั้งไว้ ก็จะต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ซึ่งประกอบไปด้วย คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก เป็นตัวขับเคลื่อน

3. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ได้ถูกแนะนำให้รู้จักอย่างเป็นทางการ โดย Leonard Nadler ในการประชุม “Miami Conference of the American Society of Training and Development : ASTD” เมื่อปี ค.ศ.1969 และในปี ค.ศ.1970 (<http://pirun.ku.ac.th/~fedusmsw/publication/p10.pdf>) ถึงแม้ว่าคำว่าพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะยังมีความหมายที่คลุมเครือแต่ก็มีนักวิชาการได้พยายามให้ความหมายกันไว้มากมาย โดย ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler, 1980, pp. 4-5) ได้ให้คำจำกัดความว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ของทรัพยากรมนุษย์ ให้สามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อช่วยเสริมสร้างความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์และขององค์กร ในปัจจุบันและอนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการดำเนินการ ให้พนักงานได้รับประสบการณ์ และการเรียนรู้ ในช่วงระยะเวลาหนึ่งในอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน และยังหมายถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ (learning experience) ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดเฉพาะเจาะจง และได้รับการออกแบบ ที่จะนำไปสู่ ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

สัญญา สัญญาวิวัฒน์(2549:232) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวมนุษย์ ซึ่งเป็นสมาชิกหรือพนักงานเจ้าหน้าที่องค์กรให้มี ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ หรือเรียกโดยรวมว่า ศักยภาพของพนักงานให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งก็คือ การเพิ่ม

ประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบูรณาการ เพื่อใช้การฝึกอบรม และการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร สำหรับปรับปรุงบุคคล ทีมงาน และประสิทธิผลขององค์กร

เกรเซีย (Gracia, 1989) ได้ระบุว่า สหประชาชาติ (The United Nations) ได้ให้ความหมายของทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ทรัพยากรมนุษย์คือ ทักษะ ความรู้ และสมรรถนะของคนทั้งปวง ไม่ว่าจะ เป็นจริงอยู่แล้ว หรือศักยภาพที่มีพร้อมสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในชุมชนหนึ่ง ในขณะที่ UNESCO มองทรัพยากรมนุษย์ ในลักษณะที่เป็นทักษะ โดยรวมของประชากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศ

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538:1) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งหมดได้แก่ การเปลี่ยนแปลงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการจัดการศึกษาให้ทุกคนและทุกระดับได้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติ อันพึงปรารถนาของสังคมและประเทศชาติ และรวมไปถึงการฝึกอบรมการสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหรือแม้แต่กระบวนการในการพัฒนาตนเองอีกด้วย

สัมฤทธิ์ ยศสมบัติ(2549:198) ใช้คำว่า การพัฒนาพนักงาน ที่มีความหมายเฉพาะเจาะจงถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเทียบเคียงกับความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การว่า หมายถึง กระบวนการที่มีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้้องค์การเจริญก้าวหน้า สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขันในอนาคต ซึ่งนักวิชาการอื่น ๆ อาจใช้คำอื่นที่มีความหมายทำนองเดียวกัน เช่น การพัฒนาบุคคล การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาองค์กร การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาผู้บริหาร เป็นต้น

พนัส หันนาคินทร์ (2542:80) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า คือ กระบวนการในการฝึกฝน (training) กับการให้การศึกษา (education) ซึ่งการฝึกฝน มีความหมายไปในเชิง การเพิ่มความถนัด ทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงานการศึกษา มีความหมายไปในเชิง การเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ รวมทั้งทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไปไม่ว่าจะด้วยเทคโนโลยี เทคนิคการทำงาน สภาพแวดล้อม รวมทั้งการที่จะต้องไปรับตำแหน่งใหม่ที่มีธรรมชาติของการทำงานแตกต่างไปจากเดิม

สำนักบริหารงานกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล(Human Resource Development) (อ้างใน

<http://blog.m-society.go.th/media/users/sbkadmin/kmhrd.pdf>) ไว้ในเอกสาร องค์ความรู้ เรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD) ไว้ว่า เป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติ ของบุคลากรในองค์กรให้มี พฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อันจะส่งผลให้เกิด ความก้าวหน้าในตนเองและองค์กร ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงมีความหมายครอบคลุมไปถึงการพัฒนา รายบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กร (Organization Development) การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Work – Life Balance) การส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดจนการมีระบบประกันคุณภาพการฝึกอบรม

จันทร์ศรี ลีลาชินาวศ (อ้างใน <http://www.mis.nu.ac.th/sharing/prof/junsri2.php>) ได้กล่าวไว้ในสารบัญญควรรู้ว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม จริยธรรม ย่อมสามารถสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างยั่งยืน องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในยุคปัจจุบัน จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้เป็นทั้งคนดี และคนเก่ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจจำแนกได้เป็น 3 ระดับ ทั้งในระดับชาติ ระดับองค์กร และระดับบุคคล

พาเซ สมิท และ มิลล์ (Pace, Smith & Mills, 1991) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เอาไว้ว่า เป็นการบูรณาการของบทบาท การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร เพื่อให้บรรลุผลสูงสุดในด้านผลิตภาพ คุณภาพ โอกาสและความสมหวัง ของสมาชิกองค์กร เนื่องจากการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

กัญญามน อินทวงศ์ ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเรียนรู้ ในองค์กรจะมีการเรียนรู้หลายประการ (อ้างใน <http://www.thaihealth.or.th/partner/blog/230>) ดังนี้

1. การเรียนรู้ของบุคคล ประกอบด้วย 1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึงว่า ให้มีความรู้ในหลักการแนวคิดหรือมโนทัศน์ (Concept) ในสิ่งที่จะให้บุคคลได้เรียนรู้ 2) ความเข้าใจ (Understand) เป็นลักษณะที่เป็นผลต่อเนื่องจากความรู้ คือ เมื่อมีความรู้ในหลักการหรือแนวคิดแล้ว จนสามารถตีความ แปลความขยายความในหลักการหรือแนวคิดนั้น ได้ก็ถือว่ามีความเข้าใจเกิดขึ้น 3) ทักษะ (Skills) สำหรับทักษะในการทำงานของบุคคลในองค์กรนั้นหมายถึง เป็นการทำได้โดยดูจากตัวอย่าง คำชี้แนะ หรือการกำกับใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชา การทำได้โดยกำกับชี้แนะห่าง ๆ จากผู้บังคับบัญชาและ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวิธีการหรือในสถานการณ์แบบใด บุคคลผู้นั้นก็สามารถทำตัวเองโดยอัตโนมัติ ผู้บังคับบัญชาเพียงแต่ให้กรอบและเป้าหมาย หรือผลลัพธ์ที่ต้องการก็พอ 4) ทัศนคติ (Attitude) เป็นการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรือแบบแผนในการทำงาน โดยการปรับ

ทัศนคติ ของบุคคลให้เป็นคนที่มีเหตุมีผลเข้าใจถึงความคิด และความรู้สึกรู้ใจของผู้อื่น ขณะเดียวกันก็เปิดใจพร้อมที่จะรับฟังความเห็นจากผู้อื่นด้วย

2. การเรียนรู้ของทีม เป็นลักษณะการเรียนรู้ที่เรียกว่า ทีมการเรียนรู้ (Team Learning) หมายถึง การที่องค์กรได้ปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นแบบราบ หรือแบบยืดหยุ่นแล้ว การทำงานแต่ละแผนก แต่ละฝ่ายได้ปรับให้เป็นแบบทีมงาน ดังนั้นในการทำงาน โครงการหรือแผนงานใด ๆ จำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน (Performance Analysis) ตั้งแต่เริ่มการทำงานขณะปฏิบัติงาน และสิ้นสุดการทำงาน เพื่อจะได้นำผลสรุปมาเป็นบทเรียนหรือประสบการณ์เพื่อสามารถทำได้ดีกว่าเดิม หรือเรียนรู้ความสำเร็จจากผลงานที่ผ่านมา หรือแม้กระทั่งการเรียนรู้จากการทำงานแบบข้ามทีมงาน (Cross Functional Team)

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning) เมื่อองค์กรเกิดการเรียนรู้ในลักษณะ “ทีมการเรียนรู้” (Team Learning) จะทำให้องค์กรกลายเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นมาได้

สรุปความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resources development หรือ HRD)คือขบวนการเสริมสร้าง ใ้บุคคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในการทำงาน ให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพ การทำงานขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมไปถึง การศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร และกระบวนการพัฒนาตนเอง โดยจะต้องมีการพัฒนาทั้งทางด้านจิตใจ และสมรรถทางร่างกาย ควบคู่กันไปด้วย

3.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เชี่ยวชาญ อาศวีพัฒนกุล (2530:108) กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การพัฒนาของมนุษย์ในองค์กร จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ การพัฒนานั้นสอดคล้องกับความต้องการในชีวิต และศักยภาพของเขา

คณิงนิจ อนุโรจน์ (อ้างใน <http://www.gotoknow.org/blog/hrd2/113421>) ได้กล่าวไว้ว่า เดิมแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมุ่งเน้นที่การอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยในกระบวนการจะมุ่งเน้นที่การสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดการเรียนรู้ (learning and motivation) ในส่วนของการสร้างแรงจูงใจนั้น จะเน้นที่การทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ (employee satisfaction index) แต่แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันปรับเปลี่ยนมามุ่งเน้นที่การปลุกใจให้พนักงานเกิดความรักและความผูกพันในองค์กร อยากรู้และอยากรู้และมีใจให้กับองค์กร มุ่งเน้นความสำเร็จและการบรรลุผลของงาน (engagement) ซึ่งในหลายๆองค์กรยังไม่สามารถทำได้

วทัญญู สุวรรณเศรษฐ (อ้างใน <http://blog.buu.ac.th/blog/watunyoo/98>) ได้ให้แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไว้ว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีหลายกิจกรรม อาทิเช่น การจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา การสอนงาน การเพิ่มคุณค่าและความรับผิดชอบในงาน การเพิ่มปริมาณงาน การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือสื่อผสม และการจัดฝึกอบรม หรือการออกแบบกิจกรรมใดๆ ขึ้นมาใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คนในองค์กรเกิดการพัฒนา เช่น การจัดตั้งห้องสมุดในองค์กร การจัดมุมให้บริการคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต เป็นต้น จากแนวคิดเบื้องต้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่า

1. เมื่อนึกถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อาจมีขอบเขตมากกว่าคำว่า การฝึกอบรม
2. กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บางกิจกรรมมีค่าใช้จ่ายถูกกว่าการฝึกอบรม ดังนั้นจึงควรเลือกใช้ให้เหมาะสมเพื่อประโยชน์ในทางเศรษฐศาสตร์
3. กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บางกิจกรรมสามารถส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ได้แตกต่างกัน บางกิจกรรมใช้ได้มีประสิทธิภาพมากกว่าอีกกิจกรรมหนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเนื้อหาของบทเรียน
4. ก่อนที่จะทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใดๆ ผู้จัดหรือผู้รับผิดชอบ ควรจัดให้มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการจัดกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler, 1980, : 4-5 อ้างใน เด่นดวง คำตรง, 2544:20) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของการนำกิจกรรมการพัฒนา มาใช้กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ ซึ่งได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆคือ การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development)

การฝึกอบรม (training) เพื่อต้องการเรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในงาน อีกทั้งเป็นการยกระดับความรู้ ความสามารถในการทำงานของบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม จะต้องสามารถนำความรู้ความสามารถไปดัดแปลงใช้ได้ตามความเหมาะสม หรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามที่องค์กรต้องการ

การศึกษา (education) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานเฉพาะกิจ หรือกลุ่มงานบางอย่างตามความต้องการ ขององค์กรในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาที่องค์กรใช้เสมอกันเพื่อเตรียมพนักงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงาน หรือทำงานในหน้าที่ใหม่ การศึกษามักใช้ ระยะเวลาที่ยาวนาน

การพัฒนา(development) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กรที่ ต้องเติบโตมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนาที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรม เพื่อให้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กรนั่นเอง

กัญญามน อินทว้าง (อ้างอิงใน <http://www.thaihealth.or.th/partner/blog/230>) ได้เสนอแนวทาง ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น จำเป็นต้อง ศึกษารูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กร เนื่องจากรูปแบบการพัฒนา ย่อมแตกต่างกันตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละองค์กรและแต่ละความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาตนเอง ฉะนั้นการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Development :HRD) จึงเป็นการทำให้มนุษย์มีคุณค่ายิ่งขึ้นด้วย วิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาระยะสั้น ระยะยาว และการพัฒนาอาชีพ การ พัฒนาตนเอง เพื่อปรับปรุงทีมและประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ใช่ผลรวม ของกิจกรรม แต่เป็นการใช้ประโยชน์ทั้งหมด เพื่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นของ แต่ละคน และก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อการพัฒนาองค์กร ส่วนใหญ่จะมีเรื่องที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การมุ่งที่จะวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจและช่วย พัฒนาการเรียนรู้ หัวใจสำคัญของการฝึกอบรมก็คือ ทำให้แต่ละบุคคลสามารถทำหน้าที่ในปัจจุบัน ให้ได้ การอบรมเริ่มแรกก็คือ การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล เช่น การฝึกอบรมทักษะเบื้องต้น(Basic Skills Training) เพื่อการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training)เพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรและทราบนโยบาย โดยทั่วไปขององค์กร หรือการฝึกอบรมรูปแบบต่างๆล้วนมีจุดประสงค์ เพื่อให้บุคลากรสามารถ พัฒนาตนเองให้เกิดทักษะ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ เช่น การ อบรมให้ได้ตามคุณสมบัติของงาน(Qualifying Training) การฝึกอบรมเพื่อให้ได้ตามคุณสมบัติของ งาน (Second-Chance Training) การอบรมข้ามหน้าที่การงาน (Cross-Training) การฝึกอบรมซ้ำ/ ทบทวน (Retraining) การฝึกอบรมเพื่อเตรียมหางาน (Outplacement Training)

2. การศึกษา (Education) คือ การเรียนรู้ที่มุ่งเพื่องานในอนาคต หรือการเปลี่ยนแปลง ความรู้ เป็นการช่วยแต่ละบุคคล ให้มีคุณสมบัติที่จะเติบโตหรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของ อาชีพในอนาคต การศึกษามักจะสัมพันธ์กับ การพัฒนาอาชีพ และเป็นการริเริ่มโดยบุคคลมากกว่า องค์กร ในองค์กรมักจะเรียกว่า การศึกษาของพนักงาน(Employee Education) เช่น การศึกษาเพื่อให้ได้ พื้นฐานที่จะเป็นในงาน (Remedial Education) การศึกษาเพื่อเพิ่มความเป็นวิชาชีพ (Qualifying Education) การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education)

3. การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) ด้วยวิธีต่างตามที่องค์กรกำหนด เช่น การสอนงานให้กับบุคลากร ด้วยการฝึกปฏิบัติจริง โดยมอบหมายให้บุคคลที่มีประสบการณ์ สอนงาน อาจเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรืออาจเป็นการเตรียมพร้อมเพื่อการหมุนเวียนงาน ขององค์กร เป็นลักษณะที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อให้พนักงานที่มุ่งการวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจ และช่วยก่อให้เกิดสิ่งใหม่โดยผ่านการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มโอกาสให้แก่บุคคลเติบโตทำให้ คนทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น หรือการสัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากร ใน ทักษะการปฏิบัติงานทั้งด้านอาชีพและการอยู่ร่วมกันในองค์กร ซึ่งการสัมมนาอาจออกมาในรูปแบบ ของสัมมนาเชิงปฏิบัติ ซึ่งทำให้ผู้เข้าสัมมนาได้ปฏิบัติจริง แก้ปัญหาจริงร่วมกับการอภิปราย นอกจากนี้อาจมีรูปแบบของการทำกิจกรรมที่เรียกว่า Walk rally เพิ่มเข้าไปเพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้ เรียนรู้ถึงการทำงานเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้เข้าสัมมนา

4. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือ วิธีการที่เป็นระบบซึ่งจัดทำโดยองค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า พนักงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติและประสบการณ์ จะมีให้เลือกใช้หรือ สนองตอบความต้องการได้อย่างทันทีที่องค์กรต้องการ จะมี 2 ส่วนหลักๆ คือ การวางแผนอาชีพ (Career Planning) เป็นวิธีการ ที่แต่ละบุคคลกำหนดเป้าหมายอาชีพ และแยกแยะวิธีการที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จ กับการบริหารอาชีพ (Career Management) เป็นกิจกรรมและโอกาสต่าง ๆ ขององค์กรที่จัด ขึ้นเพื่อช่วยให้อันมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถมีกำลังคนเกินกว่าที่จำเป็น และต้องการใช้ในอนาคต

5. การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) คือ การปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อชนะในการแข่งขัน ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่ 2 แนวทาง คือ การปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรค่อยเป็น ค่อยไป เช่น การทำ TQM (Total Quality Management) การนำระบบการควบคุมมาตรฐาน ISO 9000 กับ การปรับระบบองค์กร (Process Innovation) ในลักษณะที่รู้จักกัน คือการปรับเปลี่ยนแบบชุดราก ถอนโคน ดังเช่น การรีเอนจินีเยริง (Reengineering) หรือการปรับเปลี่ยนที่ไม่รุนแรงนักที่เรียกว่า กล ยุทธ์การแข่งเวลา (Time Based Strategy)

จิระ หงส์ศรธรรม (2531:3) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นความจำเป็นอย่าง ยิ่งที่จะต้องสร้างความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถสนอง และรับการ เปลี่ยนแปลงต่างๆ ของ สังคม และเศรษฐกิจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการเชื่อมโยง และ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญมีพื้นฐานอยู่ 4 ประการ คือ

1. การพัฒนาจะต้องสร้างความรู้ ความสามารถ และทักษะ ให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลง ทางเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบัน

2. การพัฒนาจะต้องทำให้คนพอใจ มีกำลังใจ ในการทำงานอย่างเต็มที่ การจะทำอย่างนี้ได้ ก็จะต้องพัฒนาสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นด้วย สิ่งแวดล้อมในการทำงานนั้น จะต้องให้ผู้ทำงานมีความคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ และ มีระบบจูงใจที่เพียงพอ

3. การพัฒนานั้น จะต้องพัฒนาคุณลักษณะของบุคคลด้วย คือ จะต้องพัฒนาให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดี มีความสามารถในการมีความคิดกว้างไกล(vision) และมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี

4. จะต้องมีการพัฒนาทัศนคติ(attitude) และค่านิยม(value) ประเพณีและวัฒนธรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการทำงาน และการปรับตัวเข้ากับสังคมได้ ถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติงานไม่มีทัศนคติความรับผิดชอบ(accountability) และจริยธรรมแล้วการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่มีประโยชน์

ประชุม รอดประเสริฐ(2537 : 59-60) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรเน้นพัฒนาการทางด้านความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ และบุคลิกภาพ ซึ่งมีสาระดังนี้

ความรู้ ความสามารถ หมายถึง ทักษะ และความเข้าใจในหน้าที่การงาน ซึ่งทุกคนมีพื้นฐานอยู่แล้ว แต่ด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่างๆ ในองค์กรและเทคนิควิธีการปฏิบัติใหม่ๆ เป็นความรู้ใหม่ที่คนในองค์กรจะต้องได้รับการเรียนรู้ และฝึกฝน ให้เกิดความชำนาญ เพื่อจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานในหน้าที่ ด้วยความมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ

ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกริเริ่มคิดของบุคคล ที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่การงาน และต่อองค์กร ความเคยชินที่ทำให้คนเฉื่อยชา จำเป็นต้องมีการกระตุ้นเตือน ให้มีความสำนึกในหน้าที่การงาน การพัฒนาทัศนคติ เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยาก แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหาร จะต้องทำให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์กร ไม่เช่นนั้น อาจเกิดปัญหาความขัดแย้งภายใน อันเป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

บุคลิกภาพ หมายถึง กริยา ท่าทาง และลักษณะของบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งจะต้องเป็นที่น่าเชื่อถือ ศรัทธาและเป็นที่น่าไว้วางใจของผู้เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น แต่งกายดี วาจาดี มีศีลธรรม มีคุณธรรม เหล่านี้ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ในปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กร เป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร และจะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีคุณค่ายิ่งขึ้น ดังนั้นบุคลากรในองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี รวมถึงสภาพแวดล้อมของโลก ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่วนรูปแบบและแนวทางใน

การพัฒนาบุคลากร ก็จะต้องมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาขององค์กร และตรงกับความต้องการของบุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ และ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง ให้มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

3.3 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมิต อาชวานิจกุล (2535: 32) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การที่คนเราได้ผ่านการศึกษอบรมตามสถาบันการศึกษาต่างๆ มากี่ดี หรือการที่เราไม่มีโอกาสผ่านสถาบันการศึกษาในขั้นสูงก็ดี ไม่ใช่เรื่องชีวิตว่าเราจะเจริญก้าวหน้าหรือตกต่ำ คนจำนวนมากสำเร็จการศึกษา แล้วทิ้งตำราไม่ฝึกฝนค้นคว้าต่อไป ไม่นานวิชาที่เรียนมาก็จะเลือนหายไปจากความจริงจำ โอกาสก้าวหน้าเป็นไปได้ไม่่ง่ายนัก แต่ผู้ที่นักการค้นคว้ามุ่งมั่นปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา ย่อมจะก้าวไปไกลกว่าคนประเภทแรก การเป็นคนรักการอ่าน รักการศึกษา ค้นคว้า รักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ย่อมจะมีความรู้ มีสมรรถภาพอื่น ๆ ที่จะเชิดชูตนเอง พาตนเองไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

สุภาพร พิศาลบุตร และ ชงยุทธ เกษสาคร (2545: 34) ได้กล่าวถึงการพัฒนาคนว่า ประเทศจะพัฒนา ธุรกิจจะเติบโตได้ ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาเรื่องของคนก่อน เพราะอนาคตทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นอนาคตของประเทศหรืออนาคตขององค์กร ค้นพบว่าอยู่ที่ศักยภาพและขีดความสามารถของคนในประเทศและองค์กรนั้นๆ องค์กรจะเติบโตมีกำไรมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับพนักงานในองค์กร ดังคำกล่าวของหลายๆ ผู้นำที่ว่า “คนคือทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร” ไม่ใช่เทคโนโลยีหรือสิ่งอื่นๆ เพราะเทคโนโลยีต่างๆ นั้นสามารถหาซื้อได้หากมีเงินทุน แต่หากเป็น “คน” ถึงแม้จะซื้อได้ก็ไม่ได้ไม่ทุกคน เพราะทุน (เงิน) คงหมดก่อนแน่ แต่หากองค์กรสามารถสร้างเองได้จะถูกกว่าประหยัดกว่า แล้วยังได้ใจ ทำให้คนอยู่กับองค์กรได้นาน คนในองค์กร จึงมีความจำเป็นต้อง “พัฒนา” ทั้งทัศนคติ ทักษะ ความรู้ และความสามารถ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเมื่อก้าวเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสาร หรือที่เรียกว่าเป็นยุคของโลกเคลื่อนที่สาม ผู้ที่ปล่อยให้กลไกการเปลี่ยนแปลงไปโดยไม่พยายามก้าวให้ทันจะกลายเป็น ผู้ที่ล้าหลังและเสียผลประโยชน์ไปในเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เรียนรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ และเพื่อความอยู่รอดของชีวิตจึงเป็นสิ่งจำเป็น

จากการศึกษาของ วราภรณ์ คงสาหร่าย (2548) สรุปไว้ว่า ผู้บริหารควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบุคลากรอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารกับบุคคลอื่น ๆ จะต้องทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ทุกฝ่ายควรมีคุณสมบัติทางกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมอยู่ในระดับดีเสมอ เพราะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทุกฝ่ายจะประสบกับสถานการณ์ต่างๆ เพื่อความสัมพันธอันดี ทุกฝ่าย จะต้องมีความ

ความเข้าใจซึ่งกันและกัน การพัฒนาตัวผู้บริหารเอง และบุคลากรทุกคนเป็นสิ่งจำเป็น และจะต้องทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อว่าทุกคนจะอยู่ในสภาพที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จารุพงศ์ พลเดช (http://www.lopburi.go.th/governor/book_january_51/human.doc) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่นๆ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน องค์กรทุกองค์กร จึงปรารถนาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เห็นทั้งคนดีและคนเก่ง อยู่ตลอดเวลา

สรุปความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะเน้นไปที่การพัฒนาคนในองค์กร เพราะ“คนคือทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร”และถือว่าการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุดประการสำคัญจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้คนในองค์กรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ นอกจากจะทำให้คนในองค์กรมีขีดความสามารถสูง มีคุณธรรม และจริยธรรมแล้ว ยังทำให้คนในองค์กรมีความรู้ทันต่อสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้

3.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทฤษฎีความต้องการจากการเรียน (Learned Needs Theory) (อ้างใน http://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/Need_Theories.htm) เดวิด ซี แมคเคิลเลนด์ เป็นผู้เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ขึ้น โดยสรุปว่า คนเราเรียนรู้ความต้องการจากสังคมที่เกี่ยวข้อง ความต้องการจึงถูกก่อตัวและพัฒนาตลอดช่วงชีวิต ของแต่ละคน และเรียนรู้ว่าในทางสังคมแล้ว เรามีความต้องการที่สำคัญสามประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) เป็นความต้องการ ที่จะทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีมาตรฐานสูงขึ้นในชีวิต มีผู้ต้องการความสำเร็จสูง จะมีลักษณะพฤติกรรมดังนี้

- 1.1 มีเป้าหมายในการทำงานสูง ชัดเจนและท้าทายความสามารถ
- 1.2 มุ่งที่ความสำเร็จของงาน มากกว่ารางวัล หรือผลตอบแทนเป็นเงินทอง
- 1.3 ต้องการข้อมูลย้อนกลับในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จทุกระดับ
- 1.4 รับผิดชอบงานส่วนตัวมากกว่าการมีส่วนร่วมกับ
- 1.5 ผู้อื่น

2. ความต้องการอำนาจ (need for power) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนควบคุม สร้างอิทธิพล หรือรับผิดชอบในกิจการของผู้อื่น ผู้มีความต้องการอำนาจจะมีลักษณะพฤติกรรมดังนี้

- 2.1 แสวงหาโอกาสในการควบคุม หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น
- 2.2 ชอบการแข่งขันในสถานการณ์ที่มีโอกาสให้ตนเองครอบงำคนอื่น ได้
- 2.3 สนุกสนานในการเชิญหน้าหรือโต้แย้ง ต่อสู้กับผู้อื่น

ความต้องการอำนาจมีสองลักษณะ คือ อำนาจบุคคล และอำนาจสถาบัน อำนาจบุคคลมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าองค์กร แต่อำนาจสถาบันมุ่ง เพื่อประโยชน์ส่วนรวมโดยทำงานร่วมกับคนอื่น

3. ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation) เป็นความต้องการที่จะรักษามิตรภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไว้อย่างใกล้ชิด ผู้มีความต้องการความผูกพันมีลักษณะ ดังนี้

- 3.1 พยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพ และมิตรภาพให้ยั่งยืน
- 3.2 อยากให้บุคคลอื่นชื่นชอบตัวเอง
- 3.3 สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม และการพบปะสังสรรค์
- 3.4 แสวงหาการมีส่วนร่วม ด้วยการร่วมกิจกรรมกับกลุ่ม หรือองค์กรต่างๆ

สัดส่วนของความต้องการทั้งสามนี้ ในแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน บางคนอาจมีความต้องการอำนาจสูงกว่าความต้องการด้านอื่น ในขณะที่อีกคนหนึ่งอาจมีความต้องการความสำเร็จสูงเป็นต้น ซึ่งจะเป็นส่วนที่แสดงอุปนิสัยของคนคนนั้นได้

ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นเรื่องความต้องการ(Need theories of work motivation)(อ้างอิงใน <http://suthep.cru.in.th/chapter4.doc>) ทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ที่สำคัญ ที่จะนำมาเสนอมีเพียง 5 ทฤษฎี โดย ทฤษฎีเหล่านี้ ต่างพยายามระบุประเภทความต้องการของมนุษย์ และศึกษาว่าเงื่อนไขอย่างไร ที่ความต้องการแต่ละประเภท จะก่อให้เกิดการจูงใจขึ้นแก่บุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ความต้องการทางกายก็ดีหรือทางจิตวิทยาก็ดี เป็นสิ่งที่บุคคลสามารถตอบสนองได้ โดยใช้แรงจูงใจเฉพาะอย่าง ดังรายละเอียดในแต่ละทฤษฎีความต้องการ ดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) เป็นทฤษฎีการจูงใจของมนุษย์ ซึ่งเสนอโดยนักจิตวิทยาชื่อ อับบราฮัม มาสโลว์ ซึ่งได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต่ำถึงขั้นสูงรวม 5 ระดับ ได้แก่

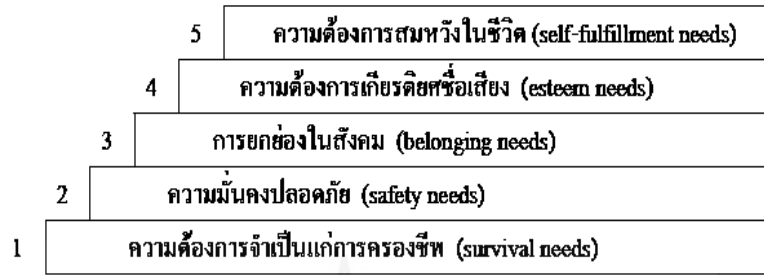
1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นต่ำเพื่อการอยู่รอดของบุคคล เช่น ความต้องการเรื่องอาหาร น้ำ ออกซิเจน เป็นต้น มีปัจจัยขององค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ก็คือ การให้เงินเดือนขั้นต่ำสุดที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต รวมทั้งเงื่อนไขของการทำงานที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของพนักงาน

1.2 ความต้องการด้านความปลอดภัย(Safety Needs) ได้แก่ความต้องการเรื่องความมั่นคง ความปลอดภัย เสรีภาพที่ปลอดภัยจากการคุกคามใด ๆ เป็นต้น องค์กรสามารถสร้างเงื่อนไขเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นที่ 2 นี้ โดยจัดเงื่อนไขที่ปลอดภัยในที่ทำงาน มีความยุติธรรม สร้างความมั่นคงในงาน ให้ความสะดวกสบายในการทำงาน จัดให้มีระบบประกันสวัสดิการสังคมและเงินตอบแทนหลังออกจากงาน มีค่าจ้างตอบแทนที่สูงกว่า เพื่อความอยู่รอดพื้นฐานของการดำรงชีวิต การให้เสรีภาพในการรวมตัวเป็นสหภาพ เป็นต้น

1.3 ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging Needs) ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ต้องการความรัก ความผูกพัน ความเป็นเพื่อนและมิตรภาพ องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ด้วยการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พบประสังสรรค์ทางสังคมระหว่างทำงาน ใช้วิธีนิเทศงานด้วยการแนะนำช่วยเหลือฉันท์มิตร ให้โอกาสสมาชิกได้ทำงานแบบ ทีมและพัฒนาสร้างความสัมพันธ์ใหม่ขึ้นในที่ทำงาน

1.4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการระดับที่ 4 ที่เกี่ยวกับการนับถือตนเอง และการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น เป็นความต้องการความสำเร็จ ความมีเกียรติศักดิ์ศรี ความยอมรับในความมีชื่อเสียง เป็นต้น องค์กรสามารถทำกิจกรรมได้หลายอย่างที่แสดงการตอบสนองความต้องการระดับนี้ เช่น การจัดงานเลี้ยงเป็นรางวัลฉลองความสำเร็จครั้งสำคัญ การให้เงินโบนัส แม้เป็นจำนวนเล็กน้อยก็ตาม การให้การยอมรับคำแนะนำเพื่อปรับปรุงงานจากพนักงาน การมอบรางวัลเป็นโล่ หรือสิ่งของเพื่อแสดงการให้เกียรติหรือยอมรับ การกล่าวยกย่องถึงผลงานดีเด่นของพนักงานในโอกาสต่างๆ การประกาศรายชื่อผู้มีผลงานดีเด่นในฐานะเป็น “บุคคลดีเด่นประจำเดือนของบริษัท” การให้สิทธิพิเศษ ที่แสดงถึงการได้รับเกียรติยกย่อง ในความสำเร็จ เป็นต้น

1.5 ความต้องการสำเร็จที่ได้ทำดั่งใจปรารถนา(Self-Actualization) เป็นความต้องการ ขั้นสูงสุดของมนุษย์ที่เกิดขึ้นหลังจากความต้องการขั้นอื่นๆ ที่กล่าวมาแล้วได้รับการตอบสนองอย่างครบถ้วน เป็นความต้องการที่มีคุณค่าสูงสุดของความเป็นมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์แห่งตน (Self-fulfillment) ได้ทำและได้สำเร็จในทุกอย่างที่ตนใฝ่ฝันและปรารถนา ได้ใช้ความสามารถและพัฒนา ศักยภาพของตนได้ถึงขีดสูงสุด ดังนั้นบุคคลากรที่อยู่ในระดับนี้ จึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรทรงคุณค่าสูงสุดขององค์กรซึ่งหาได้ยากยิ่ง



ภาพที่ 2.1 ภาพแสดงลำดับความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของมาสโลว์
ที่มา : Maslow,1970,pp.69-80

จากทฤษฎีของมาสโลว์ ปัจจัยที่เป็นความต้องการระดับต่าง เช่น ความต้องการทางร่างกายที่ดี หรือด้านความมั่นคงปลอดภัยที่ดี เป็นความต้องการที่มาจากสิ่งจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) ในขณะที่ความต้องการระดับสูง เช่น ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ หรือความต้องการความสำเร็จดังใจปรารถนาที่ดี มีลักษณะเป็นสิ่งจูงใจจากภายใน (Intrinsic motivation) มาสโลว์เชื่อว่ามนุษย์จะต้องได้รับการตอบสนองขั้นพื้นฐาน คือความต้องการทางร่างกายก่อน จึงจะเกิดแรงจูงใจในระดับสูงขึ้นไป คือด้านความมั่นคงปลอดภัย และความต้องการทางสังคมตามลำดับ เมื่อไรก็ตามที่ความต้องการเหล่านี้ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะเป็นพลังที่ส่งผลกระทบต่อความคิดและพฤติกรรมของบุคคลนั้น แต่ถ้าความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับนั้นจะไม่เป็นแรงจูงใจอีก โดยผู้นั้นจะแสวงหาความต้องการระดับที่สูงขึ้นไป ทั้งนี้ ยกเว้นความต้องการขั้นสูงสุดคือ ความต้องการความสำเร็จดังใจปรารถนา ที่ยังเป็นแรงจูงใจอยู่เสมอ แม้ว่าบุคคลจะได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นนี้แล้วก็ตาม และผลวิจัยชี้ว่า มนุษย์แต่ละคนมีระดับความต้องการที่เป็นแรงจูงใจต่างกัน ทั้งนี้มีใช้ทุกคนที่สามารถตอบสนองความต้องการในระดับสูง จากการทำงาน

อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่นักวิจัยวิจารณ์มากเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ก็คือ ขาดความถูกต้องแน่นอน เรื่องความต้องการ และการจัดตามลำดับของการเป็นตัวจูงใจ โดยนักวิจัยระยะหลังพบว่าไม่สามารถ ยืนยันได้ว่า แนวคิดของมาสโลว์ถูกต้องที่ระบุว่า ความต้องการของมนุษย์มีเพียง 5 ระดับ และเป็น แรงจูงใจที่ต้องเกิดขึ้นตามลำดับขั้นเท่านั้น อย่างไรก็ตามทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ยังมีประโยชน์ และถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในหลายวงการ

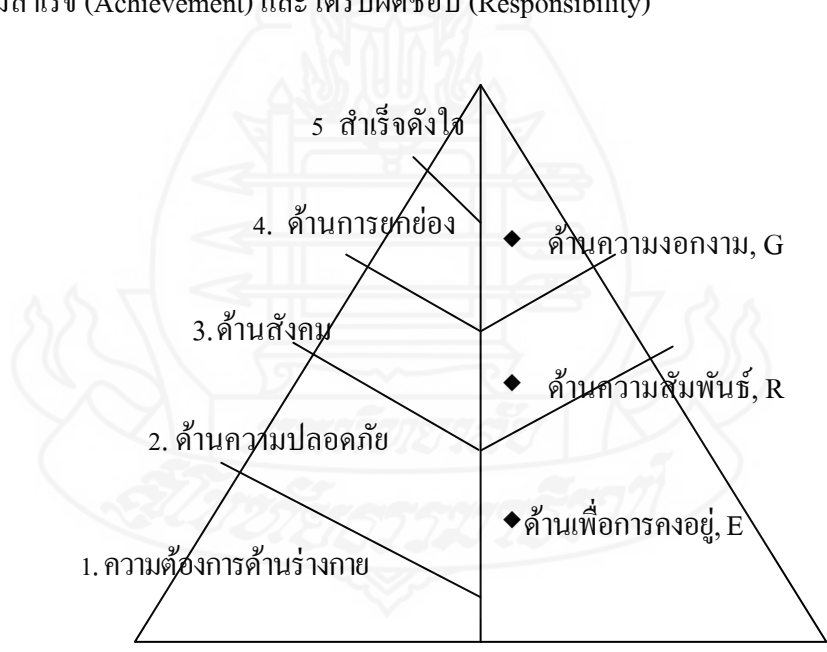
1.ทฤษฎีอิวาร์จิจของแอลเดอเฟอร์ (Alderfer's ERG Theory) แอลเดอเฟอร์ (Clayton Alderfer) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการเรียกว่า ทฤษฎีอิวาร์จิจ ซึ่งคล้ายกับทฤษฎีของมาสโลว์ แต่จัดระดับความต้องการใหม่ให้เหลือเพียง 3 ระดับ ซึ่งแทนด้วยอักษรย่อดังนี้

1.1 ความต้องการเพื่อการคงอยู่ (E = Existence Needs) ซึ่งเป็นความต้องการการตอบสนองด้วยปัจจัยทางวัตถุ จึงมีความคล้ายกับความต้องการระดับที่ 1 และ 2 ของมาสโลว์ ที่เป็น

ความต้องการทางร่างกายกับความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งการตอบสนองด้วยเงื่อนไขที่เป็น วัตถุ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เงินค่าจ้าง และความปลอดภัยในการทำงาน

1.2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์(R = Relatedness Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่สามารถตอบสนองได้ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการได้แลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกกับสมาชิกคนอื่นในองค์กร จึงเป็นระดับความต้องการที่ใกล้เคียงกับความต้องการเป็นสมาชิกของ สังคม และบางส่วนของขั้นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ ตามทฤษฎีของมาสโลว์ แต่แอลเดอเฟอร์เน้นการตอบสนองความต้องการด้านความสัมพันธ์ด้วยการปฏิสัมพันธ์อย่างเปิดเผย ถูกต้องและซื่อสัตย์ต่อกันมากกว่าที่ความถูกต้องซึ่งให้ความสำคัญน้อยกว่า

1.3 ความต้องการด้านความงอกงาม (G = Growth Needs) เป็นความต้องการส่วนบุคคล ในการได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของตนเพื่อทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่รวมทั้งได้มีโอกาสใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างเต็มที่ ความต้องการด้านความงอกงามตามทฤษฎีนี้ จึงสอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ ในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จดังใจปรารถนา กับบางส่วนของความต้องการได้รับการยกย่องนับถือในแง่การได้รับความสำเร็จ (Achievement) และได้รับผิดชอบ (Responsibility)



ภาพที่ 2.2 ภาพเปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์กับทฤษฎีอีอาร์จีของแอลเดอเฟอร์

ทฤษฎีของมาสโลว์(Maslow's theory) ทฤษฎีของแอลเดอเฟอร์ (Alderfer's ERG theory)

ที่มา : Greenberg and Baron, 1997 : 145

จากภาพที่ 2.2 จะเห็นว่า ระบบการจำแนกประเภทความต้องการของแอลเคอเฟอร์ ไม่ต่างไปจากของมาสโลว์มากนัก นอกจากนี้แอลเคอเฟอร์ยังเห็นพ้องกับมาสโลว์ที่ว่า เมื่อความต้องการระดับล่างได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงจะเพิ่มมากขึ้น กล่าวคือ เมื่อความต้องการเพื่อการคงอยู่ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการด้านความสัมพันธ์จะทวีความเข้มข้นมากขึ้น โดย แอลเคอเฟอร์อธิบายกรณีเช่นนี้ว่า ยิ่งความต้องการที่เป็นรูปธรรมได้รับการตอบสนองมากขึ้นเพียงไรพลังทั้งหลายจะพุ่งเป้าไปที่การให้ได้รับการตอบสนองความต้องการที่เป็นนามธรรมมากขึ้นเพียงนั้น และประการสุดท้าย แอลเคอเฟอร์เห็นด้วยกับมาสโลว์ว่า ความต้องการที่เป็นนามธรรมสูง คือ ความต้องการด้านความงอกงาม ซึ่งแม้จะได้รับการตอบสนองแล้วก็ตาม แต่ยังเป็นแรงจูงใจที่ต้องการอีก ต่อไปไม่จบสิ้น

ส่วนที่ทฤษฎีอิวาร์จี้ แตกต่างไปจากทฤษฎีของมาสโลว์ ได้แก่

ประการแรก ทฤษฎีอิวาร์จี้ไม่เชื่อว่า ความต้องการที่อยู่ในระดับต่ำจะต้องได้รับการตอบสนองเรียบร้อยก่อนจึงจะเกิดความต้องการในระดับสูงที่มีความเป็นรูปธรรมน้อยกว่าตามมา ด้วยเหตุนี้ ทฤษฎีอิวาร์จี้ไม่กำหนดระดับความต้องการที่ค่อนข้างตายตัวนัก โดยเชื่อว่าบุคคลที่มีประสบการณ์และภูมิหลังมาก่อน อาจแสดงความต้องการด้านความสัมพันธ์ และความต้องการด้านความงอกงาม ทั้งที่ความต้องการเพื่อความคงอยู่ ยังไม่ได้รับการตอบสนองก็ได้ ดังนั้นทฤษฎีอิวาร์จี้ จึงให้การยอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคลในแง่โครงสร้างของการจูงใจได้อย่างกว้างขวางกว่าทฤษฎีของมาสโลว์

ประการที่สอง ทฤษฎีอิวาร์จี้เชื่อว่า ถ้าบุคคลยังมิได้รับการตอบสนองความต้องการที่เป็นระดับสูง กว่า ก็ยังทำให้บุคคลนั้นเพิ่มความปรารถนาได้รับการตอบสนองความต้องการที่อยู่ในระดับต่ำกว่า มากยิ่งขึ้น ประเด็นนี้จึงเป็นจุดแตกต่างที่สำคัญไปจากทฤษฎีของมาสโลว์ เพราะมาสโลว์เชื่อว่า ถ้า ความต้องการอย่างแรงกล้าด้านการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem needs) ยังไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลผู้นี้ก็จะไม่กลับไปสนใจให้ตอบสนองความต้องการระดับที่ต่ำกว่าคือ ความต้องการ เป็นสมาชิกของสังคม (Belonging needs) แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีอิวาร์จี้ เชื่อว่าถ้าพนักงานไม่สามารถบรรลุความต้องการในระดับสูงได้ พนักงานก็จะลดระดับความต้องการที่ต่ำกว่าลง ซึ่งเป็น ความต้องการที่มีลักษณะรูปธรรมมากขึ้น ตัวอย่างเช่น พนักงานเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ ต้องการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับหัวหน้า แต่ไม่สามารถบรรลุความต้องการนี้ได้ ก็จะหันไปแสวงหาความต้องการเพื่อการคงอยู่แทน โดยอาจเรียกร้องหัวหน้าขอเพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทน หรือสวัสดิการต่างๆ มากขึ้น แอลเคอเฟอร์จึงสรุปว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว สามารถทำหน้าที่เป็นตัวจูงใจเพื่อทดแทนความต้องการระดับสูงกว่าที่ไม่ได้รับการตอบสนองได้

โดยสรุปทฤษฎีอิวาร์จี้ ตั้งอยู่บนสมมุติฐานด้านการจูงใจที่สำคัญอยู่ 2 ประการ ได้แก่

1. ถ้าความต้องการที่อยู่ลำดับสูงสามารถตอบสนองได้มากเพียงไร ยิ่งทำให้เกิดความต้องการที่อยู่ในลำดับสูงเพิ่มมากขึ้นเพียงนั้น และ

2. ถ้าความต้องการที่อยู่ลำดับสูงได้รับการตอบสนองน้อยเพียงไร ยิ่งทำให้เกิดความต้องการที่อยู่ในลำดับสูงเพิ่มมากขึ้นเพียงนั้น

ในทฤษฎีอ็อริจี้ ถือว่าความต้องการระดับสูงที่สุดคือ ความต้องการเพื่อการคงอยู่ เป็นสิ่งจูงใจภายนอก ส่วนความต้องการระดับสูงกว่า คือความต้องการด้านความสัมพันธ์ และความต้องการด้านความงอกงาม ถือเป็นสิ่งจูงใจภายใน ทั้งนี้แอลเดอเฟอร์เชื่อว่า ความต้องการทั้งสามระดับดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ ด้วยเหตุนี้การให้บุคคลตอบสนองความต้องการด้านความงอกงาม ด้วยการกระตุ้น หรือมอบหมายงานที่ทำทนายให้ทำนั้น เป็นเรื่องที่เป็นไปได้ แม้ว่าบุคคลผู้นั้นยังมิได้รับการตอบสนองความต้องการ เพื่อการคงอยู่ก็ตาม ในทำนองเดียวกัน บางครั้งปัจจัยจูงใจภายนอก สามารถที่จะทดแทนปัจจัยจูงใจภายในได้ ดังตัวอย่างเช่น บุคคลที่ปฏิเสธต่องานที่ส่งเสริมความงอกงาม อาจพึงพอใจที่ได้รับความไว้วางใจการให้ความช่วยเหลือจากหัวหน้า เป็นการชดเชยมากกว่า

3. ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลล์แลนด์ (McClelland's Theory of Needs) แมคเคลล์แลนด์ นักจิตวิทยาชื่อดัง ได้ใช้เวลานับสิบปี เพื่อศึกษาโครงสร้างความต้องการของมนุษย์ที่เกี่ยวกับเรื่องการจูงใจ ตามทฤษฎีของแมคเคลล์แลนด์ ถือว่าความต้องการ (need) สะท้อนมาจากคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่บุคคลนั้นเคยมีประสบการณ์จากการเลี้ยงดูมาตั้งแต่เยาว์วัย ทฤษฎีนี้ต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ และแอลเดอเฟอร์ตรงที่ไม่เน้นความต้องการในลักษณะตาม ลำดับขั้น แต่เชื่อว่าพฤติกรรมแต่ละอย่าง เป็นผลสืบเนื่องมาจากความต้องการ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ภายใต้อาณัติหนึ่งก็จะมีความต้องการอย่างหนึ่ง ซึ่งส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในกรณีเฉพาะสำหรับบุคคลนั้น แมคเคลล์แลนด์ได้เสนอความต้องการ 3 ประเภทที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมองค์การได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน และความต้องการอำนาจ

3.1 ความต้องการความสำเร็จ (need for Achievement เขียนย่อว่า nAch) ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง (nAch person) จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะ เลือกทำงานที่มีลักษณะท้าทายให้บังเกิดผลดี เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวดังนี้

3.1.1 ชอบสถานการณ์ที่ทำให้ตนมีโอกาสได้รับผิดชอบต่อผลงานที่ออกมาโดยตรง จึงไม่ชอบงานที่สถานการณ์เอื้อให้เกิดความสำเร็จได้โดยบังเอิญ เพราะถือว่าทำให้ตนพลาดโอกาสที่จะเรียนรู้ต่อการสร้างความสำเร็จด้วยตนเอง

3.1.2 ชอบตั้งเป้าหมายการทำงานในระดับที่ยากปานกลาง มีความเสี่ยงแต่อยู่ในวิสัย คาดว่าจะสำเร็จได้ ทั้งนี้เพราะเห็นว่า ความสำเร็จที่มาจากเป้าหมายง่าย ๆ ไม่มีประโยชน์

อะไร ขณะเดียวกันถ้ากำหนดเป้าหมายยากเกินไปก็อาจพบความสำเร็จได้น้อยมาก ความเสี่ยงต่อความสำเร็จจึงเป็นเครื่องจูงใจสำหรับผู้มีความต้องการความสำเร็จสูง (nAch person)

3.1.3 ต้องการได้ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานของตน ทั้งนี้เพราะต้องการใช้ข้อมูลป้อนกลับที่ได้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายเพื่อประกันความสำเร็จในคราวต่อไป รวมทั้งเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จอีกด้วย

ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง จะมุ่งแข่งขันกับตนเองและผู้อื่น เพื่อให้ได้ผลงานดีขึ้น สนใจต่อการริเริ่มเป้าหมายที่แปลกใหม่และเป็นเป้าหมายระยะยาว โดยการกระทำดังกล่าว มิได้มุ่งหมายที่จะเอาใจใครหรือทำให้ใครเสียหาย แต่ที่แท้ก็เพื่อมุ่งตอบสนองแรงจูงใจภายในของตน ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงตามทฤษฎีนี้ เป็นตัวอย่างของผู้มีความต้องการที่ได้ทำใน สิ่งที่ตนปรารถนา (Self-actualization) และผู้ที่มีความต้องการงอกงาม (Growth needs) ในทฤษฎีของมาสโลว์และแอลเดอเฟอร์ตามลำดับ

3.2 ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (Need for Affiliation เขียนย่อว่า nAff) ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง (nAff person) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการสร้าง และรักษามิตรภาพ ยึดมั่นต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กล่าวคือ เป็นคนที่รักใคร่ผูกพันต่อผู้อื่น และต้องการได้ผลตอบแทนทำนองเดียวกันจากผู้อื่น เป็นผู้มีความสามารถพิเศษในการสร้างเครือข่ายกับผู้อื่น ได้อย่างรวดเร็ว เก่งในการติดต่อสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ เป็นคนที่ชอบหลีกเลี่ยง ความขัดแย้งและแข่งขันกับผู้อื่น บางครั้งชอบผูกพันตนเองกับความต้องการของผู้อื่น ผู้มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพัน ตามทฤษฎีนี้จึงตรงกับผู้มีความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging needs) และผู้มีความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs) ของทฤษฎีมาสโลว์ และทฤษฎีอิวาร์จตามลำดับ

3.3 ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power เขียนย่อว่า nPow) ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูง (nPow person) มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการสร้างผลกระทบหรือสร้างความประทับใจต่อคนอื่น ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงจะพยายามสร้างสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมทางสังคมขึ้น เพื่อให้ตนสามารถใช้อิทธิพลควบคุมกำกับผู้อื่น บางครั้งผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงยอมที่จะอยู่ในตำแหน่งที่เสี่ยงอันตรายสูง ผูกพันกับการมีเกียรติศักดิ์ศรีของตน อย่างไรก็ตามความต้องการอำนาจสูงเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ด้วยเหตุที่อำนาจสามารถใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน กล่าว คือ บางคนต้องการมีอำนาจเพื่อใช้เป็นเครื่องมือแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว ในขณะที่บางคนต้องการ มีอำนาจเพื่อจะใช้ในการให้บริการแก่คนอื่น และทำประโยชน์แก่องค์กรได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม ความต้องการมีอำนาจสูงตามทฤษฎีนี้ค่อนข้างใกล้เคียงกับความต้องการได้ทำคงใจปรารถนา (Self-actualization) ตามทฤษฎีมาสโลว์มากที่สุด

จากทฤษฎีนี้แมคเคลล์แลนด์ คาดว่า คนจะเกิดแรงจูงใจเมื่อได้ค้นพบและทำงานที่ตรงกับความต้องการของตน กล่าวคือ คนที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง (nAch person) จะเหมาะกับงานด้านการตลาดหรือพนักงานขาย หรือเป็นผู้ประกอบการธุรกิจอิสระของตนเอง เนื่องจากงานเหล่านี้ ล้วนต้องการได้ข้อมูลป้อนกลับ ต้องอาศัยความรับผิดชอบส่วนตัวสูง รวมทั้งเปิดโอกาสให้กำหนดเป้าหมายของงานได้เอง ส่วนผู้ที่มีความต้องการความรักใคร่ผูกพันสูง (nAff person) มักมีแรงจูงใจต่องานประเภทงานบริการสังคม งานลูกค้าสัมพันธ์ เนื่องจากงานเหล่านี้จำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และประการสุดท้าย สำหรับผู้ที่มีความต้องการอำนาจ (nPow person) มีแรงจูงใจสูงที่ต้องการมีอิทธิพลและผลกระทบต่อผู้อื่น จึงเหมาะสำหรับงานหนังสือพิมพ์หรืองานด้านบริหาร อย่างไรก็ตามจากผลงานวิจัยของแมคเคลล์แลนด์พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลที่สุดควรมีความต้องการการด้านความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับต่ำ มีความต้องการด้านอำนาจสูง โดยมีความสามารถในการใช้อำนาจ เพื่อเป้าหมายขององค์กรเป็นต้น

แมคเคลล์แลนด์ ระบุว่าไม่คว่นสรุปว่า ความต้องการของบุคคลมีความสอดคล้องกับพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะความต้องการ เป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในหลายปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรม โดยปัจจัยอื่นที่มีส่วนสำคัญร่วมอยู่ด้วย เช่น ค่านิยม อุปนิสัย และทักษะของบุคคล ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมอื่นที่ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทั้งสิ้น ด้วยเหตุนี้ผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง (High nAch) ไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจสูงกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านอื่นสูงเสมอไป ตัวอย่างเช่น ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง (High nAff) อาจมีผลงานเหนือกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง (High nAch) เมื่อทำงานแบบทีม ซึ่งยึดเกณฑ์เรื่องมิตรภาพช่วยให้เกิดความร่วมมือที่ดี เป็นต้น

4.ทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮร์ซเบอร์ก(Herzberg's Two-Factor Theory) บางคนเรียกทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก ซึ่งเป็นทฤษฎีจูงใจเชิงเนื้อหาทฤษฎีหนึ่งที่มาจากผลงานวิจัยของเฟรเดริก เฮร์ซเบอร์ก (Federick Herzberg) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบ ต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เฮร์ซเบอร์ก ได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักบัญชีและวิศวกรในเขตเมืองพิสเบอร์กของสหรัฐ จำนวนประมาณ 200 คน โดยแนวทางการสัมภาษณ์นั้นเป็นการขอร้องให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดถึงช่วงการทำงานที่ตนมีความรู้สึกดีเป็นพิเศษ (Satisfied) และช่วงที่รู้สึกไม่ดีมากมาย ในการทำงาน (Dissatisfied) จากนั้นจึงนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ตามหลักวิชาการ พบคำตอบที่น่าฉงนใจว่า ปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจต่องาน เป็นคนละปัจจัยกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่องาน

ปัจจัยที่ทำให้คนมีความรู้สึกที่ดี หรือเกิดความพึงพอใจต่องานนั้น พบว่า ส่วนมากเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับตัวเนื้องานที่ทำงาน(Job content) ส่วนปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีหรือเกิดความไม่พึงพอใจต่องาน ปรากฏว่า ส่วนใหญ่เป็นประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพที่อยู่ล้อมรอบงานนั้น (Job context) เฮร์ซเบอร์ก จึงสรุปว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfiers) นั้นจะสัมพันธ์ลักษณะ

ในเนื้องาน โดยเฮอริชเบอร์ก เรียกปัจจัยนี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นสำคัญ คือ การได้มีความสำเร็จ (Achievement) การได้รับความยอมรับ (Recognition) ความก้าวหน้า (Advancement) ตัวงานเอง (Work itself) โอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง (Possibility of growth) การได้รับผิดชอบ (Responsibility) ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Job dissatisfiers) นั้นจะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเนื้องาน ซึ่งเฮอริชเบอร์ก เรียกปัจจัยนี้ว่า ปัจจัย สุขอนามัย หรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Maintenance factors) ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญคือ สถานภาพ (Status) สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relations with supervisors) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Peer relations) สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relations with subordinates) คุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา (Quality of supervision) นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company policy and administration) ความมั่นคงในงาน (Job security) สภาพการทำงาน (Working condition) และค่าจ้าง (Pay) เมื่อเอาประเด็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยรวมกัน จึงเรียกว่า ทฤษฎีปัจจัยคู่หรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Theory)

เฮอริชเบอร์ก เชื่อว่า ปัจจัยสุขอนามัยเป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญยิ่งของงานที่จะรักษาคนไว้ในองค์กร ในลักษณะที่ทำให้เขาพอที่จะทำงานได้ กล่าวคือ ถ้าปัจจัยสุขอนามัยไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเป็นสาเหตุให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงาน แต่ถึงแม้ว่าปัจจัยสุขอนามัยจะได้รับการตอบสนองก็จะเป็นเพียงการช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเท่านั้น และแม้ผู้บริหารจะพยายามลดสิ่งที่ทำให้บุคคลไม่พอใจในการทำงานลงมา จนถึงระดับศูนย์และพยายามตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัยเพียงใดก็ตาม ก็เป็นเพียงป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นเท่านั้น แต่จะไม่สามารถนำไปสู่ความพอใจในงาน ดังนั้นทฤษฎีเฮอริชเบอร์ก จึงเสนอว่า การให้บุคคลได้ทำงานที่มีลักษณะที่ท้าทาย จึงจะเป็นการจูงใจเขาให้ทำงานอย่างแท้จริง

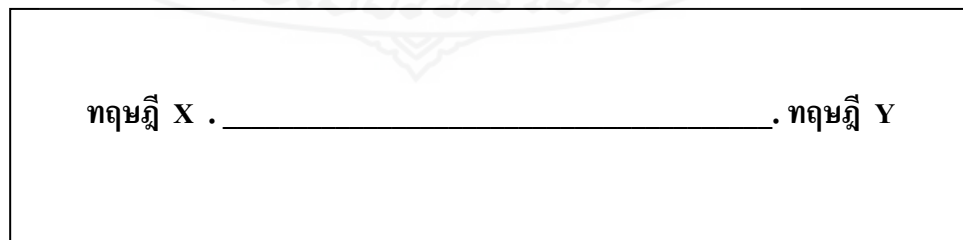
จากทฤษฎีแรงจูงใจทั้งหลายที่ได้กล่าวมาแล้ว จะพบว่ามีเนื้อหาสาระสำคัญส่วนใหญ่ที่คล้ายคลึงกัน จะแตกต่างกันก็เพียงประเด็นปลีกย่อยเท่านั้น โดยแต่ละทฤษฎีก็ยังคงมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมอยู่ต่อไปไม่จบสิ้น ดังนั้นในฐานะหัวหน้างานที่มีประสิทธิผลจึงต้องรู้จักประยุกต์ประเด็นการจูงใจที่ทุกทฤษฎีมีความเห็นสอดคล้องกันนำไปใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม แต่มิได้หมายความว่า ทุกประเด็นดังกล่าวจะสามารถใช้ได้กับทุกคน เพียงแต่มีความเป็นไปได้สูงเท่านั้น

ทฤษฎีของมาสโลว์	ทฤษฎีของแมคเคล็สแลนด์	ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก
การได้สำเร็จตั้งใจ (Self-actualization)	ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement)	(ปัจจัยจูงใจ, Motivator factor) ความสำเร็จ (Achievement) เนื้อหาของงาน (Work content) ความก้าวหน้า (Growth)
ความต้องการยกย่อง (Self-esteem)	ความต้องการอำนาจ (Need for power)	การได้รับการยอมรับ (Recognition) สถานภาพ (Status) การเจริญในตำแหน่ง (Advancement)
ความต้องการทางสังคม (Social)	ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (Need for affiliation)	(ปัจจัยสุขอนามัย, Hygiene factor) สัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) คุณภาพการควบคุมบังคับบัญชา (Supervision) นโยบายของบริษัท (Company policies)
ความต้องการความปลอดภัย (Safety)		ความมั่นคงในงาน (Job security) สภาพการทำงาน (Working conditions)
ความต้องการทางร่างกาย (Physiological)		เงินเดือน (Salary) ค่าจ้าง (Wages)

ตารางที่ 2.1 : เปรียบเทียบทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์ แมคเคล็สแลนด์และเฮอริชเบอร์ก

ที่มา : Frunzi and Savini, 1997 : 148

5. ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (Mc Gregor's Theory X and Theory Y) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ เป็นทฤษฎีการจูงใจอีกทฤษฎีหนึ่งที่มีความใกล้เคียงอย่างมากกับทฤษฎีของมาสโลว์ เฮอริชเบอร์ก และ แอลเดอเฟอร์ เป็นทฤษฎีที่เข้าใจได้ง่ายและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ทฤษฎี X กับ ทฤษฎี Y มาจากฐานความเชื่อที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง โดยทฤษฎีทั้งสองนี้มีสมมุติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ในลักษณะต่างกันแบบสุดโต่ง กล่าวคือ ทฤษฎี X มองบุคคลทั่วไปในแง่ลบ แบบสุดโต่ง ส่วนทฤษฎี Y ก็มองบุคคลทั่วไปในแง่บวกแบบสุดโต่งเช่นกัน ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 2.3 ภาพแสดงลักษณะสุดโต่งของทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ที่มา : สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ(2542 :106)

ทฤษฎี X มีสมมุติฐานความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ดังนี้

1. โดยปกติแล้ว มนุษย์มีนิสัยไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
 2. เพราะคนเป็นเช่นนี้ จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม สั่งการ ข่มขู่ หรือลงโทษ เพื่อให้คนพยายามทำงานให้สำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กร
 3. โดยทั่วไปคนชอบที่จะทำงานตามคำสั่ง มีความปรารถนาที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นเพียงเล็กน้อย มีความต้องการในความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด
- จะเห็นว่าสมมุติฐานตามทฤษฎี X นั้นเป็นแนวคิดทางบริหารในยุคเก่าหรือที่เรียกว่า ยุคการจัดการแบบ วิทยาศาสตร์ (Scientific management) ซึ่งผู้บริหารตามทฤษฎีนี้มักชอบใช้อำนาจ ข่มขู่ ชอบสั่งการและชอบวางแผนเอง เพราะถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ขี้เกียจ ขาดความรับผิดชอบ ดังนั้นถ้าจะให้งานที่ทำสำเร็จก็ต้องสั่งการ บังคับ ออกกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งเป็นแบบผู้นำเผด็จการ (Autocratic) และมีภาวะ ผู้นำที่มุ่งงาน (Task - oriented leadership) โดยผู้บริหารมักจะให้บริการในส่วนที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่ามีความมั่นคง แมคเกรเกอร์เห็นว่า ทฤษฎี X ใช้ให้ผลดีในสังคมที่คนมีการศึกษาและระดับการครองชีพต่ำและมีภาวะการณว่างงานสูง

ประยูร ศรีประสาธน์ (2537:203-204) กล่าวถึงการสำรวจ และวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีจุดมุ่งหมายที่จะใช้กระบวนการการพัฒนาบุคลากร เพื่อลดช่องว่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริง หรือสิ่งที่อยากจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้ เพื่อขจัดข้อขัดแย้ง ปัญหาอุปสรรค ข้อบกพร่องและจุดอ่อนในการปฏิบัติงานของบุคลากร อันมีผลทำให้การดำเนินงาน ไม่บรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย นโยบายและแผนงานขององค์กร สิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากรอันแสดงให้เห็นจากความร่วมมือ และการใช้ความรู้ และทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายและมีผลงานออกมาเป็นที่ปรากฏอย่างชัดเจนสิ่งที่จะต้องจะเป็นคือความคาดหวังหรือความปรารถนาที่จะเห็นบุคลากรในองค์กร มีความร่วมมือ ตลอดจนเป็นบุคคลที่มีความรู้และทักษะตามความต้องการและสามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผลตามมาตรฐานและเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงก็คือ ช่องว่างนี้แสดงให้เห็นถึงความต้องการ หรือความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร



ภาพที่ 2.4 ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ที่มา : ประยูร ศรีประสาธน์(2537: 204)

ศ.ดร.จิระ หงส์ถาวรภักดิ์(อ้างอิงใน <http://www.chiraacademy.com/concept.html>) ได้นำเสนอทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจ 2 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีทุน 8 ประการ (8 K's) ที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพูดถึงเรื่องทุนมนุษย์ซึ่งโดยพื้นฐานแล้ว ทรัพยากรมนุษย์ควรจะมีทุนดังต่อไปนี้

Human Capital ทุนมนุษย์

Intellectual Capital ทุนทางปัญญา

Ethical Capital ทุนทางจริยธรรม

Happiness Capital ทุนแห่งความสุข

Social Capital ทุนทางสังคม

Sustainability Capital ทุนแห่งความยั่งยืน

Digital Capital ทุนทาง IT

Talented Capital ทุนทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ

2. ทฤษฎีทุนใหม่ 5 ประการ (5 K's new) ที่สำคัญสำหรับทรัพยากรมนุษย์ยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งจะต้องตระหนักถึงทุนที่สำคัญเพิ่มขึ้นอีก 5 เรื่อง ประกอบด้วย

Knowledge Capital ทุนทางความรู้

Creativity Capital ทุนทางความคิดสร้างสรรค์

Innovation Capital ทุนทางนวัตกรรม

Cultural Capital ทุนทางวัฒนธรรม

Emotional Capital ทุนทางอารมณ์

จากทฤษฎีของ ศ.ดร.จิระ จะสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีทุนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมภายในสหกรณ์ ได้แก่ ทุนทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ทุนทางปัญญา ทุนความสามารถ ทุนทางจริยธรรม ทุนทางความคิดสร้างสรรค์ ทุนทาง

อารมณ์ และทุนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ ได้แก่ ทุนทางสังคม ทุนทาง IT ทุนทางวัฒนธรรม และ ทุนทางนวัตกรรม

4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมพงษ์ รุ่งจิรกาล(2549,บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเรื่อง “ความต้องการพัฒนาของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานสรรพากรภาค 5” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาของข้าราชการสำนักงานสรรพากร ภาค 5 ในการพัฒนาตนเอง 7 ด้าน กลุ่มประชากรในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการสำนักงานสรรพากร ภาค 5 จำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุระหว่าง 31 - 40 ปี วุฒิการศึกษา จบปริญญาตรี ตำแหน่งนักวิชาการภาษีและนิติกร มากที่สุดมีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป ในภาพรวมข้าราชการ มีความต้องการพัฒนา 7 ด้านในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง มากที่สุด รองลงมา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านภาษา ด้านนันทนาการ ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านบริหารเป็นลำดับสุดท้าย จากผลการวิจัยในแต่ละด้านพบว่ามีความต้องการ 1) การฝึกอบรม ความที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่ง หรือหน้าที่ 2) การฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ระดับต้น กลาง สูง 3) การสอนงาน การนิเทศงานจากผู้บังคับบัญชาหรือจากผู้มีประสบการณ์ 4) การจัดให้มีการอบรมภาษาต่างประเทศในระดับต้น กลาง สูง 5) การจัดสถานที่ และอุปกรณ์กีฬาไว้ให้ใช้งาน 6) การเสริมสร้างบุคลิกภาพด้วยการอบรม สัมมนา ฝึกปฏิบัติ และ 7) การกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานของตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน มากเป็นลำดับแรกของแต่ละด้าน

พนาลี ทองประเสริฐ(2535:บทคัดย่อ) ศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาองค์กรพัฒนาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรระดับบริหาร ด้านความรู้และทักษะ ได้แก่ หลักสูตรการวางแผน และการจัดการองค์กร หลักสูตรการบริหารงบประมาณ หลักสูตรภาษาต่างประเทศ ส่วนด้านทัศนคติ ได้แก่หลักสูตรการพัฒนาทัศนคติเกี่ยวกับการบริหาร และ 2) ความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติงาน ด้านความรู้และทักษะ ได้แก่หลักสูตรการจัดโครงการ หลักสูตรการบริหารงบประมาณ หลักสูตรภาษาต่างประเทศ ส่วนด้านทัศนคติ ได้แก่หลักสูตรการพัฒนาทัศนคติเกี่ยวกับกาบริหารงาน

งามตา เรื่องพลังชูพร (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานสายบริษัททั่วไป บริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลป์ ไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการฝึกอบรม ด้านความรู้ ในภาพรวม พบว่าพนักงาน มีความต้องการฝึกอบรมอยู่

ในระดับมีความต้องการมาก โดยพบว่ามีความต้องการการฝึกอบรมในเรื่อง ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท และภาษาอังกฤษเพื่อการค้ามากที่สุด ส่วนความต้องการฝึกอบรม ด้านทักษะมีความต้องการมาก โดยพบว่ามีความต้องการ การฝึกอบรมในเรื่องการใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงานมากที่สุด พนักงานที่มีตำแหน่งและประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันมีความต้องการฝึกอบรมด้านความรู้ และด้านทักษะที่ไม่แตกต่างกัน

ดารณี ตรีนุชกร (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท เบ็ทเทอร์ เท็กซ์ไทล์ จำกัด พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรมด้านความรู้ในเรื่องความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และความรู้ด้านบริหารและการจัดการความรู้เกี่ยวกับภาษาต่างประเทศอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งในด้านทักษะนั้นส่วนใหญ่ต้องการฝึกอบรมทางด้านปฏิบัติด้านเทคนิค

วิรัชฐา สุวรรณจรัส (2546:บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย(กนอ.)สำนักงานใหญ่ 3 ด้าน คือ ทักษะ ด้านความคิด ทักษะด้านบุคลิกภาพ ทักษะด้านการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่าภาพรวมของพนักงาน มีความต้องการพัฒนา ทักษะด้านความคิดมากเป็นลำดับแรก รองลงมา คือ ทักษะด้านการปฏิบัติงาน และลำดับสุดท้ายคือทักษะด้านบุคลิกภาพตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าการเปรียบเทียบตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา อายุการทำงานกับความต้องการในการฝึกอบรมพบว่ามีความต้องการมาก

ระเบียบ ทองสุข (2544:บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารของพนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับต้น :กรณีศึกษาโรงงานยาสูบกลาง” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับต้น ในส่วนของผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมพนักงานมีความต้องการพัฒนาทักษะด้านการบริหาร 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการพัฒนาทักษะด้านความคิดมากเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ตามลำดับ นอกจากนี้ ยังพบว่าลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการครองตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัดแบ่งตามกลุ่มงาน มีความต้องการพัฒนาทักษะด้านการบริหารทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน

สุติรา สุขถิรเดช (2544:บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพ 5 ด้าน คือ ด้านความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านภาษาอังกฤษ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ทั่วไป ด้านจิตใจและนันทนาการ โดยศึกษา

จากกลุ่มประชากรที่เป็นข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก จำนวน 233 คน และผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการมีความต้องการกิจกรรม เพื่อการพัฒนาอยู่ในระดับมากทุกด้านและทุกประเด็น โดยกิจกรรมที่ข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบกมีความต้องการมากที่สุด คือ การจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และรองลงมา คือ การจัดกิจกรรมด้านความรู้ทั่วไป ด้านความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านภาษาอังกฤษตามลำดับ สำหรับกิจกรรมที่ข้าราชการ มีความต้องการเป็นลำดับสุดท้าย คือ การจัดกิจกรรมด้านจิตใจและนันทนาการ

สมสุคนธ์ แสงประสิทธิ์ (2547:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่งานประชาสัมพันธ์และวิชาการ ในสังกัดพระที่นั่งวิมานเมฆ พระราชวังดุสิต ในด้านความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และด้านทัศนคติต่อการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่งานประชาสัมพันธ์และวิชาการ ในสังกัดพระที่นั่งวิมานเมฆ พระราชวังดุสิต จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุงาน/ประสบการณ์ในหน้าที่ ปฏิบัติหน้าที่/ ประเภทงาน และตำแหน่งงาน โดยทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่งานประชาสัมพันธ์และวิชาการที่ปฏิบัติหน้าที่ ข้าราชการประจำพื้นที่ ผู้ช่วยข้าราชการประจำพื้นที่ และเจ้าหน้าที่นำชม จำนวน 59 คน ผลจากการศึกษาพบว่าเจ้าหน้าที่งานประชาสัมพันธ์และวิชาการ ในสังกัดพระที่นั่งวิมานเมฆ พระราชวังดุสิต มีความต้องการในการฝึกอบรมทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีความต้องการมากที่สุด คือด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุงาน/ ประสบการณ์ในหน้าที่ ปฏิบัติหน้าที่/ ประเภทงาน และตำแหน่งงาน พบว่ามีความต้องการในการฝึกอบรมในภาพรวม และรายด้านมีความต้องการอยู่ในระดับมากทุกด้าน และผลการเปรียบเทียบจาก เพศ วุฒิการศึกษา อายุงาน/ ประสบการณ์ในหน้าที่ ปฏิบัติหน้าที่/ ประเภทงาน และตำแหน่งงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนจำแนกตามอายุ มีความต้องการโดยภาพรวมพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่าในด้านทัศนคติต่อการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือช่วงอายุ 25 - 35 ปี มีความต้องการมากกว่า ช่วงอายุ 45 ปีขึ้นไป สรุปได้ว่าความต้องการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการต่าง ๆ ต่างก็เห็นว่ามีมีความสำคัญ และมีความต้องการที่จะพัฒนามากในทุก ๆ ด้าน เพราะเป็นการพัฒนาเพื่อมุ่งเสริมสร้างศักยภาพของตนเอง ให้เป็นที่ต้องการของหน่วยงาน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการ หรือบุคลากรมีการพัฒนาตนเองในทุกๆ ด้าน เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ ทศนคติ และวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดขององค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ออมทรัพย์ นาวิกโยธิน จำกัด (สอ.นย.) ครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การศึกษาวิจัยสหกรณ์แบบสำรวจความคิดเห็น ด้วยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดในเรื่อง การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ผล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ กรรมการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด ชุด ปัจจุบันจำนวน 15 คน ฝ่ายจัดการจำนวน 29 คน และ สมาชิกที่รับราชการอยู่ในพื้นที่ อ.สัดหีบ จ. ชลบุรี จำนวน 5,640 คน การคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของสมาชิก ใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่

1.2 การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มสมาชิก ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบ ทรานจำนวนประชากรโดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ 95% ค่าความผิดพลาดไม่เกิน 5% โดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = 0.05 ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95

ซึ่งสามารถแทนค่าในสูตรได้ ดังนี้

$$n = \frac{5,640}{1+5,640(0.0025)} = 373.5 = 374$$

ขนาดของตัวอย่างที่คำนวณได้เท่ากับ 374

1.3 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้จากเอกสารของสหกรณ์ออมทรัพย์นำวิกโยธิน จำกัด ที่ได้จัดทำขึ้น เช่น ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ ตำรา ทฤษฎี งานวิจัย รวมถึงข้อมูลจาก Web Site ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยที่ใช้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยดำเนินการดังนี้

2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ เอกสาร และ Web Site ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2 เขียนคำถามโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้รูปแบบคำถามแบบปลายเปิด(Open- ended Question) และคำถามแบบปิด(Close-ended Question) ตามลักษณะตัวแปร

ตอนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็น เกี่ยวกับความต้องการ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ออมทรัพย์นำวิกโยธิน จำกัด ใช้รูปแบบมาตราประมาณค่าแบบ ลิเคิร์ต(Likert Rating Scales) คำถามระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับความต้องการในการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ ด้านทักษะในการปฏิบัติงานสหกรณ์ ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ และด้านการพัฒนาอาชีพ สำหรับการให้คะแนนวัดระดับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และ สมาชิก จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างพิจารณาแยกออกเป็น 5 ระดับซึ่งมีเกณฑ์พิจารณาดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ความต้องการมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ความต้องการมาก

คะแนน 3 หมายถึง ความต้องการปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ความต้องการน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ความต้องการน้อยที่สุด

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำคะแนนจากการกำหนดดังกล่าวมาประเมินค่า เพื่อแปลความหมายค่าเฉลี่ย โดยใช้สูตรอันดับภาคชั้น

$$= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

จากนั้นกำหนดเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยการประเมินผลแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สอ.นย. ดังนี้

<u>คะแนนเฉลี่ย</u>	<u>ระดับความต้องการ</u>
4.21-5.00	มีความต้องการมากที่สุด
3.41-4.20	มีความต้องการใจมาก
2.61-3.40	มีความต้องการใจปานกลาง
1.81-2.60	มีความต้องการใจน้อย
1.00-1.80	มีความต้องการใจน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สภาพปัญหา ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ใช้รูปแบบคำถามปลายเปิด (Open-ended Question)

2.3 นำแบบสอบถามไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา น.อ.สรไกร ศิริภรณ์ระ อดีตผู้จัดการ สหกรณ์นาวิกโยธิน และ นางจันทร์แรม รักคุณ ผู้ช่วยผู้จัดการสหกรณ์อ้อมทรัพย์นาวิกโยธิน ซึ่งถือเป็นผู้ทรงคุณวุฒิของ สอ.นย. เพื่อขอคำแนะนำ และหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องชัดเจนของภาษา(Wording) และปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ ให้มีความเหมาะสม

2.4 นำแบบสอบถามไปทดลองก่อนใช้จริง(Pretest) โดยนำแบบสอบถามไปให้นายทหารนักเรียนชั้นนายนาวิกโยธิน ประจำปีการศึกษา 2555(ประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ชั้นยศ เรือเอก)จำนวน 30 นาย ตอบแบบสอบถาม โดยเน้นแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เพื่อนำผลที่ได้มาทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นหรือความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือวิจัย โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient Method) ของครอนบัก(Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 แล้วนำผลที่ได้มาปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์

สูตรการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา(Alpha Coefficient Method) ของครอนบัก (Cronbach)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

α คือ ค่าความเชื่อมั่น

k คือ จำนวนข้อ(คำถาม)

s_i^2 คือ ค่าความแปรปรวนของคะแนนของคำถาม ตอนที่ 2 แต่ละข้อ

s^2 คือ ค่าความแปรปรวนของคะแนนของคำถาม ตอนที่ 2 ทั้งหมด
สูตรที่ใช้หาค่าความแปรปรวน s^2 และ s

$$s^2 = \frac{N\sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}$$

N คือ จำนวนคนที่ตอบแบบสอบถาม

2.5 แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์นำคำถามไปสอบถามกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ข้อมูลฝ่ายเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) แนวคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, นิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบและแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) 2) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้, ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นเรื่องความต้องการ) และ 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ทั้ง 4 ด้าน(ด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์, ด้านทักษะในการปฏิบัติงานสหกรณ์, ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์, ด้านการพัฒนาอาชีพ) และ ตอนที่ 3 ปัญหา ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นแนวทางในการพัฒนา คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก การตอบแบบสอบถามในส่วนของคณะกรรมการ และ ฝ่ายจัดการ จะตอบแบบสอบถามทุกคน สำหรับสมาชิก จะใช้วิธี การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือตามความสะดวก และการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง รวมกัน แบบสอบถามมีทั้งหมด 418 ชุด

3.2.1 คณะกรรมการดำเนินการ 15 ชุด

3.2.2 ฝ่ายจัดการ 29 ชุด

3.2.3 สมาชิก จำนวน 374 ชุด

3.3 การจัดเก็บข้อมูล โดยกำหนดรหัสและเกณฑ์การแปลความหมายข้อมูล และเตรียมการวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 หลังจากรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาดำเนินการดังนี้

4.1.1 การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมดโดยเน้นไปที่แบบสอบถามของสมาชิก สอ.นย. ที่ได้รับกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 390 ชุด และได้คัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ให้เหลือจำนวน 374 ชุด

4.1.2 การลงรหัส (Coding) นำข้อมูลของแบบสอบถามทั้งหมดมาแปรเป็นสัญลักษณ์ตัวเลข ตัวเลขแทนค่าตัวแปรต่าง ๆ ทำการลงรหัสตามที่กำหนดไว้

4.1.3 การประมวลผลข้อมูล นำข้อมูลที่ผ่านการลงรหัสเรียบร้อยแล้ว มาบันทึกเข้าไฟล์โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ช่วยในการคำนวณค่าสถิติ และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

4.2 สถิติที่ใช้ในการวิจัย การศึกษาครั้งนี้ใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล แบบสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของการบรรยายลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ โดยจะต้องเก็บข้อมูลมาทั้งหมดหรือทุกหน่วยประชากรเป้าหมาย และไม่ใช้ผลที่ได้ไปอ้างอิงกับข้อมูลกลุ่มอื่น ๆ โดยจะใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างง่าย มาบรรยายลักษณะของข้อมูลซึ่งมีการคำนวณไม่ยุ่งยาก ประกอบด้วย

4.2.1 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean หรือ \bar{x}) เพื่ออธิบายลักษณะพื้นฐานของข้อมูล

4.2.2 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ SD) เพื่อใช้อธิบายลักษณะพื้นฐานของข้อมูล (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545: 48)

4.2.3 ค่าร้อยละ (Percentage)

4.2.4 ค่า independent t-test ละค่าความแปรปรวนทางเดียว (oneway analysis of variance = ANOVA)

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็น แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ วิเคราะห์โดยใช้ตารางแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ และนำเสนอเป็นคำบรรยาย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้แยกผลการศึกษาเป็นรายกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มของคณะกรรมการดำเนินการ กลุ่มของฝ่ายจัดการ และกลุ่มของสมาชิก โดย ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ของคณะกรรมการดำเนินการ ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ของฝ่ายจัดการ และ ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ของสมาชิก

การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ด้วย โปรแกรมสำเร็จรูป จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ซึ่งประกอบด้วยค่าร้อยละ ค่ามัธยเทศ (x) โดยข้อมูลได้มาจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ตอนที่ 1 และ ตอนที่ 2 โดยเป็นข้อมูลจากแบบสอบถามในส่วนของคณะกรรมการดำเนินงาน 15 ชุด ของฝ่ายจัดการ 20 ชุด (ผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืนกลับมา 20 ชุด จากทั้งหมด 29 ชุด) และของสมาชิก 374 ชุด ส่วนการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย.ของสมาชิก จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการเป็นสมาชิก เงินเดือน และชั้นยศ จะใช้ การวิเคราะห์ โดยการทดสอบค่า independent sample t - test และ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One - way ANOVA ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยมีผลการศึกษา ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ของคณะกรรมการดำเนินการ

1.1 ข้อมูลทั่วไป ของคณะกรรมการดำเนินการ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในสหกรณ์ เงินเดือน และชั้นยศ รายละเอียดตาม ตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของคณะกรรมการดำเนินการ

ข้อมูลทั่วไปของคณะกรรมการดำเนินการ	จำนวน	ร้อยละ
ด้านเพศ		
1. ชาย	15	100
2. หญิง	-	-
รวม	15	100

ตารางที่ 4.1(ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของคณะกรรมการดำเนินการ	จำนวน	ร้อยละ
ด้านอายุ		
1. ต่ำกว่า 40 ปี	-	-
2. 40 ปี ขึ้นไป	15	100
รวม	15	100
ด้านการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	13.33
2. ปริญญาตรี	11	73.33
3. สูงกว่าปริญญาตรี	2	13.33
รวม	15	100
ประสบการณ์การทำงานในสหกรณ์		
1. น้อยกว่า 2 ปี	8	53.33
2. 2 ปี ขึ้นไป	7	46.67
รวม	15	100
เงินเดือน		
1. ต่ำกว่า 25,000 บาท	1	6.67
2. 25,001 - 35,000 บาท	2	13.33
3. มากกว่า 35,000 บาท	12	80.33
รวม	15	100
ชั้นยศจ.ต. - พ.จ.อ. 2		
1. ร.ต. - น.อ.	6	40.00
2. น.อ.(พิเศษ) - พล.ร.ต.	7	46.76
รวม	15	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 15 คน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามลำดับ พบว่าทั้งหมดเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 100 อายุทั้งหมดมีอายุ 40ปีขึ้นไป การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 73.33 ต่ำกว่าปริญญาตรี และ สูงกว่าปริญญาตรี เท่ากัน ร้อยละ 13.33 ประสบการณ์การทำงานในสหกรณ์ น้อยกว่า 2 ปี ร้อยละ 53.33 มากกว่า 2 ปี ร้อยละ 46.67 มีเงินเดือน มากกว่า 35,000 บาท มากที่สุด ร้อยละ 80.33

รองลงมาอยู่ระหว่าง 25,001 - 35,000 บาท ร้อยละ 13.33 ในด้านชั้นยศ พบว่าคณะกรรมการดำเนินการ มีชั้นยศ น.อ.(พิเศษ) - พล.ร.ต. มากที่สุดคือร้อยละ 46.67 ชั้นยศ ร.ต. - น.อ. ร้อยละ 40.00 และชั้นยศ จ.อ. - พ.จ.อ. ร้อยละ 13.33

1.2 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ของคณะกรรมการดำเนินงาน ด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ ด้านทักษะในการปฏิบัติงานสหกรณ์ ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ และด้านการพัฒนาอาชีพ รายละเอียด ตามตารางที่ 4.2-4.5 และผลสรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ทั้ง 4 ด้าน รายละเอียด ตามตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.2 ความต้องการในการพัฒนาด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์

ความต้องการในการพัฒนาคณะกรรมการดำเนินงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับความ
ต้องการดำเนินงานด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์			
1. ความรู้เรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์	4.20	0.862	มาก
2. ความรู้เรื่องบทบาทและหน้าที่ของสมาชิก ฝ่ายจัดการ และกรรมการ	3.93	0.799	มาก
3. ความรู้เรื่องอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของ ผู้จัดการรองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และ ฝ่ายจัดการ	3.73	0.799	มาก
4. ความรู้เรื่องการบริหารธุรกิจ/บริการของสหกรณ์	4.13	0.990	มาก
5. ความรู้เรื่องสิทธิประโยชน์/สวัสดิการของสหกรณ์	3.87	0.743	มาก
6. ความรู้เรื่องการทำงานของสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นๆ	3.47	0.516	มาก
7. ความรู้เรื่องการควบคุมตรวจสอบสหกรณ์	4.07	0.704	มาก
8. ความรู้เรื่องการจัดประชุม/ประชุมใหญ่	3.53	0.743	มาก
9. ความรู้เรื่องอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ/เฉพาะตำแหน่ง	3.80	0.941	มาก
10. ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์	4.07	0.884	มาก
รวม	3.88	0.629	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความต้องการพัฒนาด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{x} = 3.88) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ลำดับแรกคือ ความรู้เรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ (\bar{x} = 4.20) ลำดับที่สอง ความรู้เรื่องการบริหารธุรกิจ/บริการของสหกรณ์ (\bar{x} = 4.13) ลำดับที่สาม ความรู้เรื่องการควบคุม

ตรวจสอบสหกรณ์($\bar{x}= 4.07$) เมื่อพิจารณาข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ความรู้เรื่องการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นๆ ($\bar{x}=3.47$)

ตารางที่ 4.3 ความต้องการในการพัฒนา ด้านทักษะในการปฏิบัติงานสหกรณ์

ความต้องการในการพัฒนาคณะกรรมการดำเนินงาน ด้านทักษะในการปฏิบัติงานสหกรณ์	ระดับความต้องการ		
	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. การบริหารจัดการสหกรณ์โดยทั่วไป	3.73	0.704	มาก
2. การวางแผนการดำเนินงานสหกรณ์	4.20	0.775	มาก
3. การดำเนินงานสหกรณ์	4.27	0.704	มากที่สุด
4. การควบคุม ตรวจสอบและประเมินสหกรณ์	4.13	0.743	มาก
5. การประชุมคณะกรรมการดำเนินการ	3.87	0.915	มาก
6. การเป็นกรรมการที่ดีและมีประสิทธิภาพ	4.13	0.834	มาก
รวม	4.05	0.668	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความต้องการพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงานสหกรณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}= 4.05$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ลำดับแรกคือ การวางแผนดำเนินงานสหกรณ์ ($\bar{x}=4.27$) ลำดับที่สอง การวางแผนการดำเนินงานสหกรณ์ ($\bar{x}=4.20$) ลำดับที่สาม การควบคุม ตรวจสอบและประเมินสหกรณ์ ($\bar{x}=4.13$) เมื่อพิจารณาข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การบริหารจัดการสหกรณ์โดยทั่วไป ($\bar{x}= 3.73$)

ตารางที่ 4.4 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์

ความต้องการในการพัฒนาคณะกรรมการดำเนินงาน ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์	ระดับความต้องการ		
	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. การสร้างจิตสำนึกในการเป็นสมาชิกและเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน	4.20	0.775	มาก
2. การสร้างความเชื่อมั่นต่อการดำเนินธุรกิจ/บริการของสหกรณ์	4.33	0.617	มากที่สุด
3. การสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร/กรรมการสหกรณ์	4.07	0.884	มาก
4. การสร้างความเชื่อมั่นต่อความมั่นคงในสหกรณ์	4.20	0.862	มาก
5. การสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์	3.93	0.704	มาก
รวม	4.14	0.665	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความต้องการพัฒนาด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.14$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การสร้างความเชื่อมั่นต่อการดำเนินธุรกิจ/บริการของสหกรณ์ ($\bar{x} = 4.33$) การสร้างจิตสำนึกในการเป็นสมาชิกและเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน ($\bar{x} = 4.20$) และ การสร้างความเชื่อมั่นต่อความมั่นคงในสหกรณ์ ($\bar{x} = 4.20$) เมื่อพิจารณาข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ($\bar{x} = 3.93$)

ตารางที่ 4.5 ความต้องการในการพัฒนา ด้านการพัฒนาอาชีพ

คำถามเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนา คณะกรรมการดำเนินงาน ด้านการพัฒนาอาชีพ	ระดับความต้องการ		
	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. ความมั่นคงปลอดภัยของกรรมการ	3.47	0.640	มาก
2. การฝึกอบรม/การดำเนินงาน	4.00	0.756	มาก
3. มีสวัสดิการของกรรมการและครอบครัว	3.73	0.704	มาก
รวม	3.73	0.552	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความต้องการพัฒนาด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.73$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การฝึกอบรม/การดำเนินงาน ($\bar{x} = 4.00$) มีสวัสดิการของกรรมการ และครอบครัว ($\bar{x} = 3.73$) และ ความมั่นคงปลอดภัยของกรรมการ ($\bar{x} = 3.47$)

ตารางที่ 4.6 สรุปความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 ด้าน

ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ของคณะกรรมการดำเนินการ	ระดับความต้องการ		
	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. ด้านองค์ความรู้	3.88	0.629	มาก
2. ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	4.05	0.668	มาก
3. ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์	4.14	0.665	มาก
4. ด้านการพัฒนาอาชีพ	3.73	0.552	มาก
รวม	3.95	0.628	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่าคณะกรรมการดำเนินงาน มีความต้องการ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ในภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก($\bar{x}=3.9$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ ($\bar{x}=4.14$) ด้านทักษะ ในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=4.05$) ด้านองค์ความรู้ ($\bar{x}=3.88$) และด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาอาชีพ($\bar{x}=3.73$)

1.3 ปัญหา ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็น แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ออมทรัพย์วินวิโยธิน จำกัด ของ คณะกรรมการดำเนินการ โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะประเด็นต่างๆ ดัง ตารางที่ 4.7- ตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.7 ปัญหาด้านการพัฒนาคณะกรรมการดำเนินการ

ข้อ	รายการปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
1.	คณะกรรมการฯส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีเวลาให้กับสหกรณ์มากนักเนื่องจากมีงานประจำอยู่แล้ว ทำให้มีเวลาหรือโอกาสเข้าร่วมในการพัฒนาองค์กรบุคคลน้อย	6	30
2.	การเสนอแนะข้อคิดเห็นในการประชุมคณะกรรมการฯ บางครั้งมีข้อจำกัดเรื่องอาวุโสชั้นยศ จึงทำให้กรรมการที่มาจากนายทหารประทวนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น	3	15
3.	คณะกรรมการฯก่อนเข้าปฏิบัติงานส่วนใหญ่ไม่มีความรู้เรื่องการสหกรณ์	3	15
4.	คณะกรรมการดำเนินการส่วนใหญ่จะแต่งตั้งโดยผู้บังคับบัญชาชั้นสูงเกือบทั้งหมด ซึ่งไม่เป็นไปตามข้อบังคับของสหกรณ์ ยกเว้นนายทหารประทวน และนายทหารประทวนที่มาจากการสรรหา	2	10
5.	กรรมการมีวาระสองปี ไม่มีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน	2	10
6.	คณะกรรมการฯไม่ได้ปฏิบัติงานประจำอยู่ที่สหกรณ์	1	5
7.	คณะกรรมการฯขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา	1	5
8.	คณะกรรมการฯบางส่วนไปอบรมร่วมกับชุมนุมสหกรณ์ จะได้รับความรู้เฉพาะคน	1	5
9.	กรรมการส่วนใหญ่เป็นผู้บังคับหน่วย จึงมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง	1	5
รวม		20	100

จากตารางที่ 4.7 จากแบบสอบถามคณะกรรมการดำเนินการทั้งหมด 15 ฉบับ มีแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นทั้งสิ้น 12 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ คณะกรรมการฯส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีเวลาให้กับสหกรณ์มากนักเนื่องจากมีงานประจำอยู่แล้ว ทำให้มีเวลาหรือโอกาสเข้าร่วมในการพัฒนาองค์กรบุคคลน้อย ร้อยละ 30 ลำดับที่สองมีสองปัญหาได้แก่ การเสนอแนะ

ข้อคิดเห็นในการประชุมคณะกรรมการฯ บางครั้งมีข้อจำกัดเรื่องอาวุโสชั้นยศ จึงทำให้กรรมการ
 มาจากนายทหารประทวน เมกสาแสดงความคัดค้าน และ คณะกรรมการฯ ก่อนเข้าพบผู้บังคับ
 ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้เรื่องการสหกรณ์ ร้อยละ 15 ลำดับที่สามมีสองปัญหาได้แก่ คณะกรรมการ
 ดำเนินการส่วนใหญ่จะแต่งตั้งโดยผู้บังคับบัญชาชั้นสูงเกือบทั้งหมด ซึ่งไม่เป็นไปตามข้อบังคับ
 ของสหกรณ์ ยกเว้นนายทหารประเภท ข และนายทหารประทวนที่มาจากการสรรหา และ
 กรรมการมีวาระสองปี ไม่มีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 10

ตารางที่ 4.8 ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาคณะกรรมการดำเนินการ

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
1. จัดให้มีการศึกษาอบรมกรรมการ เพื่อให้ความรู้ก่อนเข้าปฏิบัติงาน	5	31.25
2. จัดให้มีการส่งให้คณะกรรมการเข้ารับการศึกษอบรมจากสถาบันภายนอกทุกคน ใน แต่ละส่วนงานที่ตนเองเป็นกรรมการอยู่ เช่น กรรมการลงทุน ควรศึกษาด้านใดเป็นต้น	3	18.75
3. สร้างความรู้ความเข้าใจ ในปรัชญา หลักการ อุดมการณ์สหกรณ์ และความเสียสละ	2	12.5
4. ควรพัฒนากรรมการฯ ไปในด้านการแข่งขัน ไม่ใช่การตั้งรับ ซึ่งควรที่จะ สามารถกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาเชิงรุกให้แก่สหกรณ์ได้	1	6.25
5. การประชุมของคณะกรรมการต่างๆ ประธานในที่ประชุมต้องให้ คณะกรรมการสามารถแสดงความคิดเห็น เสนอข้อเสนอนแนะได้อย่างเต็มที่	1	6.25
6. จัดการบรรยายพิเศษจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านสหกรณ์ ให้กับคณะกรรมการ ดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้เรื่องสหกรณ์	1	6.25
7. ควรพัฒนากรรมการฯ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกไปพร้อมๆ กัน	1	6.25
8. จัดให้มีการศึกษาดูงาน ฝึกอบรม และสัมมนา	1	6.25
9. ควรมีสัดส่วนในการคัดสรรคณะกรรมการฯ เลือกตั้งกับแต่งตั้งอย่างละครึ่ง หรือให้ โควตาหน่วยละคนเหมือนเดิม แต่ให้หน่วยจัดให้มีการเลือกตั้งผู้แทนหน่วย ไม่ จำเป็นต้องเป็น หัวหน้าหน่วย	1	6.25
รวม	16	100

จากตารางที่ 4.8 จากแบบสอบถามคณะกรรมการดำเนินการทั้งหมด 15 ฉบับ มี
 แบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นทั้งสิ้น 12 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มี
 ข้อเสนอแนะ ด้านการพัฒนาคณะกรรมการดำเนินการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก
 ได้แก่ จัดให้มีการศึกษาอบรมกรรมการฯ เพื่อให้ความรู้ก่อนเข้าปฏิบัติงาน ร้อยละ 31.25 ลำดับที่

สอง จัดให้มีการส่งให้คณะกรรมการเข้ารับการศึกษอบรมจากสถาบันภายนอกทุกคน ในแต่ละส่วนงานที่ตนเองเป็นกรรมการอยู่ เช่นกรรมการลงทุน ควรศึกษาด้านใดเป็นต้น ร้อยละ 18.75 ลำดับที่สาม สร้างความรู้ความเข้าใจ ในปรัชญา หลักการ อุดมการณ์สหกรณ์ และความเสียสละ ร้อยละ 12.5

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นแนวทางในการพัฒนาคณะกรรมการดำเนินการ

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
1. ในการเข้ารับหน้าที่ใหม่ของกรรมการ ควรจัดให้มีการปฐมนิเทศและควรมีการฝึกอบรมตามระยะเวลา	4	28.57
2. การคัดเลือกสมาชิกเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการควรเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการ บริหารธุรกิจ หรือผู้ที่จบปริญญาโททางด้านการบริหารธุรกิจ เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์ร่วมกับ ฝ่ายจัดการ และคณะกรรมการคนอื่นๆ จะทำให้การบริหารงานสหกรณ์ประสบความสำเร็จ	3	21.42
3. คณะกรรมการจะต้องศึกษาข้อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหน้าที่ให้ชัดเจน จะทำให้ สามารถประชุมเพื่อพิจารณาเรื่องต่างๆ ได้รวดเร็ว และไปในแนวทางเดียวกัน	2	14.25
4. ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีและมีคุณภาพ	1	7.14
5. คณะกรรมการสหกรณ์ต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร โดยคณะกรรมการจะต้องพัฒนาตนเอง จากข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สหกรณ์เกิดความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น แล้วจะนำไปสู่ การพัฒนาตนเพื่อเป็นผู้นำทางการตลาดและนำพาสหกรณ์ประสบความสำเร็จได้ในอนาคต	1	7.14
6. กรรมการต้องคัดคนทีมาจากความสมัครใจ เต็มใจที่จะทำงานเพื่อประโยชน์แก่สมาชิกและ สหกรณ์ได้อย่างแท้จริง และที่สำคัญต้องเป็นคนที่มีความในกาทำงานให้กับสหกรณ์	1	7.14
7. ควรส่งกรรมการเข้าทำการศึกษาหลักสูตรสหกรณ์เพิ่มจำนวนครั้ง/คน/ปีให้มากขึ้น	1	7.14
8. ประธานคณะกรรมการดำเนินการ ควรเป็นผู้ที่เคยผ่านงานสหกรณ์มาก่อน เช่น เคยเป็น คณะกรรมการฯ		
รวม	14	100

จากตารางที่ 4.9 จากแบบสอบถามคณะกรรมการดำเนินการทั้งหมด 15 ฉบับ มีแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นทั้งสิ้น 12 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นแนวทางในการพัฒนาคณะกรรมการดำเนินการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ ในการเข้ารับหน้าที่ใหม่ของกรรมการ ควรจัดให้มีการปฐมนิเทศ และควรมีการฝึกอบรมตามระยะเวลา ร้อยละ 28.57 ลำดับที่สอง การคัดเลือกสมาชิกเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการควรเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจหรือผู้ที่จบปริญญาโท ทางด้านการบริหารธุรกิจ เพื่อที่จะสามารถคิดวิเคราะห์ร่วมกับ ฝ่ายจัดการ และคณะกรรมการคนอื่นๆ จะทำให้การบริหารงานสหกรณ์ประสบความสำเร็จสูงสุด ร้อยละ 21.42 ลำดับที่สาม คณะกรรมการจะต้องศึกษาข้อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหน้าที่ให้ชัดเจน จะทำให้สามารถประชุมเพื่อพิจารณาเรื่องต่างๆ ได้รวดเร็ว และไปในแนวทางเดียวกัน ร้อยละ 14.25

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของฝ่ายจัดการ

- 2.1 ข้อมูลทั่วไป ของฝ่ายจัดการ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในสหกรณ์ เงินเดือน และตำแหน่ง รายละเอียดตาม ตารางที่ 4.10



ตารางที่ 4.10 ข้อมูลทั่วไปของฝ่ายจัดการ

		n=20	
ข้อมูลทั่วไปของฝ่ายจัดการ		จำนวน	ร้อยละ
ด้านเพศ			
1. ชาย		5	25.00
2. หญิง		15	75.00
ด้านอายุ			
1. น้อยกว่า 35 ปี		10	50.00
2. 35 ปีขึ้นไป		10	50.00
ด้านการศึกษา			
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี		7	35.00
2. ปริญญาตรี		13	65.00
3. สูงกว่าปริญญาตรี		-	-
ประสบการณ์การทำงานในสหกรณ์			
1. น้อยกว่า 5 ปี		1	5.00
2. 5-10 ปี		10	50.00
3. มากกว่า 10 ปี		9	45.00
เงินเดือน			
1. ต่ำกว่า 15,000 บาท		9	45.00
2. 15,001- 25,000 บาท		2	10.00
3. มากกว่า 25,000 บาท			
ตำแหน่ง			
1. ผู้จัดการ/รองผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย		12	60.00
2. เจ้าหน้าที่			

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 20 คน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามลำดับ พบว่ามีเพศหญิงเป็นส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 75.00 อายุ 35 ปี ขึ้นไปร้อยละ 50.00 และอายุต่ำกว่า 35 ปี ร้อยละ 50.00 ด้านการศึกษา ระดับปริญญาตรีมีมากที่สุด ร้อยละ 65 ต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 35 ประสบการณ์การทำงานในสหกรณ์ระหว่าง 5-10 ปี มากที่สุด ร้อยละ 50 รองลงมา มากกว่า 10 ปี ร้อยละ 45 เงินเดือน ต่ำกว่า 15,000 บาท และ ระหว่าง 15,001- 25,000 บาท เท่ากัน ร้อยละ 45 ในด้านตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งในระดับเจ้าหน้าที่ มากที่สุดคือร้อยละ 60.00 ตำแหน่ง ผู้จัดการ/รองผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย ร้อยละ 40.00

2.2 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน สอ.นย.ของฝ่ายจัดการ ด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ ด้านทักษะในการปฏิบัติงานสหกรณ์ ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ และด้านการพัฒนาอาชีพ ตามตารางที่ 4.11-4.14 และ ผลสรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ทั้ง 4 ด้าน รายละเอียดตามตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.11 ความต้องการในการพัฒนา ด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ของฝ่ายจัดการ

ความต้องการในการพัฒนาฝ่ายจัดการด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์	ระดับความต้องการ		
	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. ความรู้เรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์	4.05	0.686	มาก
2. ความรู้เรื่องอำนาจและหน้าที่ของสมาชิกและกรรมการ	3.85	0.587	มาก
3. ความรู้เรื่องอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ/ฝ่าย	3.90	0.641	มาก
4. จัดการความรู้เรื่องการค้าเงินธุรกิจ/บริการของสหกรณ์	3.85	0.813	มาก
5. ความรู้เรื่องการบริหารธุรกิจของสหกรณ์	4.10	0.641	มาก
6. ความรู้เรื่องการให้บริการ	4.05	0.759	มาก
7. ความรู้เรื่องการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นๆ	3.55	0.759	มาก
8. ความรู้เรื่องการควบคุมตรวจสอบสหกรณ์	3.55	0.605	มาก
9. ความรู้เรื่องการจัดประชุม/ประชุมใหญ่	3.55	0.759	มาก
10. ความรู้เรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	3.90	1.021	มาก
11. ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์	4.05	0.759	มาก
รวม	3.85	0.520	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความต้องการพัฒนาด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.85$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ลำดับแรกคือ ความรู้เรื่องการบริหารธุรกิจของสหกรณ์ ($\bar{x} = 4.10$) ลำดับที่สอง ความรู้เรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ($\bar{x} = 4.05$) ลำดับที่สาม ความรู้เรื่องการให้บริการ ($\bar{x} = 4.05$) และ ความรู้เรื่อง กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์ ($\bar{x} = 4.05$) เมื่อพิจารณาข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดมีอยู่สองข้อคือ ความรู้เรื่องการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นๆ ($\bar{x} = 3.55$) และ ความรู้เรื่องการจัดประชุม/ประชุมใหญ่ ($\bar{x} = 3.55$)

ตารางที่ 4.12 ความต้องการในการพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ

ความต้องการในการพัฒนาฝ่ายจัดการด้านทักษะในการปฏิบัติงาน สหกรณ์	ระดับความต้องการ		
	\bar{x}	S.D.	แปล ความหมาย
1. การทำงานเป็นทีม	4.20	0.768	มาก
2. การให้บริการต่อสมาชิก	4.35	0.813	มากที่สุด
3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการปฏิบัติงาน	4.35	0.671	มากที่สุด
รวม	4.30	0.674	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความต้องการพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงานสหกรณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}= 4.30$) และ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ลำดับแรก การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}= 4.35$) ลำดับที่สองการให้บริการต่อสมาชิก($\bar{x}= 4.35$) และ การทำงานเป็นทีม ($\bar{x}=4.20$)

ตารางที่ 4.13 ความต้องการในการพัฒนาด้านทัศนคติของฝ่ายจัดการ

ความต้องการในการพัฒนาฝ่ายจัดการด้านทัศนคติเกี่ยวกับงาน สหกรณ์	ระดับความต้องการ		
	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. การสร้างจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน	4.30	0.657	มากที่สุด
2. การสร้างความเชื่อมั่นต่อการดำเนินธุรกิจ/บริการของสหกรณ์	4.30	0.733	มากที่สุด
3. การสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร/กรรมการสหกรณ์	4.10	0.641	มาก
4. การสร้างความเชื่อมั่นต่อความมั่นคงในสหกรณ์	4.30	0.657	มากที่สุด
5. การสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน	3.95	0.826	มาก
รวม	4.19	0.563	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความต้องการพัฒนาด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}= 4.19$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ลำดับแรกมี 2 ข้อ คือ การสร้างจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน($\bar{x}=4.30$) และ การสร้างจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน($\bar{x}=4.30$) ลำดับที่สอง การสร้างความเชื่อมั่นต่อการดำเนินธุรกิจ/บริการของสหกรณ์ ($\bar{x}=4.30$) และ ลำดับที่สามคือ การ

สร้างความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร/กรรมการสหกรณ์($\bar{x}= 4.10$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ($\bar{x}= 3.95$)

ตารางที่ 4.14 ความต้องการในการพัฒนาด้านการพัฒนาอาชีพของฝ่ายจัดการ

คำถามเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาฝ่ายจัดการด้านการพัฒนาอาชีพ	ระดับความต้องการ		
	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. พัฒนาองค์ความรู้เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพสหกรณ์	4.05	0.605	มาก
2. มีสวัสดิการด้านการพัฒนาอาชีพสหกรณ์ เช่น ให้อุปกรณ์การศึกษา	4.15	0.587	มาก
3. การฝึกอบรมอาชีพเสริมให้กับครอบครัว	3.90	0.641	มาก
รวม	4.03	0.457	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความต้องการพัฒนาด้านการพัฒนาอาชีพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{x}= 4.03$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ลำดับ ลำดับแรกคือ มีสวัสดิการด้านการพัฒนาอาชีพสหกรณ์ เช่น ให้อุปกรณ์การศึกษา($\bar{x}= 4.15$) ลำดับที่สอง การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพสหกรณ์($\bar{x}= 4.05$) และ ลำดับที่สามคือ การฝึกอบรมอาชีพเสริมให้กับครอบครัว ($\bar{x}= 3.90$)

ตารางที่ 4.15 สรุปความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ทั้ง 4 ด้าน

ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย.	ระดับความต้องการ		
	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. ด้านองค์ความรู้	3.85	0.520	มาก
2. ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	4.30	0.674	มากที่สุด
3. ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์	4.19	0.563	มาก
4. ด้านการพัฒนาอาชีพ	4.03	0.457	มาก
รวม	4.09	0.553	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่าฝ่ายจัดการ มีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ออมทรัพย์นักวิทยุฯ จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{x}=4.09$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน($\bar{x}=4.30$) ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ ($\bar{x}=4.19$) ด้านการพัฒนาอาชีพ($\bar{x}=4.03$) และ ด้านองค์ความรู้ ($\bar{x}=3.85$)

**2.3 ปัญหา ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็น แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน
สหกรณ์ ของ ฝ่ายจัดการ โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะประเด็นต่างๆ ดัง ตารางที่ 4.16-4.18
ตารางที่ 4.16 ปัญหาด้านการพัฒนาฝ่ายจัดการในสหกรณ์**

รายการปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
1. ขาดจิตสำนึกในการให้บริการแก่สมาชิก	4	22.22
2. จนท.ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้ทันกับเทคโนโลยี	3	16.66
3. ในปัจจุบันงานในฝ่ายต่างๆเพิ่มมากขึ้น ทำให้ไม่มีเวลาพบปะพูดคุยกัน และขาดการประสานงานในสหกรณ์	2	11.11
4. ระบบเทคโนโลยีที่มีอยู่ ยังไม่สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ ทำให้ เกิดปัญหาในเรื่องเวลาการทำงาน	2	11.11
5. ขาดจิตสำนึกในการรักษากง์กร	2	11.11
6. ขาดแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ มีพลังในการทำงาน	1	5.55
7. มีข้อเปรียบเทียบในผลงานและเนื้องานที่ทำ	1	5.55
8. การทำงานไม่ตรงเวลา และมาทำงานสาย ของเจ้าหน้าที่บางคน	1	5.55
9. ไม่รู้จักหน้าที่ของตนเอง	1	5.55
10. การจัดทำกลยุทธ์ของสหกรณ์ในแต่ละครั้งควรนำมาถ่ายทอดให้ จนท. ทราบด้วย	1	5.55
รวม	18	100

จากตารางที่ 4.16 จากแบบสอบถามฝ่ายจัดการทั้งหมด 20 ฉบับ มีแบบสอบถามที่
แสดงความคิดเห็นทั้งสิ้น 9 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 45 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อคิดเห็น
เกี่ยวกับปัญหา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ ขาดจิตสำนึกในการให้บริการแก่
ร้อยละ 22.22 ลำดับที่สอง จนท.ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้ทันกับเทคโนโลยี
ร้อยละ 16.66 ลำดับที่สามมีอยู่ 3 ปัญหา ได้แก่ 1) ในปัจจุบันงานในฝ่ายต่างๆเพิ่มมากขึ้นทำให้ไม่
มีเวลาพบปะพูดคุยกันและขาดการประสานงานในสหกรณ์ 2) ระบบเทคโนโลยีที่มีอยู่ ยังไม่
สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องเวลาการทำงาน และ 3) ขาดจิตสำนึก
ในการรักษากง์กร ร้อยละ 11.11

ตารางที่ 4.17 ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาฝ่ายจัดการในสหกรณ์

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
1. ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีในสหกรณ์มาใช้ในการให้บริการให้มากขึ้น และใช้ให้เกิดประโยชน์ ตรงกับความต้องการมากที่สุด	4	25
2. ควรจะพัฒนาทัศนคติและฝึกรูปแบบการให้บริการที่จะทำให้สมาชิกพึงพอใจ	3	18.75
3. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ	2	12.5
4. นอกจากการเล่นกีฬาแล้ว ควรมีกิจกรรมอื่นๆ ให้เจ้าหน้าที่ทำร่วมกัน	1	6.25
5. ควรหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ เป็น จนท.ประชาสัมพันธ์ ผลัดเปลี่ยนกันทุกวัน	1	6.25
6. ควรมีการจัดระบบการทำงานในแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน และนำระบบงานสหกรณ์ที่ใช้ อยู่มาช่วยในการประมวลผลข้อมูลที่ต้องการใช้ในแต่ละด้าน ลดการทำงานระบบมือที่ไม่จำเป็นลง	1	6.25
7. ฝึกรูปแบบให้ จนท.มีความรับผิดชอบงานในหน้าที่	1	6.25
8. การสร้างและปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงาน และตรงต่อเวลา	1	6.25
9. ควรมีการชี้แจงแนวทางในการดำเนินงานในภาพรวมแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	1	6.25
10. ควรสร้างองค์กรให้มีวัฒนธรรมในการบริหารตามลำดับชั้น โดยการให้แต่ละส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์	1	6.25
รวม	16	100

จากตารางที่ 4.17 จากแบบสอบถามฝ่ายจัดการทั้งหมด 20 ฉบับ มีแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นทั้งสิ้น 9 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 45 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มี ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาฝ่ายจัดการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีในสหกรณ์มาใช้ในการให้บริการ ให้มากขึ้น และใช้ให้เกิดประโยชน์ ตรงกับความต้องการมากที่สุด ร้อยละ 25 ลำดับที่สอง ควรจะพัฒนาทัศนคติและฝึกรูปแบบการให้บริการที่จะทำให้สมาชิกพึงพอใจ ร้อยละ 18.75 ลำดับที่สาม ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ ร้อยละ 12.5

ตารางที่ 4.18 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาฝ่ายจัดการในสหกรณ์

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
1. การนำเทคโนโลยีที่มีในสหกรณ์มาใช้ให้ตรงกับความต้องการ จะทำให้ลดเวลาและความซับซ้อนในการทำงานได้มากขึ้น	2	16.66
2. งานสหกรณ์เป็นงาน บริการ ทุกคนต้องพร้อมให้บริการแก่สมาชิก ในทุกเวลา และทุกโอกาส จนท.ไม่มีสิทธิปฏิเสธการให้บริการ แก่สมาชิก และต้องให้บริการด้วยความเต็มใจ	2	16.66
3. การหมุนเวียนปฏิบัติหน้าที่ เช่น หมุนเวียนเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ นอกจากบริการสมาชิกแล้ว ยังเป็นการฝึกหน้าที่การบริการให้กับตัวเอง	1	8.33
4. ควรสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ และสร้างจิตสำนึกการรักองค์กร	1	8.33
5. ควรจัดกิจกรรม สัมมนาร่วมกันบ่อยๆ	1	8.33
6. ควรปลูกฝังจิตวิญญาณในการให้บริการ และเพิ่มขีดสมรรถนะของ จนท.ในการปฏิบัติงาน แต่ต้องมองทางด้านขวัญ และกำลังใจของ จนท. ด้วย	1	8.33
7. ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ จนท. ต้องเห็นประโยชน์ ของการพัฒนาระบบ	1	8.33
8. ต้องมีแนวทางส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่ จนท.	1	8.33
9. การจัดทำกลยุทธ์ของสหกรณ์ในแต่ละครั้งควรนำมาถ่ายทอดให้ จนท.ทราบด้วย เพื่อจะได้ทราบแนวทางในการดำเนินงานในภาพรวม	1	8.33
10. คาดว่าการนำระบบ KMI เข้ามาใช้ในสหกรณ์จะช่วยให้นักกลางกรในองค์กรได้พัฒนาทางความคิด ทักษะในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้		
รวม	12	100

จากตารางที่ 4.18 จากแบบสอบถามฝ่ายจัดการทั้งหมด 20 ฉบับ มีแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นทั้งสิ้น 9 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 45 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาฝ่ายจัดการในสหกรณ์ มากที่สุดจำนวนสองความคิดเห็น ได้แก่ 1) การนำเทคโนโลยีที่มีในสหกรณ์มาใช้ให้ตรงกับความต้องการ จะทำให้ลดเวลาและความซับซ้อนในการทำงานได้มากขึ้น และ 2) งานสหกรณ์เป็นงาน บริการ ทุกคนต้องพร้อมให้บริการแก่สมาชิก ในทุกเวลา และทุกโอกาส จนท.ไม่มีสิทธิปฏิเสธการให้บริการ แก่สมาชิก และต้องให้บริการด้วยความเต็มใจ ร้อยละ 16.66

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสมาชิก

3.1 ข้อมูลทั่วไปของสมาชิก สอ.นย. ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการเป็นสมาชิก เงินเดือน และชั้นยศ รายละเอียดตาม ตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลทั่วไปของสมาชิกกลุ่มตัวอย่าง

		n =374	
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
ด้านเพศ			
1. ชาย		337	90.11
2. หญิง		37	9.89
ด้านอายุ			
1.ต่ำกว่า 30 ปี		179	47.86
2. 31 – 40 ปี		81	21.66
3. 41 – 50 ปี		63	16.84
4. 51 ปีขึ้นไป		51	13.64
ด้านการศึกษา			
1.ต่ำกว่าปริญญาตรี		326	87.16
2.ปริญญาตรี		43	11.50
3.สูงกว่าปริญญาตรี		5	1.34
ระยะเวลาที่เป็นสมาชิกสหกรณ์			
1. 1-5 ปี		168	44.92
2. 6-10 ปี		62	16.58
3. มากกว่า 10 ปี		144	38.50
เงินเดือน			
1. ต่ำกว่า 15,000 บาท		201	53.74
2. 15,001- 25,000 บาท		111	29.68
3. 25,001 - 35,000 บาท		49	13.10
4. มากกว่า 35,000 บาท		13	3.48

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 374 คน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามลำดับ พบว่ามีเพศชายเป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 90.11 เป็นเพศหญิงร้อยละ 9.89 อายุต่ำกว่า 30 ปี มากที่สุดคือร้อยละ 47.86 อายุระหว่าง 31- 40 ปี ร้อยละ 21.66 การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีมากที่สุด ร้อยละ 87.16 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี ร้อยละ 11.50 ระยะเวลาการเป็นสมาชิกมากที่สุดคือ 1-5 ปี ร้อยละ 44.92 รองลงมา ระหว่าง 6-10

ปี ร้อยละ 16.58 ด้านเงินเดือน ต่ำกว่า 15,000 บาท มากที่สุด ร้อยละ 53.74 รองลงมาอยู่ระหว่าง 15,001- 25,000 บาท ร้อยละ 29.68 ในด้านชั้นยศ พบว่าสมาชิกกลุ่มตัวอย่าง มีชั้นยศ จ.ต – พ.จ.อ. มากที่สุด คือร้อยละ 75.13 รองลงมาคือ ชั้นยศ ร.ต.-น.ท. ร้อยละ 12.30 และลูกจ้างร้อยละ 8.56 และ น้อยที่สุดคือชั้นยศ น.อ.- น.อ.(พิเศษ) ร้อยละ 4.01

3.2 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ของสมาชิก ด้านองค์ความรู้ เกี่ยวกับสหกรณ์ ด้านทักษะในการปฏิบัติงานสหกรณ์ ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ และด้านการพัฒนาอาชีพ ตามตารางที่ 4.20 - 4.23 และ ผลสรุปค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ทั้ง 4 ด้าน รายละเอียดตามตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.20 ความต้องการในการพัฒนาด้านองค์ความรู้ของสมาชิก

ความต้องการในการพัฒนาสมาชิกด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์	ระดับความต้องการ		
	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. ความรู้เรื่องอุดมการณ์ หลักการ และ วิธีการสหกรณ์	3.38	0.765	ปานกลาง
2. ความรู้เรื่องสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก	3.46	0.797	มาก
3. ความรู้เรื่องสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของสมาชิก	3.55	1.797	มาก
4. ความรู้เรื่องธุรกิจ/บริการของสหกรณ์	3.30	0.857	ปานกลาง
5. ความรู้เรื่องการค้าเนิงานของสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นๆ	3.21	0.860	ปานกลาง
6. ความรู้เรื่องการควบคุมตรวจสอบสหกรณ์	3.20	0.896	ปานกลาง
7. ความรู้เรื่องการประชุมใหญ่(สามัญ,วิสามัญ)	3.09	0.960	ปานกลาง
8. ความรู้เรื่องการเป็นสมาชิกที่ดี	3.42	0.781	มาก
9. ความรู้เรื่องการบริหารงานสหกรณ์โดยทั่วไป	3.23	0.810	ปานกลาง
รวม	3.32	0.947	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความต้องการพัฒนาด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง(\bar{x} = 3.32) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ลำดับแรกคือ ความรู้เรื่องสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของสมาชิก (\bar{x} = 3.55) ลำดับสอง ความรู้เรื่องสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก(\bar{x} = 3.46) ลำดับสาม ความรู้เรื่องการเป็นสมาชิกที่ดี(\bar{x} = 3.42) เมื่อพิจารณาข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ความรู้เรื่องการประชุมใหญ่ (สามัญ,วิสามัญ) (\bar{x} = 3.09)

ตารางที่ 4.21 ความต้องการในการพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงานของสมาชิก

ความต้องการในการพัฒนาสมาชิกด้านทักษะในการปฏิบัติงาน สหกรณ์	ระดับความต้องการ		
	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. การเข้าประชุมใหญ่	2.99	0.992	ปานกลาง
2. การอ่านรายงานประจำปี	3.03	0.866	ปานกลาง
3. การควบคุมตรวจสอบสหกรณ์	3.13	0.958	ปานกลาง
4. การรับบริการที่ดีจากสหกรณ์	3.45	0.909	มาก
รวม	3.15	0.931	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความต้องการพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงานสหกรณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.15$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ลำดับแรกคือ การรับบริการที่ดีจากสหกรณ์ ($\bar{x} = 3.45$) ลำดับที่สอง การควบคุมตรวจสอบสหกรณ์ ($\bar{x} = 3.13$) ลำดับที่สามการอ่านรายงานประจำปี ($\bar{x} = 3.03$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การเข้าประชุมใหญ่ ($\bar{x} = 2.99$)

ตารางที่ 4.22 ความต้องการในการพัฒนาด้านทัศนคติของสมาชิก

ความต้องการในการพัฒนาสมาชิกด้านทัศนคติเกี่ยวกับงาน สหกรณ์	ระดับความต้องการ		
	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. การสร้างจิตสำนึกในการเป็นสมาชิกและเป็นเจ้าของสหกรณ์	3.49	0.791	มาก
2. ร่วมกัน	3.56	0.789	มาก
3. การสร้างความเชื่อมั่นต่อการดำเนินธุรกิจ/บริการของสหกรณ์	3.53	0.787	มาก
4. การสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร/กรรมการสหกรณ์	3.62	0.782	มาก
5. การสร้างความเชื่อมั่นต่อความมั่นคงในสหกรณ์	3.59	0.839	มาก
การสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในการใช้บริการจากสหกรณ์			
รวม	3.56	0.797	มาก

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความต้องการพัฒนาด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.56$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ลำดับแรกคือ การสร้างความเชื่อมั่นต่อความมั่นคงในสหกรณ์ ($\bar{x} = 3.62$) ลำดับสอง การสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในการใช้บริการจากสหกรณ์

(\bar{x} = 3.59) ลำดับสาม การสร้างความเชื่อมั่นต่อการดำเนินธุรกิจ/บริการของสหกรณ์(\bar{x} = 3.56) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสร้างจิตสำนึกในการเป็นสมาชิกและเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน (\bar{x} = 3.49)

ตารางที่ 4.23 ความต้องการในการพัฒนาด้านการพัฒนาอาชีพของสมาชิก

ความต้องการในการพัฒนาสมาชิกด้านการพัฒนาอาชีพ	ระดับความต้องการ		
	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. การฝึกอบรมอาชีพเสริมให้กับสมาชิก	3.31	0.845	ปานกลาง
2. การฝึกอบรมอาชีพเสริมให้กับครอบครัวสมาชิก	3.26	0.875	ปานกลาง
3. พัฒนาองค์ความรู้เพื่อสร้างโอกาสในการคัดเลือกเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการ	3.30	.0879	ปานกลาง
รวม	3.29	0.866	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความต้องการพัฒนาด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{x} = 3.29) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่การฝึกอบรมอาชีพเสริมให้กับสมาชิก (\bar{x} = 3.31) การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อสร้างโอกาสในการคัดเลือกเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการ (\bar{x} = 3.30) และ การฝึกอบรมอาชีพเสริมให้กับครอบครัวสมาชิก (\bar{x} = 3.26)

ตารางที่ 4.24 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ทั้ง 4 ด้าน

ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย.	ระดับความต้องการ		
	\bar{x}	S.D.	แปลความหมาย
1. ด้านองค์ความรู้	3.32	0.947	ปานกลาง
2. ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	3.15	0.931	ปานกลาง
3. ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์	3.56	0.797	มาก
4. ด้านการพัฒนาอาชีพ	3.29	0.866	ปานกลาง
รวม	3.33	0.885	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.24 พบว่าสมาชิกสหกรณ์ มีความต้องการในการพัฒนาฯ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{x} = 3.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมาชิกมีความต้องการในการพัฒนาทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ มากที่สุด (\bar{x} = 3.56) รองลงมาคือ ด้านองค์ความรู้ (\bar{x} = 3.32) ด้านการพัฒนาอาชีพ (\bar{x} = 3.29) และด้านทักษะในการปฏิบัติงาน (\bar{x} = 3.15) ตามลำดับ

3.3 ปัญหา ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็น แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สหกรณ์ ของ สมาชิก โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะประเด็นต่างๆ ดัง ตารางที่ 4.25 - 4.27 ตารางที่ 4.25 ปัญหาด้านการพัฒนาสมาชิกสหกรณ์

รายการปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
1. สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับการสหกรณ์น้อยมาก โดยเฉพาะสมาชิกใหม่	54	69.23
2. การประชาสัมพันธ์กิจการสหกรณ์ไม่ทั่วถึง ทำให้สมาชิกไม่ ได้รับข่าวสารของสหกรณ์ โดยเฉพาะหน่วยที่อยู่ต่างจังหวัด หรือออกปฏิบัติราชการชายแดน	9	11.53
3. สมาชิกสนใจแต่จะกู้เงินอย่างเดียว	6	7.69
4. สมาชิกส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สหกรณ์จัดขึ้น	3	3.84
5. สมาชิกไม่สนใจศึกษาระบบสหกรณ์	2	2.56
6. สมาชิกไม่มีความรู้เกี่ยวกับการออมทรัพย์ด้วยระบบสหกรณ์	1	1.28
7. การจัดผู้แทนเข้าร่วมประชุมใหญ่วิสามัญประจำปี หน่วยมักจัดสมาชิกที่เคยผ่านการประชุมมาแล้ว หรือสมาชิกที่อยู่ใกล้ชิดผู้บังคับบัญชา เช่น สมาชิกที่ปฏิบัติงานอยู่ใน กองบังคับการ ของหน่วย	1	1.28
8. สมาชิกไม่ได้รับการบริการ จาก จนท.สหกรณ์ ดีเท่าที่ควร	1	1.28
9. จนท.สหกรณ์ที่มาแนะนำ ยังไม่มีองค์ความรู้เรื่องการสหกรณ์อย่างแท้จริง	1	1.28
รวม	78	100

จากตารางที่ 4.25 จากแบบสอบถามสมาชิกทั้งหมด 374 ฉบับ มีแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นทั้งสิ้น 113 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 30.21 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับการสหกรณ์น้อยมาก โดยเฉพาะสมาชิกใหม่ ร้อยละ 69.23 ลำดับที่สอง การประชาสัมพันธ์กิจการสหกรณ์ไม่ทั่วถึง ทำให้สมาชิกไม่ได้รับข่าวสารของสหกรณ์ โดยเฉพาะหน่วยที่อยู่ต่างจังหวัด หรือออกปฏิบัติราชการชายแดน ร้อยละ 11.53 ลำดับที่สาม สมาชิกสนใจแต่จะกู้เงินอย่างเดียว ร้อยละ 7.69

ตารางที่ 4.26 ข้อเสนอแนะ ด้านการพัฒนาสมาชิกสหกรณ์

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
1. ส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การดำเนินงานของสหกรณ์ และการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ด้วยการแนะนำ และการฝึกอบรม	348	95.08
2. เพิ่มการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์ และสิทธิประโยชน์ต่างๆของสมาชิกไปตามหน่วยต่างๆให้มากขึ้น	8	2.18
3. พัฒนาองค์ความรู้ และปลูกฝังอุดมการณ์สหกรณ์ให้กับสมาชิก	3	0.81
4. จัดสัมมนาสมาชิกเพื่อให้มีความรู้ในเรื่องผลประโยชน์ที่ได้รับจากสหกรณ์	2	0.54
5. สร้างจิตสำนึกการมีส่วนร่วมของสมาชิก	1	0.27
6. การจัดผู้แทนเข้าร่วมประชุมใหญ่วิสามัญประจำปี และเข้าร่วมรับฟังการบรรยายที่สหกรณ์จัดขึ้น หน่วยต่างๆ จะต้องจัดคนที่ไม่เคยเข้าร่วมประชุมหรือไม่เคยฟังบรรยาย เป็นลำดับแรก	1	0.27
7. เชิญผู้บังคับหน่วยต่างๆ เข้าร่วมเพื่อรับทราบการดำเนินงานสหกรณ์ และให้ ผบ.หน่วย ไปประชาสัมพันธ์ให้กับผู้ได้บังคับบัญชารับทราบต่อไป	1	0.27
8. พัฒนาอาชีพเสริมให้กับสมาชิก	1	0.27
9. ให้การอบรมความรู้เกี่ยวกับระบบงานของสหกรณ์ให้แก่สมาชิกปีละครั้ง	1	0.27
รวม	366	100

จากตารางที่ 4.26 จากแบบสอบถามสมาชิกทั้งหมด 374 ฉบับ มีแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นทั้งสิ้น 113 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 30.21 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อเสนอแนะเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ ส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ และการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ด้วยการแนะนำ และการฝึกอบรม ร้อยละ 95.08 ลำดับที่สอง เพิ่มการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์ และสิทธิประโยชน์ต่างๆของสมาชิกไปตามหน่วยต่างๆให้มากขึ้น ร้อยละ 2.18 ลำดับที่สาม พัฒนาองค์ความรู้ และปลูกฝังอุดมการณ์สหกรณ์ให้กับสมาชิก ร้อยละ 0.81

ตารางที่ 4.27 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสมาชิกสหกรณ์

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
1.ควรมีการส่งเสริมความรู้ เกี่ยวกับการดำเนินงานสหกรณ์ในด้านต่างๆ ให้มากขึ้น	6	.18
2. ควรจะส่งเสริมให้สมาชิกมีการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับองค์ความรู้เรื่อง การสหกรณ์	4	12.12
3. ให้สมาชิกมีโอกาสเสนอข้อคิดเห็น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา เช่น ผู้แสดงความคิดเห็น เวปบอร์ดที่มีกระทู้ให้กว้างในการถาม-ตอบ จาก ผู้บริหารและสมาชิก	3	9.09
4. ควรให้สมาชิกมีโอกาสไปศึกษาดูงานสหกรณ์ ขององค์กรอื่นๆบ้าง	2	6.06
5. ควรให้สมาชิกมีโอกาสเข้าฝึกอบรมเกี่ยวกับการสหกรณ์	2	6.06
6. ควรมีสวัสดิการด้านต่างๆ ให้มากขึ้น	2	6.06
7.ควรมีการส่งเสริมอาชีพให้กับสมาชิกและครอบครัว	2	6.06
8. ควรมีกองทุนเพื่อพัฒนาสมาชิก หรือครอบครัวสมาชิก เช่น จัดการ พัฒนาความรู้ พัฒนาอาชีพ การส่งเสริมอาชีพ	2	6.06
9. ควรส่งเสริมการออมให้กับสมาชิกในรูปแบบต่างๆให้มากขึ้น	2	6.06
10. แจ้งข่าวสารให้กับสมาชิกอย่างรวดเร็ว และชัดเจน	2	6.06
11. ควรจัดส่งเอกสารให้สมาชิกเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์	1	3.03
12. การพัฒนาสมาชิกสหกรณ์ต้องสอดคล้องกับ กพ.นย./กพ.ทร. เพราะ จะเน้นการบริหาร HRM&HRD	1	3.03
13. ควรจะพัฒนาคณะกรรมการ และ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ มากกว่าสมาชิก เพราะจะสร้างความมั่นใจให้กับสมาชิก และความมั่นคงให้กับสหกรณ์ได้ มากกว่า	1	3.03
14. ควรจะให้สมาชิกเข้าถึงข้อมูลข่าวสารในสหกรณ์ได้ง่ายขึ้น	1	3.03
15. สหกรณ์ไม่ควรหวังผลกำไรมากเกินไป และผลประโยชน์ควรตกอยู่กับสมาชิกให้มากที่สุด	1	3.03
16. ควรจะพัฒนาเรื่องความเป็นอยู่สมาชิกให้ดีขึ้น	1	3.03
รวม	33	100

จากตารางที่ 4.27 จากแบบสอบถามสมาชิกทั้งหมด 374 ฉบับ มีแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นทั้งสิ้น 113 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 30.21 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ

แนวทางในการพัฒนาสมาชิกสหกรณ์ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ ควรมีการส่งเสริมความรู้ เกี่ยวกับการดำเนินงานสหกรณ์ในด้านต่างๆ ให้มากขึ้น ร้อยละ 18.18 ลำดับที่สอง ควรจะส่งเสริมให้สมาชิกมีการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับองค์ความรู้เรื่องการสหกรณ์ ร้อยละ 12.12 ลำดับที่สาม ให้สมาชิกมีโอกาสเสนอข้อคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา เช่นผู้แสดงความคิดเห็น เวิร์ดที่มีกระทู้ให้กว้างในการถาม-ตอบ จากผู้บริหารและสมาชิก ร้อยละ 9.09

3.4 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย.ของสมาชิก
จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่า independent sample t - test ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ตามตารางที่ 4.28 และ เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการเป็นสมาชิก เงินเดือน และชั้นยศ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One - way ANOVA ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 รายละเอียดตาม ตารางที่ 4.29- 4.33

ตารางที่ 4.28 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนา จำแนกตามเพศ

ความต้องการในการพัฒนา	เพศ				t	df	Sig
	ชาย(N=337)		หญิง(N=37)				
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.			
1.ด้านองค์ความรู้	3.2849	.74533	3.2162	.41734	.861	64.776	.392
2.ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	3.2107	.88983	3.4865	.55885	-2.65	58.346	.010*
3.ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์	3.5846	.76345	3.3784	.54525	2.087	52.903	.042*
4.ด้านการพัฒนาอาชีพ	3.2730	.83253	3.4865	.55885	-1.52	372	.129
รวมทุกด้าน	3.2967	.70358	3.2973	.51988	-.006	51.710	.995

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.28 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ของ สอ.นย. ในภาพรวม สมาชิกที่เป็นเพศหญิง(\bar{x} =3.2973) มีความต้องการพัฒนา มากกว่า เพศชาย(\bar{x} =3.2967) เมื่อวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาในภาพรวม ด้วย independent - sample t - test พบว่า ในภาพรวมความต้องการของสมาชิกที่เป็นเพศชายและเพศหญิง ไม่มีความแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านองค์ความรู้ และ ด้านการพัฒนาอาชีพ มีความต้องการพัฒนาที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ มีความต้องการพัฒนาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนา จำแนกตามอายุ

ความต้องการในแต่ละด้าน	แหล่งความ แปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1.ด้านองค์ความรู้	ระหว่างกลุ่ม	2.536	3	.845	1.642	.179
	ภายในกลุ่ม	190.544	370	.515		
	รวม	193.080	373			
2.ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	5.145	3	1.715	2.310	.076
	ภายในกลุ่ม	274.675	370	.742		
	รวม	279.821	373			
3.ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงาน สหกรณ์	ระหว่างกลุ่ม	4.057	3	1.352	2.454	.063
	ภายในกลุ่ม	203.903	370	.551		
	รวม	207.960	373			
4.ด้านการพัฒนาอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	4.846	3	1.615	2.482	.061
	ภายในกลุ่ม	240.801	370	.651		
	รวม	245.647	373			
รวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	3.056	3	1.019	2.178	.090
	ภายในกลุ่ม	173.001	370	.468		
	รวม	176.056	373			

จากตารางที่ 4.29 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน สอ.นย. ในภาพรวม จำแนก ตามอายุ พบว่า ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน สอ.นย. ของสมาชิก ไม่มี ความแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน สอ.นย. ทั้ง 4 ด้าน ของสมาชิกไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.30 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาจำแนกตามวุฒิการศึกษา

ความต้องการในแต่ละด้าน	แหล่งความ แปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1.ด้านองค์ความรู้	ระหว่างกลุ่ม	3.845	2	1.923	3.769	.024*
	ภายในกลุ่ม	189.235	371	.510		
	รวม	193.080	373			
2.ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	6.115	2	3.057	4.144	.017*
	ภายในกลุ่ม	273.706	371	.738		
	รวม	279.821	373			
3.ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงาน สหกรณ์	ระหว่างกลุ่ม	6.574	2	3.287	6.055	.003*
	ภายในกลุ่ม	201.386	371	.543		
	รวม	207.960	373			
4.ด้านการพัฒนาอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	.480	2	.240	.363	.696
	ภายในกลุ่ม	245.167	371	.661		
	รวม	245.647	373			
รวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	3.675	2	1.837	3.954	.020*
	ภายในกลุ่ม	172.382	371	.465		
	รวม	176.056	373			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.30 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน สอ.นย. ในภาพรวม จำแนก ตามวุฒิการศึกษา พบว่า ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน สอ.นย. ของสมาชิก มีความแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Sig = .020) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความต้องการในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ใน สอ.นย. ของสมาชิก ด้านองค์ความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์มีความแตกต่างกัน ส่วนด้านการพัฒนาอาชีพ ความต้องการในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ใน สอ.นย. ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.31 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนา จำแนกตามระยะเวลาการเป็นสมาชิก

ความต้องการในแต่ละด้าน	แหล่งความ แปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1.ด้านองค์ความรู้	ระหว่างกลุ่ม	.934	2	.467	.901	.407
	ภายในกลุ่ม	192.147	371	.518		
	รวม	193.080	373			
2.ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.305	2	1.652	2.217	.110
	ภายในกลุ่ม	276.516	371	.745		
	รวม	279.821	373			
3.ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงาน สหกรณ์	ระหว่างกลุ่ม	.176	2	.088	.157	.854
	ภายในกลุ่ม	207.783	371	.560		
	รวม	207.960	373			
4.ด้านการพัฒนาอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	6.043	2	3.022	4.679	.010*
	ภายในกลุ่ม	239.604	371	.646		
	รวม	245.647	373			
รวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	.085	2	.043	.090	.914
	ภายในกลุ่ม	175.971	371	.474		
	รวม	176.056	373			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.31 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน สอ.นย. ในภาพรวม จำแนก ตามระยะเวลาการเป็นสมาชิก พบว่า ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน สอ.นย. ของสมาชิก ไม่มีความแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความต้องการในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ใน สอ.นย. ของสมาชิก ด้านองค์ความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนด้านการพัฒนาอาชีพ มีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน สอ.นย. ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.32 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเงินเดือน

ความต้องการในแต่ละด้าน	แหล่งความ แปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1.ด้านองค์ความรู้	ระหว่างกลุ่ม	6.523	3	2.174	4.312	.005*
	ภายในกลุ่ม	186.557	370	.504		
	รวม	193.080	373			
2.ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	14.573	3	4.858	6.776	.000*
	ภายในกลุ่ม	265.248	370	.717		
	รวม	279.821	373			
3.ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงาน สหกรณ์	ระหว่างกลุ่ม	10.137	3	3.379	6.320	.000*
	ภายในกลุ่ม	197.823	370	.535		
	รวม	207.960	373			
4.ด้านการพัฒนาอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	2.872	3	.957	1.459	.225
	ภายในกลุ่ม	242.775	370	.656		
	รวม	245.647	373			
รวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	6.735	3	2.245	4.906	.002*
	ภายในกลุ่ม	169.321	370	.458		
	รวม	176.056	373			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.32 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน สอ.นย. ในภาพรวม จำแนก ตามเงินเดือน พบว่า ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน สอ.นย. ของสมาชิก มีความต้องการที่แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Sig = .002) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความต้องการในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ใน สอ.นย. ของสมาชิก ด้านองค์ความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์มีความแตกต่างกัน ส่วน ด้านการพัฒนาอาชีพ ไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.33 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามชั้นยศ

ความต้องการในแต่ละด้าน	แหล่งความ แปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1.ด้านองค์ความรู้	ระหว่างกลุ่ม	3.509	3	1.170	2.283	.079
	ภายในกลุ่ม	189.571	370	.512		
	รวม	193.080	373			
2.ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	13.053	3	4.351	6.035	.001*
	ภายในกลุ่ม	266.768	370	.721		
	รวม	279.821	373			
3.ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงาน สหกรณ์	ระหว่างกลุ่ม	6.860	3	2.287	4.207	.006*
	ภายในกลุ่ม	201.100	370	.544		
	รวม	207.960	373			
4.ด้านการพัฒนาอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	1.225	3	.408	.618	.604
	ภายในกลุ่ม	244.422	370	.661		
	รวม	245.647	373			
รวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	4.679	3	1.560	3.367	.019*
	ภายในกลุ่ม	171.377	370	.463		
	รวม	176.056	373			

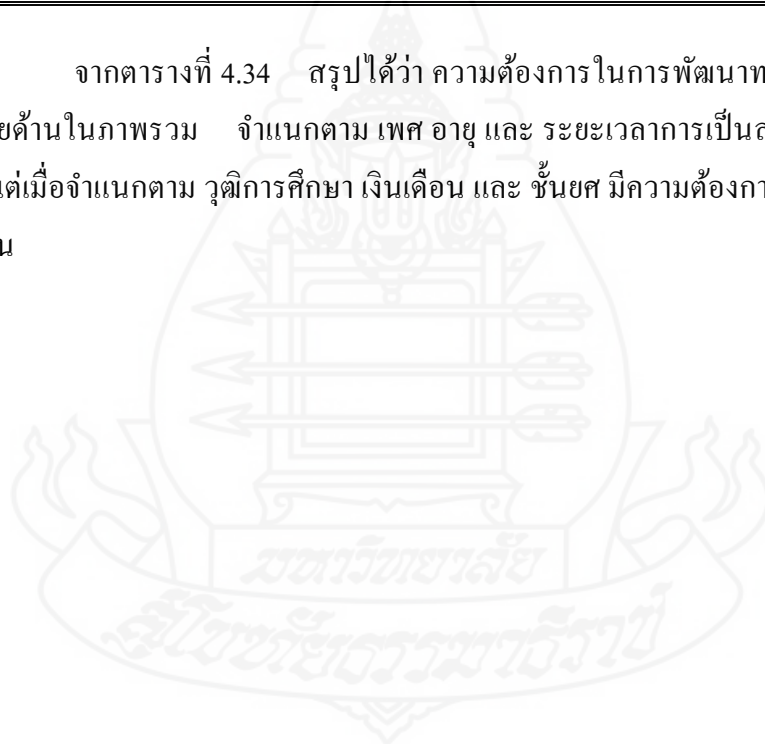
* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.33 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน สอ.นย. ในภาพรวม จำแนก ตามชั้นยศ พบว่า ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน สอ.นย. ของสมาชิก มีความแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($Sig = .019$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ มีความแตกต่างกัน ส่วนความต้องการในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ใน สอ.นย. ของสมาชิก ด้านองค์ความรู้ และด้านการพัฒนาอาชีพ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.34 สรุปผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย.ของสมาชิก

ข้อมูลทั่วไป	ความต้องการในการพัฒนารายด้าน				
	องค์ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ	พัฒนาอาชีพ	ภาพรวม
เพศ	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง	แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
อายุ	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
วุฒิการศึกษา	แตกต่าง	แตกต่าง	แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง
ระยะเวลาการเป็นสมาชิก	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
เงินเดือน	แตกต่าง	แตกต่าง	แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง
ชั้นยศ	แตกต่าง	แตกต่าง	แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง

จากตารางที่ 4.34 สรุปได้ว่า ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย.รายด้านในภาพรวม จำแนกตาม เพศ อายุ และ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก ไม่มีความแตกต่าง แต่เมื่อจำแนกตาม วุฒิการศึกษา เงินเดือน และ ชั้นยศ มีความต้องการในการพัฒนา ที่แตกต่างกัน



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ออมทรัพย์นำวิกโยธิน จำกัด ของคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ศึกษาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. รวมถึงปัญหา และข้อเสนอแนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ซึ่ง ผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มของคณะกรรมการดำเนินการ กลุ่มของฝ่ายจัดการ และ กลุ่มของสมาชิกที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

1. สรุปการวิจัย

1.1 คณะกรรมการดำเนินการ

1.1.1 สภาพทั่วไปของคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน เป็นเพศชายทั้งหมด มีอายุ 40 ปี ขึ้นไป มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุดจำนวน 11 คน สูงกว่าปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี อย่างละ 2 คน ด้านประสบการณ์การทำงานในสหกรณ์ น้อยกว่า 2 ปี 8 คน มากกว่า 2 ปี 7 คน ส่วนใหญ่มีรายได้มากกว่า 35,000 บาท รองลงมาอยู่ระหว่าง 25,001 - 35,000 บาทจำนวน 2 คน และ ต่ำกว่า 25,000 บาทจำนวน 1 คน มีชั้นยศ น.อ.(พิเศษ) - พล.ร.ต. มากที่สุดจำนวน 7 คน รองลงมาคือ ชั้นยศ ร.ต.-น.อ.จำนวน 6 คน และ ชั้นยศ จอ.-พจอ. จำนวน 2 คน

1.1.2 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ของ คณะกรรมการดำเนินการ โดยภาพรวม มีความต้องการ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. อยู่ในระดับ มาก ($\bar{x}=3.95$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

1) ด้านองค์ความรู้ มีความต้องการพัฒนา อยู่ในระดับ มาก ได้แก่ ความรู้เรื่อง อุดมการณ์หลักการ และวิธีการสหกรณ์($\bar{x}=4.20$) ความรู้เรื่องการบริหารธุรกิจ/บริการของสหกรณ์ ($\bar{x}=4.13$) ความรู้เรื่องการควบคุมตรวจสอบสหกรณ์($\bar{x}=4.07$) และ ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ ($\bar{x}=4.07$)

2) ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน มีความต้องการพัฒนา อยู่ในระดับมากที่สุด คือ การดำเนินงานสหกรณ์($\bar{x}=4.27$) อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การวางแผนการดำเนินงานสหกรณ์

($\bar{x}=4.20$) การควบคุม ตรวจสอบและประเมินสหกรณ์($\bar{x}=4.13$) และ การเป็นกรรมการที่ดีและมีประสิทธิภาพ($\bar{x}=4.13$)

3) ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ มีความต้องการพัฒนา อยู่ในระดับมากที่สุดคือ การสร้างความเชื่อมั่นต่อการดำเนินธุรกิจ/บริการของสหกรณ์ ($\bar{x}=4.33$) อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การสร้างจิตสำนึกในการเป็นสมาชิกและเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน ($\bar{x}=4.20$) การสร้างความเชื่อมั่นต่อความมั่นคงในสหกรณ์($\bar{x}=4.20$) และ การสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร/กรรมการสหกรณ์($\bar{x}=4.07$)

1.1.3 ปัญหา เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ของ คณะกรรมการดำเนินการ ดังนี้

1) ไม่ค่อยมีเวลาให้กับสหกรณ์มากนัก เนื่องจากมีงานประจำอยู่แล้ว ทำให้มีเวลาหรือโอกาสเข้าร่วมในการพัฒนาองค์กรน้อย

2) คณะกรรมการฯ ก่อนเข้าปฏิบัติงานส่วนใหญ่ไม่มีความรู้เรื่องการสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ

3) การเสนอแนะข้อคิดเห็นในการประชุมคณะกรรมการฯ บางครั้งมีข้อจำกัดเรื่องอาวุโสชั้นยศ จึงทำให้กรรมการที่มาจากนายทหารประทวนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น

4) คณะกรรมการดำเนินการส่วนใหญ่จะแต่งตั้งโดยผู้บังคับบัญชาชั้นสูงเกือบทั้งหมด ซึ่งไม่เป็นไปตามข้อบังคับของสหกรณ์ ยกเว้นนายทหารประเภท ข

5) กรรมการมีวาระสองปี ไม่มีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

1.1.4 ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ของ คณะกรรมการดำเนินการ ดังนี้

1) จัดให้มีการศึกษาอบรมกรรมการเพื่อให้มีความรู้ก่อนเข้าปฏิบัติงาน

2) จัดให้มีการส่งให้คณะกรรมการเข้ารับการศึกษาอบรมจากสถาบันภายนอกทุกคน ในแต่ละส่วนงานที่ตนเองเป็นกรรมการอยู่ เช่น กรรมการลงทุน ควรศึกษาด้านใดเป็นต้น

3) สร้างความรู้ความเข้าใจ ในปรัชญา หลักการ อุดมการณ์สหกรณ์ และความเสียหาย

1.1.5 ความคิดเห็นแนวทางในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ของ คณะกรรมการดำเนินการ ดังนี้

1) ในการเข้ารับหน้าที่ใหม่ของกรรมการ ควรจัดให้มีการปฐมนิเทศ และควรมีการฝึกอบรมตามระยะเวลา

2) การคัดเลือกสมาชิกเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการควรเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจหรือผู้ที่จบปริญญาโททางการบริหารธุรกิจ เพื่อที่จะสามารถคิดวิเคราะห์ร่วมกับ ฝ่ายจัดการ และคณะกรรมการคนอื่นๆ จะทำให้การบริหารงาน สหกรณ์ประสบความสำเร็จสูงสุด

3) คณะกรรมการจะต้องศึกษาข้อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหน้าที่ให้ชัดเจน จะทำให้สามารถประชุมเพื่อพิจารณาเรื่องต่างๆ ได้รวดเร็ว และไปในแนวทางเดียวกัน

1.2 ฝ่ายจัดการ

1.2.1 สภาพทั่วไปของฝ่ายจัดการที่ตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามกลับมา จำนวน 20 คน จากทั้งหมด 29 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 15 คน เป็นเพศชาย 5 คน มีอายุน้อยกว่า 35 ปี จำนวน 10 คน อายุ 35 ปี ขึ้นไป จำนวน 10 คน การศึกษาส่วนมากจบการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 13 คน ต่ำกว่าปริญญาตรี 7 คน ประสบการณ์ทำงานในสหกรณ์ อยู่ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 10 คน มากกว่า 10 ปี 9 คน และน้อยกว่า 5 ปี 1 คน เงินเดือน อยู่ระหว่าง 15,001- 25,000 บาท จำนวน 9 คน มากกว่า 25,000 บาท จำนวน 9 คน และน้อยกว่า 15,001 บาท จำนวน 1 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นระดับเจ้าหน้าที่ มีจำนวน 12 คน มีตำแหน่ง ผู้จัดการ/รองผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย จำนวน 8 คน

1.2.2 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ของ ฝ่ายจัดการ โดยภาพรวม มีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. อยู่ในระดับมาก($\bar{x}=4.09$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

1) ด้านองค์ความรู้ มีความต้องการพัฒนา อยู่ในระดับ มาก ได้แก่ ความรู้เรื่อง การบริหารธุรกิจของสหกรณ์($\bar{x}=4.10$) ความรู้เรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์($\bar{x}=4.05$) ความรู้เรื่อง การให้บริการ($\bar{x}=4.05$) และ ความรู้เรื่อง กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์($\bar{x}=4.05$)

2) ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน มีความต้องการพัฒนา อยู่ในระดับ มากที่สุด คือ การให้บริการต่อสมาชิก($\bar{x}=4.35$) และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=4.35$) ความต้องการพัฒนา อยู่ในระดับ มาก คือ การทำงานเป็นทีม($\bar{x}=4.20$)

3) ด้านทัศนคติ มีความต้องการพัฒนา อยู่ในระดับ มาก ได้แก่ การสร้างจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน($\bar{x}=4.30$) การสร้างความเชื่อมั่นต่อการดำเนินธุรกิจ/บริการของสหกรณ์($\bar{x}=4.30$) การสร้างความเชื่อมั่นต่อความมั่นคงในสหกรณ์($\bar{x}=4.30$) และการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร/กรรมการสหกรณ์($\bar{x}=4.10$)

4) ด้านการพัฒนาอาชีพ มีความต้องการพัฒนา อยู่ในระดับ มาก ได้แก่ มีสวัสดิการด้านการพัฒนาอาชีพสหกรณ์ เช่น ให้อบรมการศึกษา($\bar{x}=4.15$) และ พัฒนาองค์ความรู้เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพสหกรณ์($\bar{x}=4.05$)

1.2.3 ปัญหา เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ของฝ่ายจัดการ

- 1) ขาดจิตสำนึกในการให้บริการแก่สมาชิก
- 2) จนท.ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้ทันกับเทคโนโลยี
- 3) ในปัจจุบันงานในฝ่ายต่างๆเพิ่มมากขึ้นทำให้ไม่มีเวลาพบปะพูดคุยกันและขาดการประสานงานในสหกรณ์
- 4) ระบบเทคโนโลยีที่มีอยู่ ยังไม่สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องเวลาการทำงาน
- 5) ขาดจิตสำนึกในการรักษากองการ

1.2.4 ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ของฝ่ายจัดการ

- 1) ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีในสหกรณ์มาใช้ในการให้บริการให้มากขึ้น และใช้ให้เกิดประโยชน์ ตรงกับความต้องการมากที่สุด
- 2) ควรจะพัฒนาทัศนคติ และฝึกรบมการให้บริการที่จะทำให้สมาชิกพึงพอใจ
- 3) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

1.2.5 ความคิดเห็นแนวทางในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ของฝ่ายจัดการ

- 1) การนำเทคโนโลยีที่มีในสหกรณ์มาใช้ให้ตรงกับความต้องการ จะทำให้ลดเวลาและความซับซ้อนในการทำงานได้มากขึ้น
- 2) งานสหกรณ์เป็นงาน บริการ ทุกคนต้องพร้อมให้บริการแก่สมาชิก ในทุกเวลา และทุกโอกาส จนท.ไม่มีสิทธิปฏิเสธการให้บริการ แก่สมาชิก และ ต้องให้บริการด้วยความเต็มใจ

1.3 สมาชิก

1.3.1 สภาพทั่วไปของสมาชิกที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 374 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 179 คน รองลงมามีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 81 คน ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 326 คน ปริญญาตรี จำนวน 43 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 5 คน ระยะเวลาที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มากที่สุดอยู่ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 168 คน รองลงมา

ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 62 คน มากกว่า 10 ปี จำนวน 144 คน กลุ่มตัวอย่าง มีรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท มากที่สุด จำนวน 201 คน รองลงมา อยู่ระหว่าง 15,001- 25,000 บาท จำนวน 111 คน และชั้นยศที่มีจำนวนมากที่สุดคือชั้นยศ จ.ต. - พ.จ.อ.จำนวน 281 คน รองลงมา คือ ชั้นยศ ร.ต.-น.ท จำนวน 46 คน ชั้นยศ น.อ.- น.อ.(พิเศษ) จำนวน 15 และ ลูกจ้าง จำนวน 32 คน ตามลำดับ

1.3.2 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ของสมาชิก โดยภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย(\bar{x} =3.33) และ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

1) ด้านองค์ความรู้ มีความต้องการพัฒนา อยู่ในระดับ มาก ได้แก่ ด้านความรู้เรื่องสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของสมาชิก(\bar{x} =3.55) ความรู้เรื่องสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก(\bar{x} =3.46) และความรู้เรื่องการเป็นสมาชิกที่ดี(\bar{x} =3.42)

2) ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน มีความต้องการพัฒนา อยู่ในระดับ มาก คือ การรับบริการบริการที่ดีจากกับสหกรณ์(\bar{x} =3.45)

3) ด้านทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีความต้องการพัฒนา อยู่ในระดับ มาก คือ การสร้างความเชื่อมั่นต่อความมั่นคงในสหกรณ์(\bar{x} =3.62)

1.3.3 ปัญหา เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ของสมาชิก

1) สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับการสหกรณ์น้อยมาก โดยเฉพาะสมาชิกใหม่

2) การประชาสัมพันธ์กิจการสหกรณ์ไม่ทั่วถึง ทำให้สมาชิกไม่ ได้รับข่าวสารของสหกรณ์ โดยเฉพาะหน่วยที่อยู่ต่างจังหวัด หรือออกปฏิบัติราชการชายแดน

3) สมาชิกสนใจแต่จะกู้เงินอย่างเดียว

1.3.4 ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ของสมาชิก

1) ส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การดำเนินงานของสหกรณ์ และการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ด้วยการแนะนำ และการฝึกอบรม

2) เพิ่มการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์ และสิทธิประโยชน์ต่างๆของสมาชิกไปตามหน่วยต่างๆให้มากขึ้น

3) พัฒนาองค์ความรู้ และปลูกฝังอุดมการณ์สหกรณ์ให้กับสมาชิก

1.3.5 ความคิดเห็นแนวทางในการพัฒนา ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ของสมาชิก

1) ควรมีการส่งเสริมความรู้ เกี่ยวกับการดำเนินงานสหกรณ์ในด้านต่างๆ ให้มากขึ้น

2) ควรส่งเสริมให้สมาชิกมีการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับองค์ความรู้เรื่องการสหกรณ์

3) ให้สมาชิกมีโอกาสเสนอข้อคิดเห็น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา เช่น ผู้แสดงความคิดเห็น เวปบอร์ด ที่มีกระทู้ให้กว้างในการ ถาม-ตอบ จากผู้บริหารและสมาชิก

1.3.6 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย.ของสมาชิก จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่า independent sample t - test และ จำแนกตาม อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการเป็นสมาชิก เงินเดือน และชั้นยศ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One - way ANOVA ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 สรุปได้ว่า

1) ความต้องการพัฒนาด้านองค์ความรู้ พบว่าเมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อจำแนกตาม วุฒิการศึกษา เงินเดือน และชั้นยศ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2) ความต้องการพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงานพบว่าเมื่อจำแนกตาม อายุ และ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อจำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา เงินเดือน และชั้นยศ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3) ความต้องการพัฒนาด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ พบว่าเมื่อจำแนกตาม อายุ และ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อจำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา เงินเดือน และชั้นยศ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4) ความต้องการพัฒนาด้านการพัฒนาอาชีพ พบว่าเมื่อจำแนกตาม เพศอายุ วุฒิการศึกษา เงินเดือน และ ชั้นยศ ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อจำแนกตาม ระยะเวลาการเป็นสมาชิก มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่องความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ของ คณะกรรมการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการ และสมาชิก มีประเด็นที่น่าสนใจจะอภิปราย ดังต่อไปนี้

2.1 คณะกรรมการดำเนินการ จากผลการวิจัยที่สรุปได้ว่า คณะกรรมการดำเนินการ มีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลำดับที่ 1 ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ ในเรื่องความเชื่อมั่นต่อการดำเนินธุรกิจ/บริการสหกรณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด และ ลำดับที่ 2 ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการดำเนินงานสหกรณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกัน ด้านองค์ความรู้มีความต้องการในการพัฒนา

เกี่ยวกับความรู้เรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อเสนอแนะและความคิดเห็น แนวทางในการพัฒนาสรุปได้ว่า เมื่อมีคณะกรรมการเข้ามารับหน้าที่ใหม่ ควรจัดให้มีการปฐมนิเทศ หรือ จัดให้มีการศึกษาอบรม เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ก่อนเข้าปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมสุคนธ์ แสงประสิทธิ์(2547: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่งานประชาสัมพันธ์และวิชาการ ในสังกัดพระที่นั่งวิมานเมฆ พระราชวังดุสิต ในด้านความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และด้านทัศนคติต่อการปฏิบัติงาน พบว่าเจ้าหน้าที่งานประชาสัมพันธ์และวิชาการ ในสังกัดพระที่นั่งวิมานเมฆ พระราชวังดุสิต มีความต้องการในการฝึกอบรมทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ของ กัญญามน อินหว่าง (อ้างใน <http://www.thaihealth.or.th/partner/blog/230>) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม สรุปได้ว่า การที่จะทำ ให้แต่ละบุคคล สามารถทำหน้าที่ในปัจจุบันให้ได้นั้น จะต้องมีการฝึกอบรมเริ่มแรก โดยการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล เช่น การฝึกอบรมทักษะเบื้องต้น(Basic Skills Training) เพื่อการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ(Orientation Training) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร และทราบนโยบายโดยทั่วไปขององค์กร

2.2 ฝ่ายจัดการ จากผลการวิจัยที่สรุปได้ว่า ฝ่ายจัดการมีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในด้านทักษะในการปฏิบัติงาน มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการปฏิบัติงาน และ การให้บริการต่อสมาชิก มากที่สุด ส่วนข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นแนวทางในการพัฒนา สรุปได้ว่า ฝ่ายจัดการมีความต้องการให้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ในสหกรณ์ มาใช้ในการให้บริการ ให้มากขึ้น และใช้ให้เกิดประโยชน์ ตรงกับความต้องการมากที่สุด เพื่อจะได้ลดเวลา และลดความซับซ้อนในการทำงาน ซึ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมพงษ์ รุ่งจิรกาล(2549,บทคัดย่อ) ที่ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเรื่อง “ความต้องการพัฒนาของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานสรรพากรภาค 5” พบว่า ในภาพรวมข้าราชการของสำนักงานสรรพากรภาค 5 มีความต้องการพัฒนา 7 ด้าน ได้แก่ด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านภาษา ด้านนันทนาการ ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านบริหาร อยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก

2.3 สมาชิก จากผลการศึกษาพบว่า สมาชิก สอ.นย. มีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงาน

สหกรณ์อยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการสร้างความเชื่อมั่นต่อความมั่นคงในสหกรณ์ ส่วนด้านองค์ความรู้ มีความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง โดยองค์ความรู้ที่ต้องการคือความรู้เกี่ยวกับเรื่องสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของสมาชิก และความรู้เกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก ซึ่งมีความต้องการอยู่ในระดับมาก โดยสมาชิกส่วนใหญ่ร้อยละ 95.08 ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาว่า สหกรณ์ควรส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การดำเนินงานของสหกรณ์ และการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ด้วยการแนะนำ และการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับ ประชุม รอดประเสริฐ(2537 : 59-60) ที่ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ควรเน้นพัฒนาการทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุภาพร พิศาลบุตร และ ยงยุทธ เกษสาคร (2545 : 34) ที่สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เป็นสิ่งที่สำคัญ ดังนั้น คนในองค์การ จึงมีความจำเป็นต้อง “พัฒนา” ทั้งทัศนคติ ทักษะ ความรู้ และความสามารถ

2.4 จากผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย.ของสมาชิก โดยการทดสอบค่า independent sample t - test และ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One - way ANOVA ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 อภิปรายได้ว่า ในภาพรวม ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อจำแนกตาม วุฒิการศึกษา เงินเดือน และชั้นยศ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกตาม เพศ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก และ อายุ ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะการนำไปใช้ประโยชน์ จากผลการศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. นั้นมีประเด็นที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

3.1.1 คณะกรรมการดำเนินการ โดยรวมแล้วมีความต้องการในการพัฒนาในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ โดยที่ต้องการพัฒนามากที่สุดได้แก่ การสร้างความเชื่อมั่นต่อการดำเนินธุรกิจ/บริการของสหกรณ์ ทักษะในการดำเนินงานสหกรณ์ ทักษะการวางแผนการดำเนินงานสหกรณ์ และความรู้เรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ตามลำดับ ดังนั้นสหกรณ์ควรเน้นการพัฒนาคณะกรรมการดำเนินการ ตามประเด็นดังกล่าวด้วยเป็นลำดับแรก

3.1.2 ฝ่ายจัดการ โดยรวมแล้วมีความต้องการในการพัฒนาในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน โดยที่มีความต้องการพัฒนามากที่สุด ได้แก่ ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการปฏิบัติงาน การให้บริการต่อสมาชิก ในด้านทัศนคติได้แก่ การ

สร้างจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน การสร้างความเชื่อมั่นต่อความมั่นคงในสหกรณ์ และการสร้างความเชื่อมั่นต่อการดำเนินธุรกิจ/บริการของสหกรณ์ ส่วนในด้านองค์ความรู้มีความต้องการพัฒนาความรู้เรื่องการบริหารธุรกิจของสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ตลอดจนความรู้เรื่องการให้บริการ และกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับสหกรณ์ ดังนั้นสหกรณ์ควรพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของฝ่ายจัดการในประเด็นดังกล่าว เพื่อสอดคล้องกับความต้องการ จากการค้นพบข้างต้น

3.1.3 สมาชิก โดยรวมแล้วมีความต้องการพัฒนาในระดับปานกลาง โดยที่มีความต้องการพัฒนามากได้แก่ ทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์ ด้านที่มีความต้องการพัฒนามากได้แก่ การสร้างความเชื่อมั่นต่อความมั่นคงในสหกรณ์ การสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในการใช้บริการจากสหกรณ์ และการสร้างความเชื่อมั่นต่อการดำเนินธุรกิจ/บริการสหกรณ์ ส่วนในด้านทักษะในการปฏิบัติงานมีความต้องการ การรับบริการที่ดีจากสหกรณ์ ส่วนด้านองค์ความรู้ มีความต้องการความรู้เรื่องสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของสมาชิก มีความต้องการความรู้เรื่องสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก และความรู้เรื่องการเป็นสมาชิกที่ดี ดังนั้น สหกรณ์ควรพัฒนาสมาชิกตามความต้องการในประเด็นดังกล่าว

ดังนั้น โดยรวมแล้วสหกรณ์ควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก ตามความต้องการเป็นระยะ จักทำให้สหกรณ์สามารถพัฒนาได้มากขึ้น

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

3.2.1 เนื่องจากสมาชิก สอ.นย.มีจำนวนทั้งสิ้น 11,050 คน กระจายอยู่ตามหน่วยงานต่างๆ ของ กองทัพเรือ ทั้งภาคใต้ฝั่งอันดามัน (จ.พังงา,จ.ภูเก็ต,จ.กระบี่) และภาคใต้ฝั่งตะวันออก (จ.สงขลา, จ.ปัตตานี,จ.นราธิวาส) และในพื้นที่ กรุงเทพฯ และปริมณฑล แต่การศึกษารั้งนี้ ใช้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกที่อยู่ในพื้นที่ อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี จ.จันทบุรี และ จ.ตราด จำนวน 5,640 คน เพื่อให้ผลการวิจัยถูกต้องมากยิ่งขึ้น เห็นควรใช้ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นสมาชิกให้ครอบคลุมทุกพื้นที่

3.2.2 ควรจะมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในแต่ละด้านว่า มีแนวทางใดที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพทั่วไปของทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. ที่กระจายอยู่ตามหน่วยงานต่างๆ ของกองทัพเรือ



บรรณานุกรม

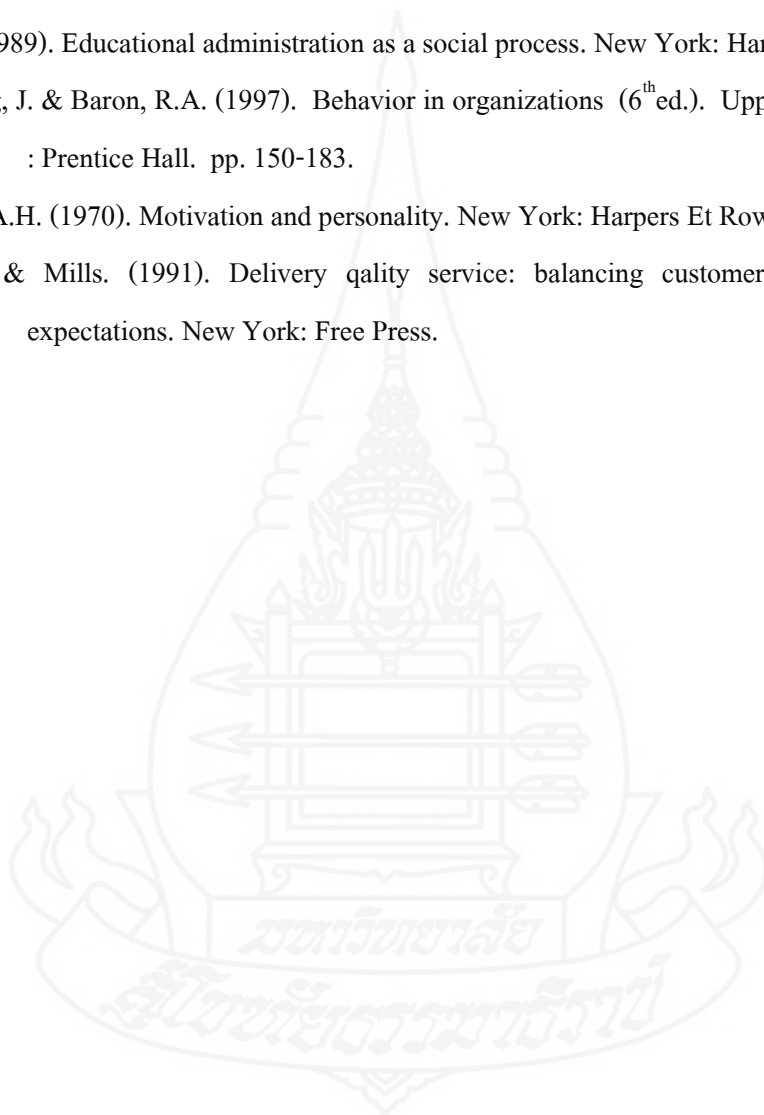
บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2555) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์. สืบค้นเมื่อ 8 พฤษภาคม 2555 จาก http://203.185.148.54/know_coop04.html
- _____ . (2555) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์. สืบค้นเมื่อ 8 พฤษภาคม 2555 จาก www.cpd.go.th/know_coop07.html.
- กัญญามน อินทว้าง. (2555) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กร. สืบค้นเมื่อ 8 พฤษภาคม 2555 จาก <http://www.thaihealth.or.th/partner/blog/23056>.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546) *การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย* พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- คณินิจ อนุโรจน์. (2555) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวคิดที่ปรับเปลี่ยน. สืบค้นเมื่อ 11 พฤษภาคม 2555 จาก <http://www.gotoknow.org/blog/hrd2/113421>
- งามตา เรืองพลังชูพร.(2545) “การศึกษาความต้องการฝึกอบรมของพนักงานสายบริหารทั่วไป บริษัทอุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลป์ ไทย จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จารุพงศ์ พลเดช.(2555) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.สืบค้นเมื่อ 5 พฤษภาคม 2555 จาก http://www.loburi.go.th/governor/book_january_51/human.doc
- จีระ หงส์ลดารมภ์.(2555) 10 แนวคิดและทฤษฎีเพื่อการพัฒนา“ทรัพยากรมนุษย์”สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2555 จาก <http://www.chiraacademy.com/concept.html>
- _____.(2531) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์:แนวคิดการประยุกต์ใช้*.ในหนังสือที่ระลึกประจำปี(เล่มที่5,หน้า3) กรุงเทพฯ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนัก ก.พ.
- จันทร์ศรี ลีลาชีนาเวศ.(2555) การพัฒนาบุคลากร สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2555 จาก <http://www.mis.nu.ac.th/sharing/prof/junsri2.php>
- เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล. (2530) *มิติใหม่ของการบริหารงานบุคคลในภาครัฐบาล* กรุงเทพมหานคร โอ เอส พริ้นติ้งเฮาส์
- เด่นดวง คำตรง.(2544) การศึกษาแนวโน้มบทบาทหน้าที่ของกรมอาชีวศึกษาในศตวรรษหน้า วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดวงพร หัชชะวนิช.(2555) โครงสร้างของขบวนการสหกรณ์ไทย สืบค้นเมื่อ 7 พฤษภาคม 2555 จาก http://www.utcc.ac.th/public_content/files/001/31_2-7.pdf

- คารณี ตรีนุชกร.(2546) ความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทเบียร์เทอร์เท็กซ์ไทย จำกัด วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ดำรง ปั้นประณต และสะอาด แก้วเกษ.(2549) ระบบสหกรณ์ในประเทศไทย กรุงเทพฯ ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- บุญมี จันทรวงศ์.(2543) ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในภาคการเกษตร: กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรุงเทพฯ ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- บุญเลิศ ไพรินทร์.(2538) เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ ทักษะคติ กรุงเทพมหานคร สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- ประดิษฐ์ มัชฌิมา.(2549) แนวคิด หลักการ และอุดมการณ์ของสหกรณ์ สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2555 จาก <http://www.clt.or.th/webboard/viewthread.php?tid=130>
- ประยูร ศรีประสาธน์ (2537) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ :สาขาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ประชุม รอดประเสริฐ.(2537) ครูปริทัศน์ กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานครพิมพ์
- พนัส หันนาคินทร์(2542) ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พนาลี ทองประเสริฐ.(2535) “ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาองค์การพัฒนาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ระเบียบ ทองสุข.(2544) “การศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารของพนักงานเพื่อความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับต้น:กรณีศึกษาโรงงานยาสูบกลาง” ปัญหาพิเศษปริญญาโทบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- วิทยากร เชียงกุล.(2550) ทางออกของปัญหา:ปัญหาและแนวทางพัฒนาสหกรณ์ในประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2555 จาก <http://witayakornclub.wordpress.com/>
- วารกรณ์ คงสาหร่าย.(2548) “ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองของพนักงาน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ.(2555) แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2555 จาก <http://blog.buu.ac.th/blog/watunyoo/98>
- วิรัชฐา สุวรรณจรัส.(2546) “ความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย(กนอ.)สำนักงานใหญ่” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

- สมสุขคนธ์ แสงประสิทธิ์.(2547) “ความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่งานประชาสัมพันธ์ และวิชาการในสังกัดพระที่นั่งวิมานเมฆ พระราชวังดุสิต” ปัญหาพิเศษปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- สมพงษ์ รุ่งจิรกาล.(2549) “ความต้องการพัฒนาของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานสรรพากร ภาค 5.ชลบุรี” ปัญหาพิเศษปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- สุธิรา สุขธิรเดช.(2544) “ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชี กองทัพบก” ปัญหาพิเศษปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- สุรียัน พินทอง.(2555) เศรษฐศาสตร์ครอบครัว สืบค้นเมื่อ 16 พฤษภาคม 2555 จาก <http://www.kwc.ac.th/3Society.htm>
- ส่งเสริมสหกรณ์,กรม(2548) การสหกรณ์ในประเทศไทย.พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ องค์การทหารผ่านศึก
- สหกรณ์เพื่อนช่วยเพื่อนจำกัด.(2555) อุคมการณ์การสหกรณ์ สืบค้นเมื่อ 19 พฤษภาคม 2555 <http://www.oknation.net/blog/friendshelpingfriends/2009/08/18/entry-2>
- สุมิตร สุวรรณ(2555) รั้งกับแนวคิดและทฤษฎีการ สืบค้นเมื่อ 19 พฤษภาคม 2555 จาก <http://pirun.ku.ac.th/~fedusmsw/publication/p10.pdf>
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์.(2549) *ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์.(2549) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ห้างหุ้นส่วนจำกัดเวสต์เทรด ประเทศไทย
- สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์,สำนักบริหารงานกลาง.(2555) องค์ความรู้เรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ สืบค้นเมื่อ 11 พฤษภาคม 2555 จาก <http://blog.m-society.go.th/media/users/sbkadmin/kmhrd.pdf>
- สมิต อาชนิจกุล.(2535) *พัฒนาความก้าวหน้า: แนวทางปรับปรุงตนเองสู่ความสำเร็จ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ดอกหญ้า
- สุภาพร พิศาลบุตร และขงยุทธ เกษสาคร. (2545) *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร วีเจ พรินติ้ง
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์.(2555) บทความทางวิชาการ.E-Books : พฤติกรรมองค์การ(Organizational Behavior) บทที่4 สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2555 จาก <http://suthep.cru.in.th/chapter4.doc>
- _____.(2555) ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned Need Theories) สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2555 จาก http://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/Need_Theories.htm

- (2555) ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2555 จาก http://www.stat.mutt.ac.th/index.php?option=com_content&view=article&id=89:erg&catid=37:researchart&Itemid=86
- Frunzi, G. L. & Savini, P. L. (1997). Supervision, The art of management. Prentice Hall. Upper Saddle River, N.J.
- Gracia. (1989). Educational administration as a social process. New York: Harper and Row.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1997). Behavior in organizations (6th ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall. pp. 150-183.
- Maslow, A.H. (1970). Motivation and personality. New York: Harpers Et Row.
- Pace, S. & Mills. (1991). Delivery quality service: balancing customer perceptions and expectations. New York: Free Press.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

ภาคผนวก

ก แบบสอบถามคณะกรรมการดำเนินการ



ภาคผนวก ก แบบสอบถาม

ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ออมทรัพย์นำวิกโยธิน จำกัด(สอ.นย.)

กรรมการดำเนินการ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. โดยสอบถามความคิดเห็นจาก คณะกรรมการ ของ สอ.นย.

2. แบบสอบถามมี 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสอ.นย.

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ รวมทั้งความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสหกรณ์ออมทรัพย์นำวิกโยธิน จำกัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน ()

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. ปัจจุบันอายุ
() ต่ำกว่า 40 ปี () 40 ปีขึ้นไป
3. การศึกษา
() ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี
() สูงกว่าปริญญาตรี
4. ประสบการณ์การทำงานในสหกรณ์
() น้อยกว่า 2 ปี () 2 ปีขึ้นไป
5. เงินเดือน
() ต่ำกว่า 25,000 บาท
() 25,001 - 35,000 บาท
() มากกว่า 35,000 บาท
6. ชั้นยศ
() จ.ต. - พ.จ.อ.
() ร.ต. - น.อ.
() น.อ.(พิเศษ) - พล.ร.ต.

ตอนที่ 2 ความต้องการในการพัฒนากรรมการในสหกรณ์ออมทรัพย์นำวิกโยธิน จำกัด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

	ความต้องการในการพัฒนากรรมการ ในสหกรณ์ออมทรัพย์นำวิกโยธิน	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านองค์ความรู้						
1	ความรู้เรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์					
2	ความรู้เรื่องบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกฝ่ายจัดการและกรรมการ					
3	ความรู้เรื่องอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของ ผู้จัดการรองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และ ฝ่ายจัดการ					
4	ความรู้เรื่องการบริหารธุรกิจ/บริการของสหกรณ์					
5	ความรู้เรื่องสิทธิประโยชน์/สวัสดิการของสหกรณ์					
6	ความรู้เรื่องการค้าดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นๆ					
7	ความรู้เรื่องการควบคุมตรวจสอบสหกรณ์					
8	ความรู้เรื่องการจัดประชุม/ประชุมใหญ่					
9	ความรู้เรื่องอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ/เฉพาะตำแหน่ง					
10	ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์					
ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน						
1	การบริหารจัดการสหกรณ์โดยทั่วไป					
2	การวางแผนการดำเนินงานสหกรณ์					
3	การค้าดำเนินงานสหกรณ์					
4	การควบคุม ตรวจสอบและประเมินสหกรณ์					
5	การประชุมคณะกรรมการดำเนินการ					
6	การเป็นกรรมการที่ดีและมีประสิทธิภาพ					
ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์						
1	การสร้างจิตสำนึกในการเป็นสมาชิกและเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน					
2	การสร้างเชื่อมั่นต่อการดำเนินธุรกิจ/บริการของสหกรณ์					
3	การสร้างเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร/กรรมการสหกรณ์					
4	การสร้างเชื่อมั่นต่อความมั่นคงในสหกรณ์					
5	การสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์					
ด้านการพัฒนาอาชีพ						
1	ความมั่นคงปลอดภัยของกรรมการ					
2	การฝึกอบรม/การค้าดำเนินงาน					
3	มีสวัสดิการของกรรมการและครอบครัว					

ตอนที่ 3 ปัญหา ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็น แนวทางในการพัฒนากรรมการ

1.1 ปัญหาด้านการพัฒนากรรมการในสหกรณ์ _____

1.2 ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนากรรมการในสหกรณ์ _____

1.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนากรรมการในสหกรณ์ _____



ภาคผนวก
ข แบบสอบถามฝ่ายจัดการ

ภาคผนวก ข แบบสอบถาม

ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ออมทรัพย์นำวิกโยธิน จำกัด(สอ.นย.)

ฝ่ายจัดการ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. โดยสอบถามความคิดเห็นจาก ฝ่ายจัดการ ของ สอ.นย.
2. แบบสอบถามมี 3 ตอน ประกอบด้วย
 - ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
 - ตอนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ออมทรัพย์นำวิกโยธิน จำกัด
 - ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ รวมทั้งความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสหกรณ์ออมทรัพย์นำวิกโยธิน จำกัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ()

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. ปัจจุบันอายุ
 - () น้อยกว่า 35 ปี () 35 ปีขึ้นไป
3. การศึกษา
 - () ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - () ปริญญาตรี
 - () สูงกว่าปริญญาตรี
4. ประสบการณ์การทำงานในสหกรณ์
 - () น้อยกว่า 5 ปี () 5-10 ปี () มากกว่า 10 ปี
5. เงินเดือน
 - () ต่ำกว่า 15,000 บาท () 15,001- 25,000 บาท () มากกว่า 25,000 บาท
6. ตำแหน่ง
 - () ผู้จัดการ/รองผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย () เจ้าหน้าที่

ตอนที่ 2 ความต้องการในการพัฒนาฝ่ายจัดการในสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

	ความต้องการในการพัฒนาฝ่ายจัดการ ในสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านองค์ความรู้						
1	ความรู้เรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์					
2	ความรู้เรื่องอำนาจและหน้าที่ของสมาชิกและกรรมการ					
3	ความรู้เรื่องอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ/ฝ่ายจัดการ					
4	ความรู้เรื่องการค้าเงินธุรกิจ/บริการของสหกรณ์					
5	ความรู้เรื่องการบริหารธุรกิจของสหกรณ์					
6	ความรู้เรื่องการให้บริการ					
7	ความรู้เรื่องการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นๆ					
8	ความรู้เรื่องการควบคุมตรวจสอบสหกรณ์					
9	ความรู้เรื่องการจัดประชุม/ประชุมใหญ่					
10	ความรู้เรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้อง					
11	ความรู้เรื่องกฎหมายระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์					
ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน						
1	การทำงานเป็นทีม					
2	การให้บริการต่อสมาชิก					
3	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการปฏิบัติงาน					
ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์						
1	การสร้างจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน					
2	การสร้างเชื่อมั่นต่อการดำเนินธุรกิจบริการของสหกรณ์					
3	การสร้างเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร/กรรมการสหกรณ์					
4	สร้างความเชื่อมั่นต่อความมั่นคงในสหกรณ์					
5	การสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน					
ด้านการพัฒนาอาชีพ						
1	พัฒนาองค์ความรู้เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพสหกรณ์					
2	มีสวัสดิการด้านการพัฒนาอาชีพสหกรณ์ เช่น ให้ทุนการศึกษา					
3	การฝึกอบรมอาชีพเสริมให้กับครอบครัว					

ตอนที่ 3 ปัญหา ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็น แนวทางในการพัฒนาฝ่ายจัดการ

1.1 ปัญหาด้านการพัฒนาฝ่ายจัดการในสหกรณ์ _____

1.2 ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาฝ่ายจัดการในสหกรณ์ _____

1.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาฝ่ายจัดการในสหกรณ์ _____



ภาคผนวก ค แบบสอบถาม

ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด

สำหรับสมาชิก

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สอ.นย. โดยสอบถามความคิดเห็นจาก สมาชิก ของ สอ.นย.
2. แบบสอบถามมี 3 ตอน ประกอบด้วย
 - ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
 - ตอนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสอ.นย.
 - ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ รวมทั้งความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่ว

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ()

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. ปัจจุบันอายุ
 - () ต่ำกว่า 30 ปี () 31 – 40 ปี () 41 – 50 ปี () 51 ปีขึ้นไป
3. การศึกษา
 - () ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - () ปริญญาตรี
 - () สูงกว่าปริญญาตรี
4. ระยะเวลาที่เป็นสมาชิกสหกรณ์
 - () 1-5 ปี () 6-10 ปี () มากกว่า 10 ปี
5. เงินเดือน
 - () ต่ำกว่า 15,000 บาท () 15,001- 25,000 บาท
 - () 25,001 - 35,000 บาท () มากกว่า 35,000 บาท
6. ชั้นยศ
 - () จ.ต. - พ.จ.อ.
 - () ร.ต. - น.ท.
 - () น.อ.- น.อ.(พิเศษ)
 - () อื่นๆ(โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 ความต้องการในการพัฒนาสมาชิกในสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน จำกัด(สอ.นย.)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

	ความต้องการในการพัฒนาสมาชิก ใน สอ.นย.	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์						
1	ความรู้เรื่องอุดมการณ์ หลักการ และ วิธีการสหกรณ์					
2	ความรู้เรื่องสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก					
3	ความรู้เรื่องสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของสมาชิก					
4	ความรู้เรื่องธุรกิจ/บริการของสหกรณ์					
5	ความรู้เรื่องการค้าดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นๆ					
6	ความรู้เรื่องการควบคุมตรวจสอบสหกรณ์					
7	ความรู้เรื่องการประชุมใหญ่(สามัญ,วิสามัญ)					
8	ความรู้เรื่องการเป็นสมาชิกที่ดี					
9	ความรู้เรื่องการบริหารงานสหกรณ์โดยทั่วไป					
ด้านทักษะในการปฏิบัติงานสหกรณ์						
1	การเข้าประชุมใหญ่					
2	การอ่านรายงานประจำปี					
3	การควบคุมตรวจสอบสหกรณ์					
4	การรับบริการที่ดีจากกับสหกรณ์					
ด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานสหกรณ์						
1	การสร้างจิตสำนึกในการเป็นสมาชิกและเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน					
2	การสร้างเชื่อมั่นต่อการดำเนินธุรกิจ/บริการของสหกรณ์					
3	การสร้างเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร/กรรมการสหกรณ์					
4	การสร้างเชื่อมั่นต่อความมั่นคงในสหกรณ์					
5	การสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในการใช้บริการจากสหกรณ์					
ด้านการพัฒนาอาชีพ						
1	การฝึกอบรมอาชีพเสริมให้กับสมาชิก					
2	การฝึกอบรมอาชีพเสริมให้กับครอบครัวสมาชิก					
3	พัฒนาองค์ความรู้เพื่อสร้างโอกาสในการคัดเลือกเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการ					

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นาวาเอกรัชชธรรม ฌ สงขลา
วัน เดือน ปีเกิด	5 พฤษภาคม 2508
สถานที่เกิด	111/102 หมู่ 3 ตำบลสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต จากโรงเรียนนายเรือ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ กองทัพเรือ พ.ศ. 2532
สถานที่ทำงาน	หน่วยประสานงานชายแดนประจำพื้นที่ตราด สำนักงานประสานงานชายแดน ไทย-กัมพูชา กองกำลังป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด อำเภอลองใหญ่ จังหวัดตราด
ตำแหน่ง	รองหัวหน้าหน่วยประสานงานชายแดนประจำพื้นที่ตราด

