



ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน  
 ผู้ศึกษา นายสมเกียรติ ส่วนบุญ ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)  
 อาจารย์ที่ปรึกษา ศาสตราจารย์ โอภาวดี เข้มทอง ปีการศึกษา 2550

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และปัจจัยภายในของสหกรณ์ (2) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน (3) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่านจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยภายในของสหกรณ์และ (4) เพื่อหาข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาพบว่า (1) เจ้าหน้าที่สหกรณ์ส่วนมากเป็นเพศหญิง และมีอายุระหว่าง 30 – 50 ปี สมรสแล้ว การศึกษาระดับปริญญาตรี รายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000.00 บาทถึง 20,000.00 บาท ประสบการณ์ทำงาน 6 ปีขึ้นไป และอยู่ในตำแหน่งมากกว่าสิบปี สหกรณ์ส่วนมากมีสมาชิกอยู่ระหว่าง 2,001 – มากกว่า 3,000 คน สินทรัพย์รวมอยู่ระหว่าง 50 – 200 ล้านบาท ปริมาณธุรกิจอยู่ระหว่าง 101 – 200 ล้านบาท และผลประกอบการกำไร (2) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่าคะแนนสูงสุด รองลงมาด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับรูปแบบสิ่งของและสิทธิประโยชน์รวมทั้งบริการที่สหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อการดำเนินงานในด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อการปฏิบัติด้านวินัยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก โดยหัวข้อโอกาสจ้างงานที่เท่าเทียมกันมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (3) ความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพการสมรส คุณวุฒิการศึกษา รายได้ อายุงาน ตำแหน่งงาน อายุตำแหน่งงาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน และด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด จำแนกตามจำนวนสมาชิกมีอยู่ในระดับมาก และด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ปริมาณสินทรัพย์มีอยู่ในระดับมาก ปริมาณธุรกิจ และผลประกอบการกำไร มีอยู่ในระดับมากและด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ยกเว้นสหกรณ์ที่มีผลประกอบการขาดทุนมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลางและด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4) ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก

คำสำคัญ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สหกรณ์การเกษตร จังหวัดน่าน

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิชัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิชัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ศาสตราจารย์ โอภาวดี เข้มทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ส่งเสริม หอมกลิ่น แขนงวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ติดตามการศึกษาวิชัย ตรวจสอบแบบสอบถาม ตลอดจนให้กำลังใจในการศึกษาวิชัยอย่างดี นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษาวิชัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาวิชัยได้รับความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก คณะกรรมการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน ตลอดจนข้าราชการ พนักงานราชการในสำนักงานสหกรณ์จังหวัดน่าน ที่ให้ความช่วยเหลือในการจัดเก็บข้อมูล จึงขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีของการค้นคว้า ศึกษาวิชัย ฉบับนี้ ผู้ศึกษาวิชัยขอใช้เป็นแหล่งความรู้แก่ผู้ที่สนใจทุกท่านนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ให้ดียิ่งขึ้น อันจะเป็นผลต่อการพัฒนาการสหกรณ์ให้มีความเจริญเติบโตและมั่นคงเป็นสถาบันที่พึงของมวลหมู่สมาชิก และการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืนสืบต่อไป

สมเกียรติ ส่วนบุญ

กุมภาพันธ์ 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา .....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ประเด็นปัญหาการศึกษา .....	6
ขอบเขตของการวิจัย .....	6
ข้อตกลงเบื้องต้น .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	10
ทฤษฎีและวิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .....	10
ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์ .....	24
วรรณกรรมและผลงานที่เกี่ยวข้อง .....	29
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	39
ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง .....	39
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	39
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	41
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	42
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	43
บทที่ 4 ผลการศึกษา .....	45
ปัจจัยส่วนบุคคล .....	46
ปัจจัยภายในองค์กร .....	48

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน.....	49
ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	76
ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สหกรณ์ การเกษตรในจังหวัดน่าน จำแนกตามปัจจัยภายในองค์กร.....	92
สภาพปัญหา ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามต่อกระบวนการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....	100
สภาพปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และข้อเสนอแนะ.....	102
การปฏิบัติงานของสหกรณ์ในการดำเนินกิจการมีประสิทธิภาพหรือไม่.....	103
ความพอใจของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการทำงานสหกรณ์.....	103
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	104
ผลการศึกษาสรุป.....	104
อภิปรายผล.....	115
ข้อเสนอแนะ.....	119
บรรณานุกรม.....	121
ภาคผนวก.....	124
แบบสอบถาม.....	126
ประวัติผู้ศึกษา.....	143

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 แสดงการสุ่มตัวอย่างประชากรการวิจัย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ การเกษตรในจังหวัดน่าน.....	40
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	46
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของปัจจัยภายในสหกรณ์.....	48
ตารางที่ 4.3 ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....	49
ตารางที่ 4.4 ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์.....	50
ตารางที่ 4.5 ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากร มนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์.....	51
ตารางที่ 4.6 ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากร มนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	52
ตารางที่ 4.7 ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากร มนุษย์ ด้านการปกป้องและชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....	52
ตารางที่ 4.8 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากร มนุษย์ ต่อโอกาสในการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน.....	53
ตารางที่ 4.9 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากร มนุษย์ ต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....	54
ตารางที่ 4.10 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากร มนุษย์ ต่อการวิเคราะห์งาน.....	55
ตารางที่ 4.11 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากร มนุษย์ ต่อการสรรหา.....	56
ตารางที่ 4.12 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากร มนุษย์ ต่อการคัดเลือก.....	58
ตารางที่ 4.13 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	59

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์ต่อวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	60
ตารางที่ 4.15 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์ต่อการจ่ายค่าตอบแทน.....	61
ตารางที่ 4.16 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์ต่อรูปแบบสิ่งของและสิทธิประโยชน์รวมทั้งบริการที่สหกรณ์ ให้เจ้าหน้าที่.....	63
ตารางที่ 4.17 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรในสหกรณ์.....	65
ตารางที่ 4.18 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ต่อวิธีปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรในสหกรณ์.....	66
ตารางที่ 4.19 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ต่อการวางแผนอาชีพ.....	68
ตารางที่ 4.20 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ต่อการปฏิบัติด้านวินัย.....	69
ตารางที่ 4.21 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและ ธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ต่อการสร้างมนุษย์สัมพันธ์.....	70
ตารางที่ 4.22 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและ ธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ต่อการดำเนินการต่อการร้องทุกข์.....	72
ตารางที่ 4.23 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและ ธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ต่อการดำเนินการด้านความปลอดภัย.....	74
ตารางที่ 4.24 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและ ธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ต่อการดำเนินงานในด้านคุณภาพชีวิตใน การทำงาน.....	75
ตารางที่ 4.25 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศ.....	76

ตารางที่ 4.26	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ.....	78
ตารางที่ 4.27	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพ.....	80
ตารางที่ 4.28	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา.....	82
ตารางที่ 4.29	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ต่อกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้สูงสุดต่อเดือน....	84
ตารางที่ 4.30	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุงานจนถึงปัจจุบัน	86
ตารางที่ 4.31	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่ง.....	88
ตารางที่ 4.32	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุตำแหน่งงาน.....	90
ตารางที่ 4.33	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามจำนวนสมาชิกสหกรณ์	92
ตารางที่ 4.34	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามปริมาณสินทรัพย์ สหกรณ์.....	94
ตารางที่ 4.35	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามปริมาณธุรกิจสหกรณ์	96
ตารางที่ 4.36	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามผลประกอบการ.....	98



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 ภาพแสดงกรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
ภาพที่ 2.1 ภาพแสดงหน้าที่ และกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .....	20
ภาพที่ 2.2 ภาพแสดง โครงสร้างและฐานะของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....	29

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรการบริหารไม่ว่าในองค์การหรือสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย คน (Man) เงิน(Money)วัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักรกล (Materials and Machines) และการจัดการ (Management) การตลาด (Marketing) เทคโนโลยี (Technology) และสารสนเทศ (Information) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถเข้าทำงาน จัดวางระบบการใช้คนให้เหมาะสมกับงานในหน่วยงานและสถานที่ได้ทันตามเวลาที่ต้องการ (กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ .2550:1-28) โดยที่ทรัพยากรเหล่านี้จะมีอยู่ในแต่ละองค์การในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารที่มีศักยภาพจะต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การในอัตราส่วนที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)” จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะคนหรือมนุษย์มีสติปัญญาความสามารถ และศักยภาพในการใช้ปัจจัยการบริหารอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และบรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์การ

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การคือ การดำเนินการเป็นกระบวนการลูกโซ่ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย กำหนดแผนงานอัตรากำลังคน การสรรหา คัดเลือกคนดีมีความสามารถเข้ามาทำงานได้ ทำงานเป็น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์การ มีความจงรักภักดีจนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นพนักงานขององค์การ ทั้งนี้โดยการตระหนักถึงความสำคัญของ“ทรัพยากรมนุษย์” ใน 3 ประการคือ (1) “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นทรัพย์สินขององค์การมิใช่ค่าใช้จ่าย (2) “ศักยภาพของมนุษย์” พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด (3) “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิตและการบริการขององค์การ (กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ : อ้างแล้ว.:1-8) ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์การหรือสหกรณ์มีพัฒนาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้องค์การหรือสหกรณ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคต โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละองค์การหรือสหกรณ์ต่างให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เพิ่มขึ้น เนื่องจากได้ตระหนักถึงความสำคัญว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่จะต้องแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมขององค์การหรือสหกรณ์ เพื่อส่งเสริมและเป็นหลักประกันว่าทุกกิจกรรมขององค์การหรือสหกรณ์จะสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สหกรณ์ เป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่เกิดจากการรวมคนเพื่อทำให้เกิดพลัง พร้อมทั้งการนำเอาพลังที่เกิดขึ้นทั้งหมดไปใช้ในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกโดยวิธีที่ถูกต้องตามกฎหมาย มีการดำเนินกิจการเหมือนธุรกิจทั่วไปในระบบเศรษฐกิจสหกรณ์ทุกประเภทจะประกอบด้วยคนหรือทรัพยากรมนุษย์ 3 ฝ่าย คือ (1) สมาชิกเป็นทั้งเจ้าของ ผู้ใช้บริการและผู้ควบคุมดูแลสหกรณ์ (2) คณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์เพื่อทำหน้าที่ในการบริหารจัดการกิจการของสหกรณ์แทนสมาชิก (3) ฝ่ายจัดการ ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายของสหกรณ์ (กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ : อ้างแล้ว, :1-5)

ปัจจุบัน ณ 1 มกราคม 2550 มีสหกรณ์ในประเทศไทยทั้งสิ้น 6,769 สหกรณ์ จำนวนสมาชิกรวม 9,896,144 คน (กรมส่งเสริมสหกรณ์ : [www.cpd.go.th](http://www.cpd.go.th)) และ ณ วันที่ 30 ตุลาคม 2550 มีสินทรัพย์หรือทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 893,869,782,163.97 บาท แยกเป็นหนี้สินทั้งสิ้น 423,341,457,105.09 บาท และทุนของสหกรณ์เองทั้งสิ้น 470,328,325,058.88 บาท (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ : [www.cad.go.th](http://www.cad.go.th)) จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าธุรกิจภาคสหกรณ์ที่มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของสมาชิกสหกรณ์อันจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศชาติได้หากกิจการของสหกรณ์เจริญก้าวหน้ามั่นคงเป็นสถาบันทางเศรษฐกิจสังคมที่เข้มแข็งช่วยให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดี มีสังคมที่สงบสุข การพัฒนาประเทศชาติก็ง่ายขึ้น โดยเฉพาะสหกรณ์ภาคเกษตรมีจำนวน 4,077 สหกรณ์ สมาชิกจำนวน 6,059,710 คน คิดเป็นร้อยละ 60 ของสมาชิกสหกรณ์ทั้งประเทศ และ ณ 31 ตุลาคม 2550 มีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 103,686,767,741.25 บาท หนี้สินทั้งสิ้น 68,457,386,396.54 บาท ทุนดำเนินงานของสหกรณ์เอง 35,307,841,817.25 บาท (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ : [www.cad.go.th](http://www.cad.go.th))

ความสำเร็จในการดำเนินงานสหกรณ์เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าปัจจัยสำคัญขึ้นอยู่กับความสามารถที่เข้มแข็ง และซื่อสัตย์สุจริตของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เจ้าหน้าที่ที่สามารถสร้างหรือสกัดกั้นความเจริญเติบโตของสหกรณ์ได้ เจ้าหน้าที่สหกรณ์เป็นตัวเชื่อมสำคัญระหว่างสหกรณ์และสมาชิกผู้เป็นเจ้าของและใช้บริการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์สามารถสร้างความชื่นชมหรือกระทำในสิ่งตรงกันข้ามโดยที่สมาชิกต้องติดต่อกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์เป็นประจำ การคัดเลือกเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำอย่างระมัดระวัง เจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่ควรรู้แต่เพียงลักษณะเทคนิคของผลิตภัณฑ์ที่ตนจัดการและบริการที่จัดให้ของสหกรณ์เท่านั้น ต้องสามารถสร้างภาพพจน์ที่ขึ้นชอบด้วยความสามารถในการเข้ากับสมาชิกได้เป็นอย่างดี และอุทิศตน

เพื่อบริการสมาชิก นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึง การดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์หรือฝ่ายจัดการ เป็นงานให้บริการแก่สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพโดยปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุจุดหมายปลายทางโดยมีผู้จัดการจะเป็นผู้บังคับบัญชาการใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คนหรือแรงงาน เงิน เครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุ หน้าที่ของผู้จัดการ คือ การวางแผนล่วงหน้าในการจัดการ ทรัพยากรต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ การจัดองค์การให้การทำงานคล่องตัว การอำนวยความสะดวก เป็นผู้นำ การมอบหมายงาน และการจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถ ผู้จัดการจึงเป็นทั้ง ผู้ประสานงานและผิวกำลังทรัพยากรต่าง ๆ ให้ทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และท้ายสุดเป็นผู้ควบคุมประเมินผลการทำงาน (พสุ สัตถาภรณ์, 2533 : 186-188) ดังนั้นการที่องค์การธุรกิจ รูปแบบสหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้ามีความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ และส่งผลต่อสังคมประเทศชาติ สงบสุขนั้นส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านคนหรือทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นผู้ขับเคลื่อน กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบริการสมาชิกตามธุรกิจอันเกิดจากวัตถุประสงค์ของการรวมตัวกันจัดตั้ง สหกรณ์ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างราบรื่นไม่ติดขัด

เนื่องจากกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการ สร้างความเข้มแข็งให้แก่การดำเนินธุรกิจสหกรณ์ทุกประเภท ซึ่งมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าหรือ เข้มแข็งของสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหกรณ์การเกษตรที่มีผู้บริหารและสมาชิกเป็นเกษตรกร ซึ่งเป็นกลุ่มคนขาด โอกาส ขาดความเข้าใจและความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการทางธุรกิจ จึงมักไม่ให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะฝ่ายจัดการซึ่งเป็นกลจักร สำคัญที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าสหกรณ์ได้มีกระบวนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ที่เหมาะสมจะทำให้ฝ่ายจัดการหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีความพอใจในการทำงานสามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลและทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ โดยรวมจึง ทำการศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์การเกษตรที่ใช้ในการบริหารจัดการ สหกรณ์และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามปัจจัยของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และปัจจัยภายในกิจการของสหกรณ์ จึงศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ โดยศึกษา เฉพาะสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน

2.2 เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน

2.3 เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยภายในกิจการของสหกรณ์

2.4 เพื่อศึกษาข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์

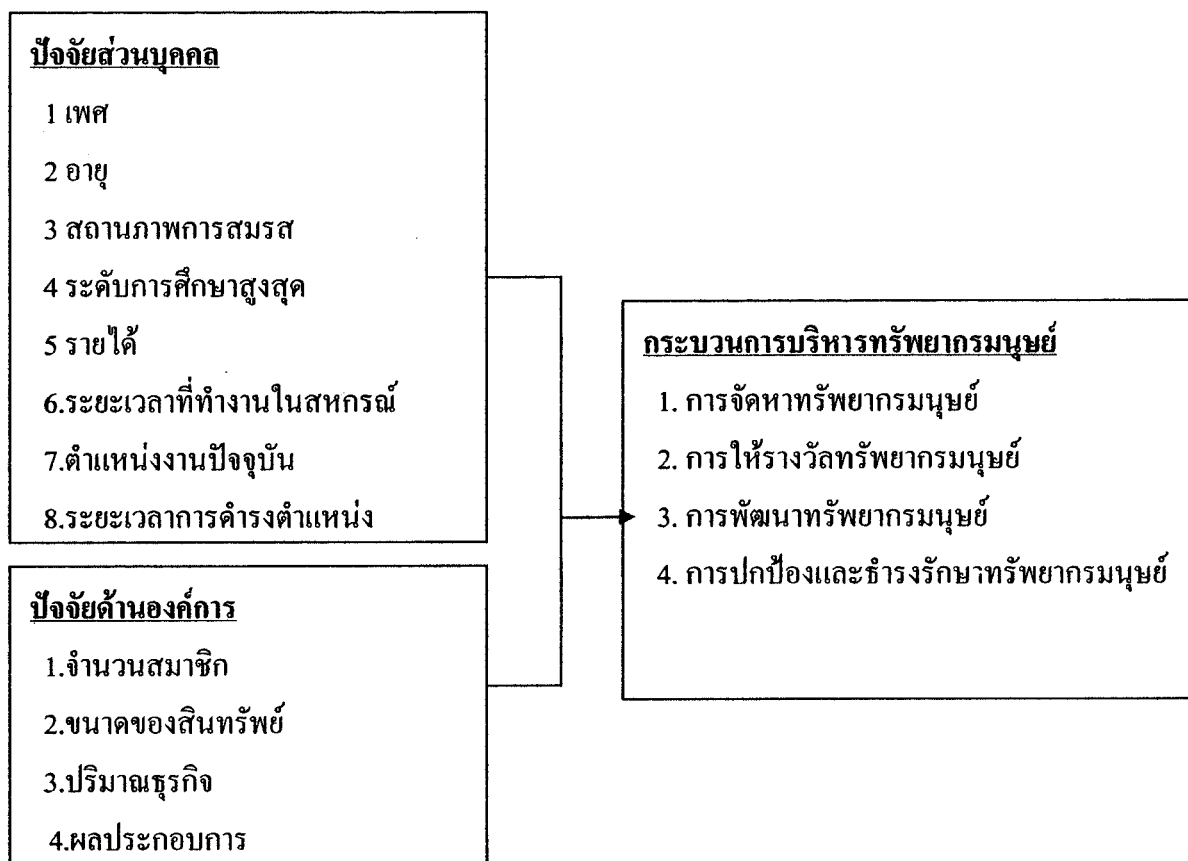
## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน ผู้ศึกษามุ่งเน้นศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Process) โดยใช้ทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่จาก โมเดลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Diagnostic Model of Human Resource Management) ตามทฤษฎีของ John M.Ivancevich (อ้างใน จีรภรณ์ ปฐมกุลนิตี , 2546 : 20) ซึ่งแบ่งกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ด้านคือ

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resources)
2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources)
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources)
4. การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protection Human Resources)

Resources)

ตลอดจนได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้



ภาพที่ 1. 1 ภาพแสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ผู้ศึกษาต้องการทราบกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดน่าน จึงได้ศึกษาถึงข้อมูลของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ที่จะศึกษาและปัจจัยด้านองค์การของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน วิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละและค่าเฉลี่ยเสนอเป็นตารางเพื่อทราบลักษณะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ผู้ตอบแบบสอบถาม และจำนวนสมาชิก ฐานะทางการเงิน ปริมาณธุรกิจ และผลประกอบการของสหกรณ์ที่ศึกษา ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์วิเคราะห์จากระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ว่าสหกรณ์มีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างไร โดยการ ใช้ค่าเฉลี่ยระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามอธิบายสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จำแนกตามลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยภายในกิจการของสหกรณ์ เพื่อทราบกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

#### 4.ประเด็นปัญหาการศึกษาค้นคว้า

4.1 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้านคือ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resources) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources) การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protection Human Resources) มีการปฏิบัติอย่างไร

4.2 ลักษณะทรัพยากรมนุษย์ จำนวนสมาชิก ขนาดของสินทรัพย์ ปริมาณธุรกิจ และผลประกอบการของสหกรณ์เป็นอย่างไร มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้านของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่านอย่างไร

4.3 สภาพปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ในจังหวัดน่านมีอะไรบ้าง

4.4 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอะไรบ้าง

#### 5. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มุ่งศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ลักษณะภายในของสหกรณ์ และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

##### 5.1 ขอบเขตด้านสถานที่ (Place)

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน ซึ่งดำเนินการจัดตั้งและกำกับดูแลโดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดน่าน กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 48 สหกรณ์

##### 5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sample)

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ผู้ศึกษาจะทำการสุ่มตัวอย่างประชากร โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non Probability Sampling) ประชากรที่ศึกษาคือ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน ทำการสุ่มแบบมีจุดมุ่งหมาย (Purposive Sampling) แบ่งพื้นที่จังหวัดน่านออกเป็น 15 พื้นที่ตามเขตอำเภอแล้วคัดเลือกเอาสหกรณ์การเกษตรที่มีแผนดำเนินการระดับอำเภอ จำนวนอำเภอละ 1 แห่ง ยกเว้นอำเภอบ่อเกลือและเฉลิมพระเกียรติ เนื่องจากหยุดดำเนินการและไม่ มีสหกรณ์อื่นในพื้นที่อำเภอดังกล่าว เจาะจงเลือกผู้ตอบแบบสอบถามจากผู้จัดการสหกรณ์ รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ระดับปฏิบัติในฝ่าย/แผนก/งาน โดยกำหนด

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้จัดการสหกรณ์จำนวน 13 คน รวมเจ้าหน้าที่ตำแหน่งอื่น ๆ อีกตาม สักส่วนจำนวนเจ้าหน้าที่สหกรณ์ร้อยละ 50 ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์แต่ละแห่ง

### 5.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา (Content)

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ลักษณะภายในของสหกรณ์ และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Process) ในสหกรณ์การเกษตร

### 5.4 ขอบเขตด้านเวลา (Time)

ขอบเขตเวลาที่ใช้ในการศึกษาคือช่วงเดือนธันวาคม 2550 – มีนาคม 2551

## 6. ข้อตกลงเบื้องต้น

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นการศึกษากระบวนการทรัพยากรมนุษย์โดยเจาะจงผู้ตอบ แบบสอบถามซึ่งเป็นตัวแทนของสหกรณ์การเกษตรในระดับอำเภอของจังหวัดน่าน ที่ทำหน้าที่ใน ฝ่ายจัดการ คือ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้ศึกษาเชื่อว่ามีความรู้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายจัดการของสหกรณ์ การเกษตรทุกด้านเพียงพอที่จะให้คำตอบในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ได้ดีที่สุด

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรม หรือ การดำเนินงานใดๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการดำเนินการใน 4 ด้าน ได้แก่

6.1.1 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resources) หมายถึง กิจกรรม ที่องค์การดำเนินการในการจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน ได้แก่ โอกาสในการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน การสรรหา และการคัดเลือก

6.1.2 การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources) หมายถึง กิจกรรมที่องค์การดำเนินการในการให้รางวัลแก่บุคลากร ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์และบริการ



6.1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(Developing Human Resources) หมายถึง กิจกรรมที่องค์การดำเนินการในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรม การพัฒนา การวางแผนอาชีพ และ การดำเนินการด้านวินัย

6.1.4 การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protection Human Resource) หมายถึง กิจกรรมที่องค์การดำเนินการในการปกป้องและธำรงรักษาบุคลากร ได้แก่ แรงงานสัมพันธ์และการต่อรองโดยรวม ความปลอดภัย สุขภาพ และความสะอาดสบาย การประเมินผล

6.2 สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์การเกษตรที่มีแดนดำเนินงานในแต่ละอำเภอในจังหวัด น่านอำเภอละ 1 แห่ง

6.3 ระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

6.4 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงานปัจจุบัน และระยะเวลาการทำงานในสหกรณ์

6.5 ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่

6.5.1 จำนวนสมาชิก หมายถึง ผู้เป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรที่มีแดนดำเนินงานในระดับอำเภอทั้ง 15 อำเภอในจังหวัดน่าน

6.5.2 สินทรัพย์ของสหกรณ์ หมายถึง สินทรัพย์หรือทุนดำเนินงานทั้งสิ้นของสหกรณ์ที่ปรากฏในงบการเงิน ของสหกรณ์ที่ศึกษา

6.5.3 ปริมาณธุรกิจ หมายถึง มูลค่าการจ่ายเงินกู้ระหว่างปี รวมมูลค่ายอดจำหน่ายสินค้าระหว่างปี รวมมูลค่าการรวบรวมผลิตผลผลิตภัณ์ระหว่างปี และรวมมูลค่าการให้บริการรับฝากเงินจากสมาชิกระหว่างปีซึ่งปรากฏในงบการเงิน ของสหกรณ์ที่ศึกษา

6.5.4 ผลประกอบการ หมายถึง กำไรสุทธิ หรือ ขาดทุนสุทธิ ประจำปีของสหกรณ์

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาในเรื่องนี้มีประโยชน์ของการวิจัยดังนี้

7.1 ทำให้ทราบรูปแบบกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่จังหวัดน่าน

7.2 ทราบปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดน่าน

7.3 เป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรแก่ผู้ที่สนใจต่อไป

7.4 เป็นแนวทางในการศึกษาและวิจัยของผู้สนใจต่อไป

7.5 ผลการศึกษาช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ในด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ซึ่งต้องปรับตัวในโลกธุรกิจสมัยใหม่

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดด้านทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรที่ถือได้ว่าเป็นองค์การธุรกิจในรูปแบบหนึ่ง แม้จะได้รับการคุ้มครองตามรัฐธรรมนูญและกฎหมายสหกรณ์แล้วก็ตามแต่ในความเป็นจริงสหกรณ์ดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจเพื่อสนองตอบแก่สมาชิก ดังนั้นความมั่นคงทางธุรกิจจึงเป็นสิ่งสำคัญ ความมั่นคงทางธุรกิจของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการธุรกิจที่ถูกต้องเหมาะสมกับธุรกิจ และทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งใน 4Ms การรู้จักนำแนวคิดทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในสหกรณ์จึงเป็นสิ่งที่ไม่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้วิจัยจึงได้แบ่งแนวคิดทฤษฎี ข้อมูลเกี่ยวกับการสหกรณ์ วรรณกรรมและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. ข้อมูลเกี่ยวกับการสหกรณ์
3. วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ทฤษฎีและวิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์(Human Resource) หมายถึง คนหรือมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรประเภทหนึ่งที่ต้องใช้ในการจัดการและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดเมื่อเทียบกับทรัพยากรทั้งหมดที่เป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจขององค์กร บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องให้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์[Human Resource Management (HRM)]

### 1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นคำที่เปลี่ยนมาจากคำที่ใช้อยู่เดิมว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นศัพท์ทางวิชาการที่คณะรัฐประศาสน-ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้บัญญัติขึ้น โดยถอดความจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Personnel Administration” หรือ “Personnel Management” (เสถียรภาพ พันธุไพโรจน์ 2544:5) ซึ่งเป็นการมองมนุษย์ในฐานะที่เป็น “บุคคล” (Personnel) ต่อมา เมื่อมุมมองเกี่ยวกับมนุษย์ในองค์การเปลี่ยนแปลงไปจากในฐานะที่เป็นบุคคล ไปสู่ฐานะใหม่ที่เป็น “ทรัพยากรทางการบริหาร” ประเภทหนึ่ง คือ ทรัพยากรมนุษย์ หรือเปลี่ยนแปลงจาก “Personnel” เป็น “Human Resources” ฉะนั้น การบริหารบุคคลที่เคยใช้มาแต่เดิมว่า “การบริหารงานบุคคล” จึงเปลี่ยนเป็น “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” อันเป็นคำที่ถอดความมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Human Resources Management” ซึ่งนอกจากจะแปลว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว ยังมีการใช้ถ้อยคำอื่น ๆ อีก เช่น “การบริหารทรัพยากรบุคคล” หรือ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” เป็นต้น โดยถ้อยคำเหล่านี้จะใช้ในความหมายเดียวกัน ต่อมาทั้งองค์การภาครัฐและเอกชนต่างก็มีแนวโน้มของมุมมองที่มีต่อมนุษย์ในองค์การแตกต่างไปจากเดิมอีก กล่าวคือ จากเดิมที่มองมนุษย์ในฐานะที่เป็น ทรัพยากร (Resources) ทางการบริหาร ได้เปลี่ยนเป็นการมองมนุษย์ในฐานะที่เป็น “ทุน” เรียกว่า “ทุนมนุษย์” หรือ “Human Capital” ฉะนั้น การบริหารมนุษย์ในฐานะที่เป็นทุน จึงอาจเปลี่ยนจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ “การบริหารทุนมนุษย์” (Human Capital Management) (กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ 2550 : 1-5 และ 1-6)

### 1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมชาย หิรัญกิตติ(2542:10) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ

- (1) เพื่อจัดหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน
  - (2) เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
  - (3) เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
  - (4) เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์การให้นานที่สุด
  - (5) เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานทุกคน ได้ทราบ
- พยอม วงศ์สารศรี (2544 : 7) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารงาน

บุคคลไว้ 3 ประการ คือ

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

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

(3) สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Needs) ฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้น กิจกรรมต่างๆ ที่ คิดจะดำเนินการ ควรเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการของพนักงาน โดยมุ่ง พัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงานและเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

อุทัย หิรัญโต (2531: 2-3) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

(1) เพื่อสรรหาและเลือกสรร (Recruitment and Selection) ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และความประพฤติดี

(2) เพื่อใช้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดผลสูงสุด (Utilization)

(3) เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์การนานๆ (Maintenance)

(4) เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง (Development)

สุนันทา เลานันทน์ (2542: 12) ได้กล่าวว่ววัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ที่มุ่งตอบสนองความมีประสิทธิผลขององค์กรมีดังนี้

(1) เพื่อช่วยให้องค์การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

(2) เพื่อใช้ทักษะความสามารถและความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลในองค์การ อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) เพื่อสรรหาคณากรที่มีคุณภาพและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมาปฏิบัติงานใน องค์การ

(4) เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและการตระหนักในคุณค่าและ ศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

(5) เพื่อพัฒนาและธำรงไว้ซึ่งชีวิตของการทำงานที่มีคุณภาพในระดับที่พึง ปรารถนา

(6) เพื่อช่วยธำรงนโยบายด้านระเบียบวินัยและจริยธรรมขององค์การ

(7) เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากร กลุ่มบุคคล องค์กรและสาธารณชน ในการดำเนินกิจกรรมหรือภารกิจใดๆ ก็ตามจำเป็นที่จะต้อง มีเป้าหมาย เพื่อที่จะดำเนินการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการบริหารงานบุคคลก็เช่นเดียวกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 8) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของหน้าที่งานด้านบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

- (1) มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์โดยได้ประสิทธิภาพ
- (2) มีบรรยากาศ ความสัมพันธ์ในหน้าที่งานที่ดีในระหว่างบรรดาสมาชิกของ

องค์การ

(3) มีการส่งเสริมความเจริญเติบโตและก้าวหน้าของแต่ละบุคคลที่พร้อมมูล และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

ภารกิจ 3 ด้านที่ต้องกระทำให้ได้ผลลุล่วงไปเป็นอย่างดีคือ

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

ช่วยกันทำงานให้ถึงเป้าหมายส่วนรวมขององค์การ

### 1.3 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมชาย หิรัญกิตติ (2542:10) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหารเพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจึงมีความสำคัญ เพราะสามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดเกี่ยวกับ

- (1) การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงานและการเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้

ประโยชน์

- (2) อัตราการออกจากงานสูง
- (3) การที่พนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด

(4) การที่บริษัทต้องขึ้นศาลเพราะมีข้อพิพาททางด้านแรงงาน ซึ่งเกิดจาก การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน การจัดสภาวะแวดล้อม การทำงานที่ไม่ปลอดภัย การไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน โดยผู้บริหารจะต้องมีเหตุผลและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง คือ การวางแผนที่เหมาะสม การจัดแผนภูมิองค์การ และการกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจน รวมถึงการใช้การควบคุมด้วยความชำนาญดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการจ้างคนได้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน มีการจูงใจการประเมิน การฝึกอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม

ธงชัย สันติวงษ์ (2542:18) ได้กล่าวว่า สภาพองค์การในทุกวันนี้ นับว่า ได้มีปัญหาถูกกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในองค์การโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่างๆเท่าที่เห็นกันอยู่ในปัจจุบัน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ

ด้านเทคนิควิทยาการ และด้านสภาพสังคม ล้วนแต่เห็นได้ชัดแจ้งว่าจะมีผลกระทบทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก การที่จะสามารถเผชิญกับปัญหาท้าทายต่าง ๆ เหล่านี้จึงนับเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรธุรกิจส่วนมากต้องพยายามมุ่งสนใจในสิ่งที่เกี่ยวกับงานทางด้านการบริหารงานบุคคล คือ

(1) ต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการทางจิตวิทยา หรือทางใจของคนงาน

(2) ต้องพิจารณาและยกระดับความสามารถของงานวิชาชีพด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งความพยายามของสมาคมวิชาชีพ คือ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยที่ได้มุ่งสร้างสรรค์ความรู้และเทคนิคของงานด้านนี้ให้แพร่หลายมาช้านานแล้วนั้น นับได้ว่ามีประโยชน์เป็นอย่างมากต่อสังคมธุรกิจและประเทศชาติโดยส่วนรวม

(3) ต้องให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล เรื่องนี้นับว่าขาดแคลนเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าหากได้ให้ความสนใจกันกว่าวิจัยปัญหาอย่างลึกซึ้งทีละด้านเรื่อยไปแล้ว ในระยะยาว การได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นจะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีคุณภาพและทำได้ผลมากยิ่งขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี (2544: 6) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

(1) ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

(2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

(3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข มีความเข้าใจที่ดีต่อกันจากความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ การบริหารงานบุคคล(ในอดีต) ข้างต้นนี้จะพบว่าก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การและพนักงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาในเรื่องนี้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานภายในองค์กร

ปัญญา หิรัญศรี (2550 : 5-16) พฤติกรรมของมนุษย์ไม่ว่าจะอยู่ในสภรณ์หรือองค์กรใดก็ตามสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท เช่น พฤติกรรมภายนอกและพฤติกรรมภายใน พฤติกรรมของมนุษย์เกี่ยวกับการกระตุนจากสิ่งแวดล้อมที่มีชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ไม่มีชีวิต สิ่งแวดล้อมที่เป็นรูปธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เป็นนามธรรม การจำแนกพฤติกรรมทางสังคมของมนุษย์

ออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมระดับบุคคล พฤติกรรมระดับระหว่างบุคคล และพฤติกรรมระดับกลุ่ม ขณะเดียวกันได้จัดแบ่งพัฒนาการทางจริยธรรมของมนุษย์ออกเป็น 6 ชั้น ดังนี้ 1) ชั้นการหลบหลีกการถูกลงโทษ 2) ชั้นการแสวงหารางวัลและความพอใจ 3) ชั้นการกระทำในสิ่งที่คนอื่นเห็นว่าดี 4) ชั้นการทำตามหน้าที่ทางสังคม 5) ชั้นการเคารพตนเอง หรือเคารพสิทธิส่วนบุคคลยอมรับกฎเกณฑ์อย่างเป็นประชาธิปไตย และ 6) ชั้นการยึดอุดมคติสากล

#### 1.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

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

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

##### 1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resources) ประกอบด้วย

1.1 โอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน (Equal Employment Opportunity : EEO)

1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

1.3 การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน (Job analysis and design)

1.4 การสรรหา (Recruitment)

- ภายในประเทศ (Domestic)

- ระหว่างประเทศ (International)

1.5 การคัดเลือก (Selection)

- ภายในประเทศ (Domestic)

- ระหว่างประเทศ (International)

##### 2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources) ประกอบด้วย

2.1 ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation)

2.2 การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)

2.3 ผลประโยชน์และบริการ (Benefits and services)

##### 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources) ประกอบด้วย

3.1 ฝึกอบรม (Training)

3.2 การพัฒนา (Development)

3.3 การวางแผนอาชีพ (Career planning)



### 3.4 วินัย (Discipline)

#### 4. การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protection Human Resources) ประกอบด้วย

4.1 แรงงานสัมพันธ์และการต่อรองโดยรวม (Labor Relation and Collective Bargaining)

4.2 ความปลอดภัย สุขภาพ และ ความสะดวกสบาย (Safety, Health and Wellness)

#### 4.3 การประเมินผล (Evaluation)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจในเรื่องการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ โดยกระบวนการบริหารงานบุคคลและการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรและได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายและแนวคิดไว้อย่างชัดเจน

ณัฐพันธ์ เฆจรนันท์ (2546: 18-24) ได้จำแนกหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. หน้าที่เกี่ยวกับองค์กร เป็นหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับระบบการดำเนินงานของทั้งองค์กร ซึ่งสามารถจำแนกหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์กรออกเป็น 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1.1 กำหนดนโยบาย หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่เกี่ยวกับนโยบายด้านบุคลากรรวมและเฉพาะของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่จัดเตรียมข้อมูลที่มีความสำคัญเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้กับผู้บริหาร ตลอดจนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านบุคลากรขององค์กรทั้งในด้านภาพรวมและนโยบายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับแต่ละหน่วยงาน

1.2 ให้คำแนะนำ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะเช่นเดียวกับหน่วยงานตามหน้าที่อื่นๆ ภายในองค์กร จะต้องมีความชำนาญในสาขาวิชาชีพที่ตนปฏิบัติ ซึ่งได้แก่งานที่สัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนับตั้งแต่การดึงดูด การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม การประเมินผล ตลอดจนงาน ดูแลเกี่ยวกับผลตอบแทน สวัสดิการ ความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร ดังนั้น เมื่อผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานด้านอื่นหรือบุคลากรทั่วไปมีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ ก็สามารถขอคำแนะนำได้จากหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เช่น ต้องการเพิ่มหรือลดกำลังคน มีความสงสัยเกี่ยวกับระบบสวัสดิการและผลประโยชน์ หรือมีปัญหาเกี่ยวกับข้อกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

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

1.4 ควบคุม การควบคุมกำลังคน (Man Power Control) ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของงานทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากถ้าองค์กรมีบุคลากรในจำนวนที่มากเกินไปเกินกว่าจำนวนงานก็จะก่อให้เกิดรายจ่ายที่สูงเกินไป ในทางตรงข้ามถ้าองค์กรมีบุคลากรน้อยเกินไปก็จะส่งผลให้งานล่าช้า บุคลากรแต่ละคน ทำงานหนักเกินกำลัง ซึ่งอาจก่อให้เกิดการขาดประสิทธิภาพในการทำงานเกิดอันตรายในการปฏิบัติงาน เกิดความเครียดหรือการหมดไฟในการปฏิบัติงาน (Burn Out) ซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียขึ้นแก่องค์กรในระยะยาว ดังนั้นหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบและปรับปรุงแผนงานที่เกี่ยวกับกำลังคนขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการอยู่ตลอดเวลา

2. หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กร นอกจากหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแล้ว งานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่โดยตรงกับสมาชิกทุกคนขององค์กร ซึ่งเป็นงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมที่หน่วยงานบุคลากรจะต้องปฏิบัติ หน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้

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

2.2 การจ้างงาน ได้แก่ การสรรหา และการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุดเข้าร่วมงานกับองค์กร หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้สัมพันธ์กับนโยบายรวมขององค์กรและความต้องการแรงงานของแต่ละหน่วยงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอาจกระทำ โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพียงลำพัง หรืออาจอาศัยความร่วมมือกันของบุคคลหลายฝ่ายภายในองค์กร เมื่อสามารถ

คัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งแล้ว หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบเอกสารและความถูกต้องของข้อมูลอย่างละเอียดอีกครั้งก่อนทำสัญญาจ้างงานรับบุคคลเข้าทำงานเพื่อให้แน่ใจว่าองค์การสามารถรับบุคคลที่เหมาะสมเข้าร่วมงาน ตลอดจนดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องเช่น การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม เพื่อกระตุ้น สร้างทัศนคติที่ดีและจงใจให้บุคคลทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

2.3 การจัดการด้านตำแหน่งงาน คือการดำเนินการรับและบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ถูกต้องกำหนดเมื่อมีบุคลากรใหม่เข้าร่วมงานกับองค์การ การประเมินผลงาน การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งของแต่ละบุคคลให้เป็นไปอย่างยุติธรรมตามกฎหมายที่กำหนดไว้ขององค์การ เมื่อมีการขยายงานหรือปรับโครงสร้างขององค์การ จะต้องมีการวางแผนและกำหนดบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ หรือโครงสร้างงานใหม่ เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันระหว่างบุคลากร และเกิดความสมดุลในองค์การ

2.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องถือเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์การสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง มีพัฒนาการที่ยั่งยืน (Sustain Growth and Development) และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังแนวความคิดของ “องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” ที่องค์การต้องพัฒนาและปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์โดยผ่านการเรียนรู้และพัฒนาการของสมาชิก หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่นในการตรวจสอบความต้องการในการฝึกอบรม (Need Assessment) ขององค์การของแต่ละหน่วยงาน และของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวางแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายหลังจากการจัดการฝึกอบรม จะต้องมีการตรวจสอบและติดตามผลว่าการฝึกอบรมที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด สมาชิกที่ผ่านการฝึกอบรมมีความรู้ พฤติกรรม และทัศนคติตามที่ต้องการหรือไม่ ตลอดจนต้องดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้อย่างเต็มที่ในอนาคต

2.5 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ได้แก่ การประเมินค่างาน (Job Evaluation) ศึกษาเปรียบเทียบ และกำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์การให้เป็นไปอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ตามหลักการที่ว่า “งานที่เท่ากันต้องได้ผลตอบแทนที่เท่ากัน (Equal Work, Equal Pay)” งานในส่วนนี้จะต้องทำการสำรวจ ศึกษา และเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างทั่วไปในสังคม เพื่อใช้ในการกำหนดอัตราค่าจ้างรวมขององค์การมิให้สูง หรือต่ำกว่าอัตรามาตรฐานของธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมในลักษณะเดียวกันมากนัก การให้ผลประโยชน์และสวัสดิการแก่บุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วน

ส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ การให้ผลประโยชน์เสริมในรูปแบบต่างๆ ยังมีส่วนช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอีกเช่นกัน

2.6 การธำรงรักษา คือหน้าที่ในการธำรงรักษาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และเป็นระยะเวลายาวนาน โดยพยายามสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale) ความผูกพัน (Commitment) ตลอดจนความจงรักภักดี (Loyalty) ที่มีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน

2.7 ระเบียบวินัย คือหน้าที่การรักษากฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับขององค์กรให้เป็นไปตามที่กำหนด เพื่อให้บุคลากรสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข และเพื่อให้เกิดความเรียบร้อยและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

2.8 แรงงานสัมพันธ์ คือหน้าที่ในการจัดการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร พนักงาน และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ตั้งแต่รัฐบาล สมาคมวิชาชีพ สมาคมแรงงานและกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น มีภาพลักษณ์ที่ดี ไม่มีอุปสรรคหรือความขัดแย้งเกิดขึ้น

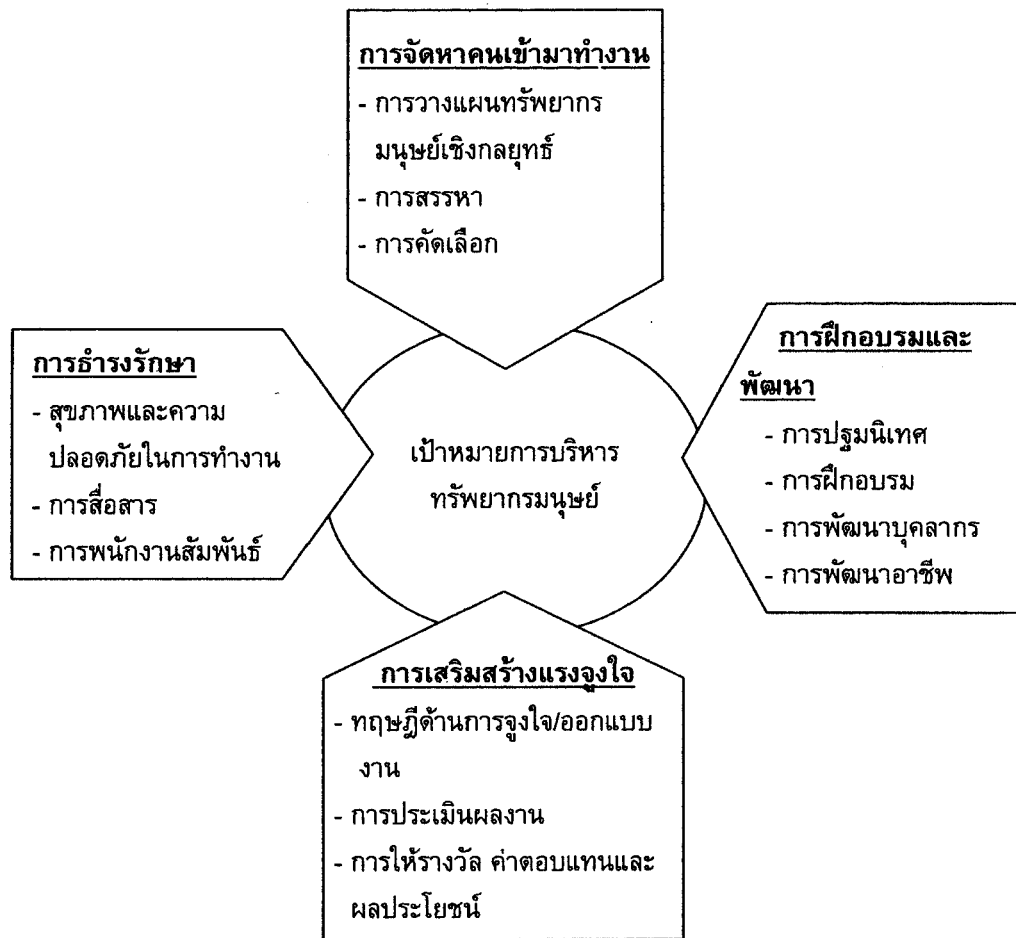
2.9 กิจกรรมอื่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง นอกจากหน้าที่ต่างๆ ข้างต้น งานด้านทรัพยากรมนุษย์อาจต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่นเช่น การให้คำปรึกษา คำแนะนำ หรือบริการพิเศษแก่พนักงาน การให้บริการแก่สังคม โดยที่กิจกรรมเหล่านี้จะเกี่ยวพันและสนับสนุนให้กิจกรรมอื่นดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.5 หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์

หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำเทคนิควิธีการบริหารจัดการมาใช้ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมและใช้คนหรือทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่

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

ในการทำหน้าที่ 4 ประการดังกล่าวนี้ ในแต่ละหน้าที่ยังสามารถจำแนกออกเป็นงานหรือกิจกรรม (Activities) ได้อีก ทั้งนี้ ในการทำงานหรือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องกระทำตามลำดับก่อนหลังและต่อเนื่องกันไป ในลักษณะของกระบวนการเรียกว่า “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์” แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 หน้าที่ และกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : เฉลิมพงศ์ มีสมนัย 2549 : 32 อ้างใน “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” มสช 2550 : 1-31

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยหน้าที่หลัก 4 ประการและในแต่ละหน้าที่ยังแบ่งย่อยออกได้เป็นงานหรือกิจกรรมย่อย ๆ อีกหลายประการ ดังต่อไปนี้

#### 1. จัดหาคนเข้ามาทำงาน ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

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

1.2 การสรรหาและการคัดเลือก หลังจากการพยากรณ์อุปสงค์และอุปทาน ทรัพยากรมนุษย์แล้วถ้าพบที่มีความแตกต่างระหว่างอุปสงค์กับอุปทานเรียกว่า ช่องว่าง(Gab) โดยเฉพาะอุปสงค์มากกว่าอุปทานด้านปริมาณ นั้นแสดงว่าองค์กรขาดกำลังคน องค์กรจะต้องทำการสรรหาบุคลากรมาเพิ่มเติม

การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้าสู่องค์กรจะต้องวางแผนในการสรรหาโดยการหาความต้องการในการสรรหา การกำหนดเป้าหมายในการสรรหาการตัดสินใจเลือกวิธีการสรรหาที่เหมาะสม การหาและเลือกแหล่งที่จะได้ทรัพยากรมนุษย์

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

## 2. การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การปฐมนิเทศ เป็นการเตรียมบุคลากรใหม่ให้รับรู้ในสิ่งต่างๆ เกี่ยวกับองค์กร งานและบุคลากรภายในองค์กร การปฐมนิเทศสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะคือ ลักษณะแรกเป็นการปฐมนิเทศแบบเป็นทางการ โดยองค์กรจัดทำโครงการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่โดยให้ความรู้ในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรตลอดจน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติ วินัย การวางตน ฯลฯ รวมทั้งภาระหน้าที่และงานที่จะต้องปฏิบัติ ในฐานะที่เป็นบุคลากรขององค์กร กับลักษณะที่สองเป็นการปฐมนิเทศแบบไม่เป็นทางการ โดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือ “พี่เลี้ยง” ของบุคลากรใหม่ให้ความรู้ความเข้าใจในองค์กร งานและบุคลากรคนอื่นๆ ภายในองค์กรพร้อมๆ กับการลงมือปฏิบัติงานจริงๆ การปฐมนิเทศมักจะกระทำในระยะแรกๆ ของการเข้ามาทำงานบุคลากร

2.2 การฝึกอบรมบุคลากร เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติ เจตคติที่เหมาะสมกับการทำงาน การฝึกอบรมสามารถกระทำได้ทั้ง การฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงานหรือ On-the- Job Training โดยทำงานไปพร้อมๆ กับการฝึกอบรม เช่น การสอนงาน และการฝึกอบรมนอกรการปฏิบัติงาน(In-House Off the Job Training) ซึ่งองค์กรมักจะจัดทำเป็นโครงการฝึกอบรม และดำเนินการฝึกอบรมโดยบุคลากรไม่ต้องปฏิบัติงานในระหว่างที่เข้ารับ การฝึกอบรม โดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมนอกรการปฏิบัติงานนี้จะฝึกอบรมภายหลังจากที่บุคลากรได้ทำงานแล้วระยะหนึ่ง

2.3 การพัฒนาบุคลากร เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่องค์การสำหรับการดำเนินงานในอนาคต โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในเชิงลึกได้เรียนรู้ในหลักการ ทฤษฎีต่างๆ ทางด้านการบริหารจัดการ ฯลฯ โดยทั่วไปแล้ว มักจะทำการพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะเข้าไปรับผิดชอบงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในระดับสูงขึ้น มีสมรรถนะในการทำงานสูงขึ้น งานมีความยุ่งยากและความซับซ้อนเพิ่มขึ้น ตามปกติมักจะกระทำก่อนแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

2.4 การพัฒนาอาชีพ นิยมทำเป็นโครงการ เรียกว่า โครงการพัฒนาอาชีพ โดยกำหนดโครงการขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรให้สามารถทำงานขั้นสูง (Advance) ที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถเป็นการเฉพาะด้าน จุดเน้นของการพัฒนาอาชีพอยู่ที่การจัดเตรียมความสามารถพิเศษภายในของบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้สัมฤทธิ์ผลด้วยการจัดเตรียมสารสนเทศที่จำเป็น ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรได้ตระหนักว่า เป้าหมายในอาชีพของคนคืออะไร และจะกระทำอย่างไรจึงจะก้าวเข้าสู่เป้าหมายดังกล่าว

### 3. การส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

3.1 การจูงใจและการออกแบบงาน ดังได้กล่าวไว้ในตอนต้นแล้วว่า บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ส่วนแรก ได้แก่ ความสามารถ (Able) ในการทำงานและส่วนที่สองเป็นความพร้อมทางจิตใจ (Willingness) ที่จะทำงาน สำหรับความสามารถในการทำงานนั้นสามารถสร้างเสริมได้ด้วยฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร แต่ความพร้อมทางจิตใจที่จะทำงานนั้นสามารถเสริมสร้างได้โดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยผู้จูงใจจะต้องทราบให้ได้ว่าบุคลากรมีความต้องการอะไร ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้ทฤษฎีการจูงใจต่าง ๆ เช่น ทฤษฎี Hierarchy of Needs ของ Abraham H. Maslow หรือทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Victor H. Vroom หรือคนอื่น ๆ ก็ได้ จากนั้นจะใช้สิ่งที่เป็นแรงจูงใจที่เรียกว่าสิ่งจูงใจ (Incentive) ที่เป็นรางวัลไปจูงใจให้บุคคลทำงานด้วยความรับผิดชอบ ทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร รวมทั้งการมีวินัยในตนเอง ฯลฯ โดยจะได้รับสิ่งที่ตนเองประสงค์เมื่อทำงานเสร็จและงานเป็นผลดีต่อการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัลยังแบ่งออกเป็นรางวัลภายนอกกับรางวัลภายใน ผู้บริหารสามารถที่จะเลือกมาใช้เพื่อจูงใจให้บุคคลใช้สมรรถนะของตนและอุทิศตนให้กับการทำงานจนงานสัมฤทธิ์ผลได้

3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินศักยภาพ (Potential) และสมรรถนะของบุคคลนี้ใช้ในการทำงานให้สำเร็จ โดยพิจารณาจากผลงานที่บุคคลทำงานได้แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การบริหารค่าตอบแทนด้วยความ

ยุติธรรม การกำหนดมาตรฐานงาน การตัดสินใจเลื่อนตำแหน่ง การให้คำปรึกษาแก่บุคลากร การจูงใจบุคลากร การประเมินศักยภาพของบุคลากร การระบุความต้องการในการฝึกอบรม การตัดสินใจโยกย้ายตำแหน่ง ฯลฯ ทั้งนี้ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายประเภท เช่น การประเมินเพื่อบรรจุเข้าทำงาน การประเมินการปฏิบัติงานประจำ การประเมินผลในช่วยของการรักษาการในตำแหน่ง และการประเมินขีดความสามารถศักยภาพเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

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

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

#### 4. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

4.1 สุขภาพและความปลอดภัย การที่บุคลากรจะทำงานสัมฤทธิ์ผลและได้ผลงานที่สูงด้วยปริมาณและคุณภาพนั้น บุคลากรจะต้องมีสุขภาพที่สมบูรณ์ทั้งสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถที่จะนำเอาความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญในงานตลอดจนสมรรถนะของแต่ละบุคคลมาใช้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งในส่วนนี้้องค์การต่างๆ ก็ได้กำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อเสริมสร้างให้เจ้าหน้าที่มีสุขภาพที่ดี ในส่วนของ ความปลอดภัยนั้นก็ ได้กำหนด กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้บุคลากรทุกคน ได้ถือปฏิบัติเพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมอยู่แล้ว และเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเหล่านี้ได้อยู่กับองค์กรนานๆ ตลอดไปจนกว่าจะเกษียณงาน

4.2 การสื่อสาร ที่นี้จะช่วยให้ทุกคนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารในการทำงานที่ถูกต้อง ทุกองค์กรได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากการพัฒนาเครือข่ายการสื่อสารทั้ง Internet และ Intranet รวมทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เพื่อกระจายและเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารเพื่อให้



ทุกคนได้นำมาใช้ใช้ประกอบการปฏิบัติงานทั้งทางด้านการวางแผน การตัดสินใจ และการควบคุมการปฏิบัติงาน

4.3 การพนักงานสัมพันธ์ แม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรภาครัฐกับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐอาจจะต่างไปจากนิติสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในภาคเอกชน และธุรกิจเอกชนก็ตาม แต่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารในฐานะที่เป็นตัวแทนของนายจ้าง กับข้าราชการหรือพนักงานในฐานะของลูกจ้างนั้นจะคล้ายคลึงกัน โดยมีระเบียบข้อบังคับที่ได้ตราไว้เป็นกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติ กฎระเบียบ ประกาศต่างๆ ไว้เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกภาคดำเนินงานไปด้วยความราบรื่น และเป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง แต่กระนั้นก็ตาม การพนักงานสัมพันธ์ในภาคเอกชนมักจะเกิดปัญหาด้านแรงงานมากกว่าภาคเอกชนและภาครัฐ (กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ , 2550:1-35)

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

## 2. ข้อมูลเกี่ยวกับการสหกรณ์

เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัยเป็นสหกรณ์การเกษตรรูปแบบ “สหกรณ์การเกษตรทั่วไป” ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดน่าน ดังนั้น จึงขอนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับสหกรณ์ ดังนี้

2.1 ความหมายของสหกรณ์ คือ "องค์การของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกัน โดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และ วัฒนธรรม" และบทนิยามคำว่า “สหกรณ์” จากหนังสือราชบัณฑิตยสถาน ที่ รด ๐๐๐๔/๘๐๐ ลงวันที่ ๒๑ มีนาคม สหกรณ์ น. องค์การทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้นด้วยการลงหุ้นร่วมกัน จัดการร่วมกันในการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือบริการตามความต้องการหรือผลประโยชน์อย่างเดียวกันของบรรดาสมาชิก สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิ์ออกเสียงได้หนึ่งเสียงในการบริหารสหกรณ์ โดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์โคนม, (กฏ) คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนิน

กิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์.

2.2 คุณค่าสหกรณ์ "สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิก สหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อกัน โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์"

2.3 หลักการสหกรณ์ คือ "แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าทางสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม" ซึ่งประกอบด้วยการที่สำคัญรวม 7 ประการ กล่าวคือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

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

(2) อย่างไรก็ดี การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกของสหกรณ์ต่างๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกแล้วสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้ และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิกและสหกรณ์ ไม่ถือว่าขัดกับหลักการสหกรณ์ข้อนี้

(3) สมาชิกสมทบนั้น ควรมีแต่เฉพาะกรณีของสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษ และจำเป็นเท่านั้น ไม่ควรให้มีในสหกรณ์ทั่วไปหรือทุกประเภท เพราะตามปกติสมาชิกสมทบมาจากบุคคลซึ่งขาดคุณสมบัติที่จะเป็นสมาชิกธรรมดา หากสหกรณ์ได้รับสมาชิกสมทบจำนวนมาก ก็อาจกระทบต่อการส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกธรรมดาได้แม้ว่ากฎหมายจะได้ห้ามมิให้สมาชิกสมทบบมีสิทธิบางประการก็ตาม

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

พึงตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่จะต้องร่วมแรงกายใจ และสติปัญญาในการดำเนินการและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ตามวิถีทางประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านช่องทางหรือองค์กรต่างๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และที่ประชุมใหญ่

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 หรือทำสัญญาใดตามเงื่อนไขที่สหกรณ์ยอมรับได้กับบุคคลภายนอกหรือรัฐบาล

(2) การรับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากรัฐ หรือบุคคลภายนอกไม่ขัดกับหลักความเป็นอิสระของสหกรณ์ หากผู้ให้ความช่วยเหลือมุ่งหมายให้สหกรณ์ช่วยเหลือตนเองได้ และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย รวมทั้งชี้แจงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองของสหกรณ์

#### หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ

(1) หลักการข้อนี้เป็นจุดอ่อนของสหกรณ์ในประเทศไทยทุกระดับ ทั้งสหกรณ์ขั้นปฐมและสหกรณ์ขั้นสูง เพราะขาดแผนแม่บทในการพัฒนาการศึกษาทางสหกรณ์ให้เป็นบทบาท และควมรับผิดชอบของขบวนการสหกรณ์อย่างแท้จริง ทั้งๆ ที่ได้ริเริ่มให้จัดตั้งกองทุนสะสม จัดสภาพสหกรณ์ จากกำไรของสหกรณ์มาตั้งแต่ พ.ศ. 2492 และแม้จะมีการจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยและมีชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติบ้างแล้วส่วนราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ก็ยังคงดำเนินการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์แทบจะเรียกได้ว่าซ้ำซ้อนกับขบวนการสหกรณ์โดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนให้ขบวนการสหกรณ์สามารถรับผิดชอบการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์ได้ด้วยตนเองในที่สุด โดยมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ให้ การสนับสนุนอย่างเพียงพอตามความจำเป็นและเน้นการฝึกอบรมข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(2) การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศมีความมุ่งหมายและเน้นกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

- การศึกษามุ่งให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่จะเป็นสมาชิกในอนาคต มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ รวมทั้งมีความสำนึก และตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก หรือให้เป็นผู้มีจิตวิญญาณสหกรณ์

- การฝึกอบรมมุ่งให้กรรมการ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ รวมทั้งความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตน

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

(3) หลักสูตรและเนื้อหาของการศึกษาอบรม ควรครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม

#### หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

(1) แท้จริงการร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นหลักการเดียวกันกับการร่วมมือระหว่างบุคคลธรรมดาในการจัดตั้งสหกรณ์นั่นเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจ การต่อรองสูงขึ้น และนำไปสู่การรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(2) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง ในแนวนอน สหกรณ์ทุกสหกรณ์ไม่ว่าประเภทเดียวกันหรือไม่ สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับเพื่อประโยชน์ สูงสุดของสมาชิกและขบวนการสหกรณ์ในแนวตั้งสหกรณ์ท้องถิ่นประเภทเดียวกันควรรวมตัวกัน ทางธุรกิจเป็นขบวนการสหกรณ์ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ และ สหกรณ์ทุกประเภท ทุกระดับ ทุกสหกรณ์ควรรวมตัวกันเป็นองค์การสหกรณ์สูงสุด (Apex Organization) เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมด้านอุดมการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริม แนะนำ การกำกับดูแล การตรวจสอบ การวิจัย และการพัฒนา ฯลฯ

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

#### หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

(1) สหกรณ์เป็นองค์การทางเศรษฐกิจและสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่ สหกรณ์ตั้งอยู่ เพราะฉะนั้น การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็น ไปเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชน นั้นๆ ซึ่งหมายความว่า เป็นการพัฒนา ที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ หรือเป็นการพัฒนาที่สนองความต้องการและความใฝ่ฝันของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำลายโอกาส ความสามารถ และอนาคตของคนรุ่นหลัง

(2) เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์ก็เป็นสมาชิกของชุมชนนั่นเอง สหกรณ์จึงควรมีส่วน ช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชนนั้นแบบยั่งยืน

2.4 อุดมการณ์สหกรณ์ คือ ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่ง กันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

2.5 วิธีการสหกรณ์ คือ การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรม ทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจ

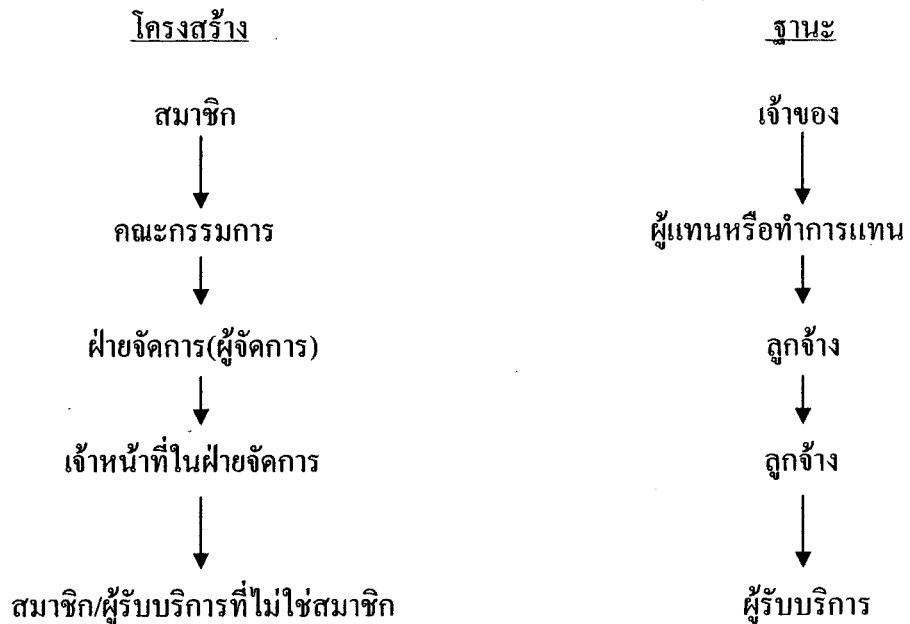
2.6 ประเภทของสหกรณ์ แนวคิดในการแบ่งประเภทสหกรณ์ คือ กลุ่มสหกรณ์ที่มีความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์หลักอย่างเดียวกัน เช่น กลุ่มสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสหกรณ์ประมง กลุ่มสหกรณ์นิคม กลุ่มสหกรณ์ร้านค้า ฯลฯ ตามมาตรา 33 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 ปัจจุบันเป็นไปตามกฎกระทรวง กำหนดประเภทสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ.2548 ลงวันที่ 29 มิถุนายน 2548 กำหนดไว้ 7 ประเภท ดังต่อไปนี้ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ซึ่งสหกรณ์ที่ผู้ศึกษาได้นำมาศึกษา คือ

สหกรณ์การเกษตร คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร รวมกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

วัตถุประสงค์ สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจแบบอนเนกประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวม โดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม อันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ ทำให้สมาชิกมีปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้น จากการกู้เงินสหกรณ์ ในอัตราดอกเบี้ยต่ำมาประกอบอาชีพ ทำให้มีที่ดินทำกินเป็นของตนเองหรือมีที่ดินทำกินมากกว่าเดิม ทั้งในรับความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการผลิต ตั้งแต่การใช้พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ การใช้ปุ๋ย การใช้ยาปราบศัตรูพืชการเก็บรักษาผลผลิตอย่างมีคุณภาพ ผลิตผล ที่ได้จึงเป็นไปตามความต้องการของตลาด ส่งผลให้สหกรณ์และบุคคลในครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และการอนามัย (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2547:48-49)

2.7 โครงสร้างของสหกรณ์การเกษตร ประกอบด้วย สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์การเกษตรทั่วไป ในส่วนของฝ่ายจัดการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างของสหกรณ์มีที่มาจากพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 กำหนดไว้ในมาตรา 43 ข้อบังคับของสหกรณ์อย่างน้อยต้องมีรายการ ดังต่อไปนี้ ฯลฯ (10) การแต่งตั้ง การดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้จัดการ และมาตรา 51 ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอก เพื่อการนี้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือหลายคนหรือผู้จัดการทำการแทนก็ได้ จากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์สามารถแสดงโครงสร้างของสหกรณ์การเกษตร ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดง โครงสร้างและฐานะของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์การเกษตร

จากภาพที่ 2.2 เห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ แม้สหกรณ์จะเป็นธุรกิจแต่เป็นธุรกิจลักษณะที่ก่อตั้งขึ้นโดยสมาชิกในฐานะเจ้าของ ดำเนินกิจการโดยคณะกรรมการในฐานะผู้แทนสมาชิก และมีการจัดจ้างฝ่ายจัดการที่ประกอบด้วยผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ซึ่งจะเป็น ผู้ที่ต้องทำหน้าที่ให้บริการแก่สมาชิกที่มีอีกฐานะหนึ่งคือผู้รับบริการหรือลูกค้าของธุรกิจในรูปแบบสหกรณ์ ดังนั้นกิจการของสหกรณ์จะเจริญก้าวหน้าหรือมั่นคงจนสามารถแข่งขันหรือยืนหยัดอยู่ได้ในทุกสภาวะการณ์ของสภาพธุรกิจ ฝ่ายจัดการเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญยิ่งในการนำพาองค์กรสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าและตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมตัวกันเป็นสหกรณ์

### 3. วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คณีย์ เทียนพุด และ คณะ (2541: 1-146) ได้ทำรายงานวิจัยเรื่องทิศทางและบทบาท การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ. 2550) ผลการวิจัยที่พบโดยสรุปมีดังนี้ 1. ลักษณะของกิจกรรม/งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลใน 3 ระดับ คือ (1) ระดับกลยุทธ์(Strategic) (2) ระดับบริการ (Service Delivery) และ (3) ระดับธุรการงานบุคคล(Administration) 2. รายการหรือลักษณะของกิจกรรมด้านบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไปนี้จะมีความสำคัญต่อธุรกิจ โดยเปลี่ยนแปลงมากขึ้นในอีก 10 ปีข้างหน้า คือ ปี 2550 ดังนี้

- 2.1 การดึงดูดและคัดเลือกคนที่เหมาะสมที่สุดให้เข้ามาทำงานในองค์กร
- 2.2 การพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังคนในองค์กร (เน้นแต่ละบุคคล)
- 2.3 การออกแบบระบบรางวัลจูงใจเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดกับองค์กร  
เช่น การให้ค่าตอบแทนตามความสามารถ การให้โบนัสตามผลงาน การให้รางวัลกับทีมงาน  
ปรับปรุงระบบงาน
- 2.4 กำหนดให้กลยุทธ์และนโยบายด้านกำลังคน รวมทั้งความต้องการกำลังคนเป็น  
เรื่องของหลักการบริหารองค์กร
- 2.5 องค์กรดูแลและจัดทำ การพัฒนาอาชีพของพนักงาน (Career Planning &  
Development) ให้ตรงกับงานและระดับความสามารถของพนักงานและผู้บริหาร (เน้นการเติบโตใน  
อาชีพ)
- 2.6 การจัดทำระบบ HRIS (Human Resources Information System) ที่ถูกต้องและ  
มีประสิทธิภาพ
- 2.7 การปรับปรุงและออกแบบระบบค่าตอบแทนและประโยชน์เพิ่มให้แก่  
พนักงาน เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เช่น การปรับวิสัยทัศน์ การรื้อปรับระบบงาน  
การใช้งานของสายงานธุรกิจหลัก
- 2.8 กำหนดให้มี “การให้คำปรึกษา” แก่พนักงาน ด้านอาชีพ การดำเนินชีวิต  
การปรับตัวเข้ากับองค์กรและสังคม
- 2.9 ริเริ่มการพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร (Corporate Culture) เช่น วิธีการทำงาน  
สไตล์การบริหาร คุณค่าที่องค์กรยึดถือให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร
- 2.10 จัดการ โปรแกรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement  
Programme) เช่น TQM (Total Quality Management) TPM (Total Productive Maintenance)  
ISO 9000/14000 BPR (Business Process Reengineering) เป็นต้น
- 2.11 การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการริเริ่ม วางแผนธุรกิจและพัฒนากลยุทธ์  
องค์กร
- 2.12 การสร้างหลักประกันด้านความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยในการทำงาน  
ให้แก่พนักงาน
- 2.13 การสร้างให้เกิดทีมการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (เป็นลักษณะ  
ปรัชญาเน้นที่สร้าง “วินัยแห่งการเรียนรู้” โดยมองว่า หากเรากำหนดพฤติกรรมคนในองค์กรให้เป็น  
ระบบมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นบุคคลที่รอบรู้และสร้างโมเดลด้านการคิดรวมทั้งทีมการเรียนรู้ใน  
องค์กร)

2.14 การวัดผลในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non Financial) จะมีมากขึ้นในองค์กร เช่น  
ทัศนคติต่อการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

2.15 สร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร โดยการใช้เครื่องมือสื่อสาร  
ทุกรูปแบบที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถจัดทำได้

3. คุณลักษณะหรือความสามารถ (Competencies) ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลแบบมี  
อาชีพที่จะเหมาะสมกับธุรกิจในปัจจุบันและในอีก 10 ปีข้างหน้า คือ ปี พ.ศ. 2550 จะมีคุณลักษณะ  
ดังนี้

3.1 ต้องเป็น Specialist มีความรู้ลึก รู้จริง ในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลระบบ  
การพัฒนาคคน การสรรหาและคัดเลือก กำหนดเป้าหมายของงาน HR วัดผลสำเร็จได้ชัดเจน

3.2 ต้องเป็น Generalist มีความสามารถในการเรียนรู้ส่วนอื่นๆ เข้ามาปรับใช้  
กับงาน เช่น การตลาด บัญชี หรือเชื่อมโยงงาน HR เข้ากับเรื่องกำไรขาดทุนหรือนักบริหารทรัพยากร  
บุคคลมาเรียนรู้ธุรกิจและนักบริหารธุรกิจมาเรียนรู้งานบริหารทรัพยากรบุคคล

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

3.4 มีความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น  
คอมพิวเตอร์

3.5 มีความรู้ในเรื่องกฎหมาย ระบบไครภาติ และระบบบทวิภาติ มีความเข้าใจและ  
ความสามารถในการประสานประโยชน์ของนายจ้างและลูกจ้าง เป็นนักเจรจาต่อรอง เป็นนักจิตวิทยาที่  
เข้าใจในธุรกิจและคน

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

3.7 ต้องมีลักษณะเด่นของผู้นำแบบต่างๆ ผสมผสานกันและต้องรู้จักเลือกนำ  
คุณลักษณะเด่นๆ มาใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าตัดสินใจกล้า  
แสดงออก และนำเสนอได้ดี สามารถทำงานเป็นทีม จัดการตนเองได้ดี และต้องรู้จักเตรียมเพื่ออย่างมี  
เหตุผล ไม่ยึดติดความคิดเก่าๆ

3.8 ต้องสามารถปรับตัวได้ดี มีความยืดหยุ่นสูง เข้ากับผู้อื่นได้ดี ต้องเปิดใจกว้างรับ  
ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความคิดที่เป็นแง่บวกเพื่อค้นหาแง่ลบ บริหารทรัพยากรบุคคล โดยระบบ  
การมีส่วนร่วม คิดค้น พบปะพนักงาน เป็นที่ปรึกษาภายในองค์กร



3.9 เปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ ต้องเป็นมุมมองจากเราเป็นฝ่าย Support ธุรกิจเป็น Business Partnership

3.10 เชื่อมมั่นในคุณค่าของ “ทรัพยากรบุคคล” มีแนวคิดสมัยใหม่ในการพัฒนาการฝึกอบรม มีความพร้อมในการเรียนรู้ สร้างความรู้สึกรักตัวที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

3.11 มีความสามารถในการร่วมกิจกรรมสังคม เช่น สมาคม ชมรม เป็นอย่างดี

3.12 มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต และยึดมั่นในจรรยาบรรณ ทุ่มีเท ทำงานมากขึ้น

3.13 มี Analytical Thinking ที่ดีสามารถวิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์ (Scientific) มากขึ้น

3.14 มีบุคลิกภาพ (Personality) ที่ดี มีความเป็นผู้ใหญ่สูงทนต่อความกดดันและเก็บความลับได้ดี

พงษ์เทพ ศรีโสภานิจิต (2542 : 1-148) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการได้เปรียบทางการแข่งขัน : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการสนับสนุนของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่ออัตราการควบคุมกระบวนการจัดการ การคัดเลือกบุคคลโดยใช้ความสามารถมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่ออัตราการผลผลิต และยังพบว่า การให้รางวัลหรือผลตอบแทนในระดับผู้บริหาร และความมั่นคงในการจ้างงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการผลิต นอกจากนี้งานวิจัยยังพบว่าบริษัทข้ามชาติที่มีกลยุทธ์ต่างประเทศที่แตกต่างกันจะมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน ยกเว้นการจัดการประเภทการควบคุมภายในบริษัทที่พบว่าบริษัทข้ามชาติจะมีการควบคุมภายในบริษัทที่ไม่แตกต่างกัน

นรา ชำคม (2544 : 1-127) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็กเพื่อศึกษาแนวคิด สภาพปัญหา แนวโน้มในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแนวทางที่เหมาะสมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า ยังไม่สามารถแบ่งได้ชัดเจนระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีแนวคิดทุนนิยมกับแนวคิดสังคมนิยม โดยกลุ่มตัวอย่างใช้แนวคิดสมัยใหม่ในการบริหารองค์การและมีการสร้างรูปแบบการบริหารด้วยตนเอง จัดองค์การในการบริหารอย่างง่าย ๆ ไม่มีความสลับซับซ้อน ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ไม่มีการเลือกปฏิบัติในเรื่องของเพศ วัย และภูมิลำเนา แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงน่าจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อย ผลการทดสอบความสัมพันธ์พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านประโยชน์ทดแทนและแรงงานสัมพันธ์ ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การและโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เฉพาะด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ลำดับความรุนแรงของสภาพปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ

การเข้าออกงาน การขาดแคลนแรงงานระดับล่าง พนักงานไม่มีคุณภาพ การสรรหา การฝึกอบรม และพัฒนา สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การจัดองค์การในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ และปัญหาเรื่องระเบียบวินัยในการทำงานของพนักงาน โดยปัญหาทั้งหมดมีสาเหตุมาจากทั้งตัวของพนักงาน ผู้บริหาร และระบบในการบริหาร แนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาคงไม่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบเดิมที่เคยใช้กันอยู่นอกจากจะมีการปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาจะมีการส่งพนักงานไปทำการฝึกอบรมมากขึ้น ส่วนในด้านของประโยชน์ทดแทนมีแนวโน้มว่าจะจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่ในด้านสวัสดิการอื่นๆ ยังคงอยู่ในระดับเดิม โดยผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาคือ ในกระบวนการของการสรรหาควรทำการวิเคราะห์งานและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ในโรงแรม จัดทำโครงสร้างเงินเดือน สร้างแรงจูงใจด้านการเงินเพื่อลดปัญหาการเข้าออกงาน และปฏิบัติกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ตลอดจนสนับสนุนให้มีการจัดตั้งองค์กรของลูกจ้างที่สำคัญที่สุดคือ การใช้ข้อได้เปรียบจากการเป็น โรงแรมขนาดเล็กในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2544 : 1-165) ได้ทำวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย : การศึกษาเปรียบเทียบ ผลการศึกษา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยพบว่า (1) หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่าย ทั้งภาคอุตสาหกรรมและบริการ ภาระหน้าที่หลัก คือ ทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นต้น (2) องค์กรธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการมีการดำเนินการในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกไม่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่การคัดเลือกจะดำเนินการโดยผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลกับผู้บริหารในหน่วยงาน แหล่งสรรหาที่สำคัญ คือ การสมัครด้วยตนเอง รองลงไปคือการแนะนำจากพนักงาน และการประกาศในหนังสือพิมพ์ ส่วนวิธี คัดเลือกที่ใช้มากที่สุดคือการสอบสัมภาษณ์ (3) การจัดการในเรื่องการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันโดยในภาคอุตสาหกรรมไม่มีการกำหนดแผนการที่ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในขณะที่ธุรกิจบริการส่วนใหญ่กำหนดแผนระยะสั้น (4) ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ ส่วนใหญ่มีการประเมินผล 1 ครั้งต่อปี รองลงไป คือ การประเมิน 2 ครั้งต่อปี วัตถุประสงค์ในการประเมิน ได้แก่ การปรับเงินเดือน รองลงไป คือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานผู้รับผิดชอบในการประเมิน คือ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินส่วนใหญ่ใช้ทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณและคุณภาพ (5) ในด้านการวางแผนอาชีพในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนอาชีพ ในขณะที่ธุรกิจบริการส่วนใหญ่มีการวางแผนอาชีพแต่ไม่เป็นระบบ (6) การให้รางวัล สิ่งจูงใจส่วนใหญ่เป็นลักษณะรายบุคคล และปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาคือ ผลงาน หรือปริมาณงานที่

พนักงานทำได้ และค่าตอบแทนส่วนใหญ่จะเท่ากับองค์การอื่นๆ (7) การเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ องค์การธุรกิจไทยส่วนใหญ่ในภาคอุตสาหกรรมจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบ/กระบวนการทำงาน ในขณะที่ภาคธุรกิจบริการจะให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และมีการนำ QC เข้ามาใช้ในภาคอุตสาหกรรม ในขณะที่ธุรกิจบริการให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า (1) หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทยส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่าย ผู้รับผิดชอบโดยตรงส่วนใหญ่ คือ ผู้จัดการฝ่าย ภาระหน้าที่หลัก คือทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการตามนโยบายจากผู้บริหาร หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทอเมริกันจะทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ในสัดส่วนที่สูงกว่าธุรกิจชาติอื่น รองลงไป ได้แก่ ยุโรป ไทย โดยบริษัทญี่ปุ่นทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์น้อยกว่าธุรกิจชาติอื่น (2) ในส่วนการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันในการปฏิบัติระหว่างบริษัทไทยและธุรกิจข้ามชาติ ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีส่วนร่วมในระดับมากและให้ความสำคัญปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ (3) ขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคนไม่แตกต่างกันส่วนใหญ่แล้วหน่วยงานที่มีความต้องการจะเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการบริหาร บริษัทอเมริกันจะมีจำนวนสูงกว่าบริษัทชาติอื่นที่มีการวางแผนกำลังคนในรูปของการจะดำเนินการสรรหาและคัดเลือก โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลพิจารณาร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานแต่ละหน่วย บริษัทอเมริกันมีจำนวนมากกว่าธุรกิจชาติอื่น ที่มีการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องการพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจ (5) นโยบายในการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร ส่วนใหญ่จะสรรหาจากภายในและภายนอกรวมกัน ในกรณีที่ต้องสรรหาจากแหล่งภายนอก บริษัทอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น จะใช้บริการหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการในการสรรหามากกว่าบริษัทไทย ที่ใช้วิธีสรรหาผ่านคนรู้จักมากกว่า วิธีอื่น (6) การสรรหาพนักงาน ในธุรกิจไทยจะสรรหาจากการสมัคร โดยตรงมากกว่าวิธีอื่น รองลงไป ได้แก่ ประกาศในหนังสือพิมพ์ จากการแนะนำของพนักงาน และจากแหล่งภายในองค์การ (ที่ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่ง) ธุรกิจญี่ปุ่นจะใช้แหล่งในการสรรหา คือ การสมัคร โดยตรงมากกว่าแหล่งอื่น รองลงไปคือ ประกาศในหนังสือพิมพ์ จากการแนะนำของพนักงาน และจากมหาวิทยาลัยในธุรกิจอเมริกัน การสมัครตรงเป็นแหล่งที่ใช้มากที่สุด รองลงไป คือ ประกาศใน หนังสือพิมพ์และภายในองค์การ (7) วิธีการในการคัดเลือกพนักงานที่ใช้มากที่สุด คือการสัมภาษณ์ซึ่งไม่แตกต่างกันในธุรกิจทุกชาติ (8) ในเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนา ธุรกิจอเมริกันมีการวางแผนระยะยาว สูงกว่าธุรกิจชาติอื่น รองลงไปคือ ธุรกิจ

ยุโรป ไทยและญี่ปุ่น มีการวางแผนระยะยาวน้อยที่สุด ธุรกิจญี่ปุ่นและไทยส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนที่ชัดเจน จะเป็นการจัดอบรมตามคำขอหรือตามที่สมควร (9) ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติจะไม่มี ความแตกต่างกัน นั่นคือ ส่วนใหญ่ ประเมินปีละ 1 ครั้ง โดยวัตถุประสงค์หลัก เพื่อพิจารณาปรับเงินเดือน รองลงไป คือ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลมีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติ ส่วนใหญ่จะมีการแจ้งวัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์ รวมทั้งมีการอบรมผู้ประเมิน ในธุรกิจอเมริกัน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมสูงกว่าธุรกิจชาติอื่นๆ (10) การวางแผนอาชีพ ธุรกิจอเมริกันมีการวางแผนอาชีพที่ชัดเจนสูงกว่าธุรกิจชาติอื่น ในขณะที่ธุรกิจญี่ปุ่นส่วนใหญ่ไม่มี การวางแผนอาชีพ ธุรกิจไทยและยุโรปจะมีความคล้ายกัน คือ ส่วนใหญ่มีการวางแผนอาชีพ แต่ไม่เป็นระบบ (11) การให้รางวัลธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติจะใช้หลักเกณฑ์ไม่แตกต่างกัน คือ พิจารณาผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ (12) ในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ธุรกิจไทยและธุรกิจญี่ปุ่น จะใช้วิธีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบหรือกระบวนการทำงานมากกว่าวิธีอื่น ในขณะที่ธุรกิจอเมริกันจะเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ธุรกิจยุโรปจะใช้วิธีการปรับปรุงระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารมากกว่าวิธีอื่น

วิภูษา กัลยาศิริ (2544 : 1-79) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ : กรณีศึกษาบริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศนั้นมีนโยบายหรือแนวคิดการบริหารจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นถึงความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติบุคลากรกับความต้องการขององค์กร และให้ความสำคัญของการรักษาบุคลากร โดยจัดระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เพียงพอเหมาะสมและคำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยให้กับพนักงาน ส่วนนโยบายหรือแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นพบว่าทั้งองค์กรและผู้บริหารองค์กรให้การสนับสนุน มีนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนเป็นที่น่าสังเกตว่าองค์กรดังกล่าวมีแนวคิดที่ครอบคลุมแนวคิดทางการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน รวมทั้งนโยบาย/แนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานนั้น พบว่าทั้ง 2 องค์กรตระหนักถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์ของบุคลากรทุกคน เน้นถึงการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สะอาด ปลอดภัยและคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงานเป็นสำคัญ นอกจากตัวนโยบายและแนวคิดที่สนับสนุนต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว ยังพบว่าทั้ง 2 องค์กรดังกล่าวได้ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นรูปธรรม เช่น ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทั้ง 2 องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานซึ่งมีจุดเด่นอยู่ที่ (1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยเน้นถึงความเหมาะสมระหว่างบุคคลและลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจหรือวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ แต่ไม่ได้สรรหาเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้และการศึกษาที่สูงที่สุด (2) ระบบ

การจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการ ที่จัดอยู่ในระดับขั้นนำของตลาดแรงงาน (3) การคำนึงถึง สุขภาพ และความปลอดภัย ทั้ง 2 องค์กรได้จัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สะอาด ปลอดภัยและคำนึงถึง สุขภาพพนักงาน ในขณะที่แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นพบว่าทั้ง 2 องค์กรได้ดำเนินการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นทางการ กล่าวคือเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความต้องการ แล้วจึง ดำเนินการฝึกอบรมหรือพัฒนาพนักงานและมีการติดตามประเมินผลทุกครั้งที่จัด โครงการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์สำหรับการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นพบว่าทั้ง 2 องค์กรได้ดำเนินการหลาย แนวทางเพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน การจ่ายค่าตอบแทนที่สูง การมีส่วนร่วมของพนักงานและการจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบอีกว่าทั้ง 2 องค์กรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจคือ (1) ระบบการจัดการ ที่ดีไว้นักคน (2) ลักษณะการปกครองของผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรและมีอิสรภาพใน การดำเนินงานที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ การสั่งการ/ควบคุม โดยบริษัทแม่(3) งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของทั้ง 2 องค์กรที่จัดสรรไว้สูงมาก

ปรางชดา สุคนธ์พานิช (2545 : 1-59) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง ความสามารถในงานกับการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถใน งาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประยุกต์ใช้ความสามารถในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีการ กำหนดความสามารถในงานของทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งศึกษาแนวทาง การพัฒนาความสามารถใน งานของทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรธุรกิจเอกชนข้ามชาติแห่งหนึ่งที่น่าแนวคิดเรื่อง ความสามารถใน งานมาใช้ในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า องค์กรธุรกิจข้ามชาติแห่งนี้ นำแนวคิดเรื่องความสามารถใน งานมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ คือ การสรรหาและคัดเลือก การ ฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง และการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดความสามารถในงานของพนักงานจากลักษณะงาน คำ บรรยายลักษณะงาน และทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานตำแหน่งงาน ผลของการนำแนวคิดเรื่อง ความสามารถในงานใช้ในงานดังกล่าว ทำให้องค์กรสามารถวาง เป้าหมายได้อย่างชัดเจนถึง ความสามารถของบุคลากรที่ต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ และทำให้ทราบถึงแนวทางในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะและความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุ ตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้ยังเป็นแนวคิดที่องค์กรใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์และ กิจกรรมในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546: 1-163) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษา กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร (2) เพื่อ

ศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยภายในกิจการกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร (3) เพื่อศึกษาข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นบริษัทที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 173 บริษัท จากประชากรทั้งสิ้น 305 บริษัท โดยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงตามวัตถุประสงค์ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแจกแจงแบบเอฟ และวิธีการของสตีเวนสัน วิแมน คูส ๙ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการประมวลผล ผลการวิจัยพบว่า

(1) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่าคะแนนมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับเมื่อพิจารณาในแต่ละหัวข้อย่อยของแต่ละด้านพบว่า ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับรูปแบบประโยชน์และการให้บริการมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับการดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีหัวข้อที่เกี่ยวกับการคัดเลือกมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด (2) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านคุณวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ และ อายุงาน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกันทางด้านขนาดของเงินทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน ผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกันทางด้านประเภทของการประกอบการและกลยุทธ์ในการบริหาร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน (3) จากผลการวิจัยมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน และการสรรหา ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการดำเนิน การด้าน ความปลอดภัย

เพ็ญศิริ ตริรัตนานภาพ (2548 : 1-111) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เพื่อ (1) ศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ที โอที จำกัด (มหาชน) (2) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ส่งผล กระทบต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) ศึกษาปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การใน ด้านโครงสร้างงาน ความรับผิดชอบ การสนับสนุน ความขัดแย้ง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่ส่งผล ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ประชากร คือ พนักงานส่วนบริการลูกค้า ภาคบริการภูมิภาคที่ 1 บริษัททีโอที จำกัด (มหาชน) จำนวน 1,417 คน ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 418 ราย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าเอฟ และ การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ ผลวิจัยพบว่า (1) ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ที โอที จำกัด(มหาชน) ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง (2) พนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และหน่วยงาน(แผนก/ฝ่าย) ที่สังกัดต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันในขณะที่สถานภาพการ สมรส แตกต่างกัน ไม่มีผลกระทบต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (3) ปัจจัยบรรยากาศขององค์การ ในด้านขนาดและ โครงสร้างของงาน ด้านการ สนับสนุน ด้านความขัดแย้ง และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน ในขณะที่ด้านความรับผิดชอบ ไม่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ระดับนัยสำคัญทาง สถิติ 0.05

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน เป็น การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิซึ่งมีรายละเอียดของ วิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

#### 1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

1.1 ศึกษารายละเอียดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ จากหนังสือ เอกสาร บทความ นิตยสาร บทความ หนังสือนิตยสาร วารสาร วิทยานิพนธ์ และผลงานที่เกี่ยวข้อง

1.2 ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากทฤษฎีและเอกสาร บทความ นิตยสาร วารสาร บทความ และงานวิจัย วิทยานิพนธ์และผลงานที่เกี่ยวข้อง

1.3 ศึกษาข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ โดยเฉพาะ สหกรณ์ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดน่าน จากแหล่งข้อมูลของทางราชการ ของสหกรณ์ เช่น สำนักงาน สหกรณ์จังหวัดน่าน สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์น่าน สหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอในจังหวัด น่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรทั้ง 13 แห่ง เป็นต้น

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 2.1 คัดเลือกประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร หมายถึง สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่านซึ่งดำเนินการจัดตั้งและ กำกับดูแลโดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดน่าน กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 48 สหกรณ์ ทำการสุ่มตัวอย่างประชากร โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non Probability Sampling) จากสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน ทำการสุ่มแบบมีจุดมุ่งหมาย (Purposive Sampling) แบ่งพื้นที่จังหวัดน่านออกเป็น 15 พื้นที่ตามเขตอำเภอแล้วคัดเลือกเอา สหกรณ์การเกษตรที่มีแผนดำเนินการระดับอำเภอจำนวนอำเภอละ 1 แห่ง ยกเว้นอำเภอบ่อเกลือ และเฉลิมพระเกียรติเนื่องจากหยุดดำเนินการและไม่มีสหกรณ์อื่นในพื้นที่อำเภอดังกล่าว จะจึง



เลือกผู้ตอบแบบสอบถามจากผู้จัดการสหกรณ์ หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ระดับปฏิบัติในฝ่าย/แผนก/งาน โดยกำหนดจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามตามสัดส่วนจำนวนเจ้าหน้าที่สหกรณ์ร้อยละ 50 ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์แต่ละแห่ง ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงการสุ่มตัวอย่างประชากรการวิจัย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดน่าน

ที่	รูปสำคัญ / ชื่อสหกรณ์	อำเภอ	ตัวแทนตัวอย่างประชากร		
			เจ้าหน้าที่	ผู้จัดการ	ตำแหน่งอื่น
	รูปสำคัญ : สหกรณ์การเกษตร		(คน)	(คน)	(คน)
1	สหกรณ์การเกษตรเมืองน่าน จำกัด	เมือง	23	1	10
2	สหกรณ์การเกษตรเวียงสา จำกัด	เวียงสา	28	1	13
3	สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด	ท่าวังผา	28	1	13
4	สหกรณ์การเกษตรปัว จำกัด	ปัว	13	1	5
5	สหกรณ์การเกษตรเชียงกลาง จำกัด	เชียงกลาง	14	1	6
6	สหกรณ์การเกษตรบ้านหลวง จำกัด	บ้านหลวง	15	1	6
7	สหกรณ์การเกษตรแม่จริม จำกัด	แม่จริม	15	1	6
8	สหกรณ์การเกษตรนาหมื่น จำกัด	นาหมื่น	27	1	12
9	สหกรณ์การเกษตรทุ่งช้าง จำกัด	ทุ่งช้าง	20	1	9
10	สหกรณ์การเกษตรนาน้อย จำกัด	นาน้อย	14	1	6
11	สหกรณ์การเกษตรสันติสุข จำกัด	สันติสุข	11	1	4
12	สหกรณ์การเกษตรภูเพียง จำกัด	ภูเพียง	5	1	1
13	สหกรณ์การเกษตรสองแคว จำกัด	สองแคว	9	1	3
14	สหกรณ์การเกษตรบ่อเกลือ จำกัด	บ่อเกลือ	*		
15	สหกรณ์การเกษตรห้วยโก๋น จำกัด	เฉลิมพระเกียรติ	*		
รวม			222	13	94
รวมตัวแทนตัวอย่างประชากร					107

หมายเหตุ \*หยุดดำเนินงาน

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

#### ปัจจัยส่วนบุคคล

- 1.เพศ
- 2.อายุ
- 3.สถานภาพการสมรส
- 4.ระดับการศึกษาสูงสุด
- 5.รายได้
- 6.ระยะเวลาที่ทำงานในสหกรณ์
- 7.ตำแหน่งงานปัจจุบัน
- 8.ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง

#### ปัจจัยด้านองค์การ

- 1.จำนวนสมาชิก
- 2.ขนาดของสินทรัพย์
- 3.ปริมาณธุรกิจ
- 4.ผลประกอบการ

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยที่ใช้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยดำเนินการดังนี้

3.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.2 เขียนข้อคำถาม โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังต่อไปนี้

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

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การ : จัดเก็บจากรายงานกิจการประจำปี รายงานผู้สอบบัญชีสหกรณ์ เพื่อให้ได้ตัวแปรที่ถูกต้องของแต่ละสหกรณ์

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการ : ใช้รูปแบบมาตรประมาณค่าแบบ ลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) คำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการ 4 ด้าน ได้แก่ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนตามเกณฑ์ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มาก

คะแนน 3 หมายถึง ปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง น้อย

คะแนน 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 สภาพปัญหา ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใช้รูปแบบคำถามปลายเปิด (Open-Ended Question)

3.3 นำแบบสอบถามไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้คำแนะนำและหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องชัดเจนของภาษา(Wording) และปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะให้มีความเหมาะสม

3.4 นำแบบสอบถามไปทดลองก่อนใช้จริง(Pretest) โดยนำแบบสอบถามไปแจกให้ประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 ราย ด้วยตนเองแล้วนำผลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแบบสอบถามด้วยการตรวจสอบหาความเชื่อมั่นหรือความเที่ยง(Reliability) ของเครื่องมือวิจัยโดยวิธีหาสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient Method) ของครอนบาค (Cronbach) จากส่วนที่ 3 ของแบบสอบถาม ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.989

3.5 แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์

3.6 นำแบบสอบถามออกไปใช้โดยออกไปสอบถามด้วยตนเอง

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ดำเนินการโดยใช้เป็นแบบสอบถาม นำแบบสอบถามไปสอบถามโดยตรงกับกลุ่ม (Direct Administration to a Group) และการทดสอบแบบสอบถาม โดยตรงกับกลุ่ม

4.2 การจัดทำข้อมูลโดยกำหนดรหัสและเกณฑ์การแปลความหมายข้อมูลและเตรียมการวิเคราะห์

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่เก็บมาได้จะประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหา ลักษณะต่างๆ ของกลุ่มตัวอย่างความแตกต่างระหว่างตัวแปรและแปลความหมายข้อมูลเพื่อสรุป เป็นข้อคิดเห็น โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

### 5.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

ผู้ศึกษาจะตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับคืน แล้วคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่ สมบูรณ์มาใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล

### 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 แบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดย การแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลแต่ละรายการ เสนอเป็นตารางประกอบ คำบรรยาย

5.2.2 แบบสอบถามส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกิจการ วิเคราะห์โดยการแจกแจง ความถี่และหาค่าร้อยละของปัจจัยภายในกิจการแต่ละรายการ เสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

5.2.3 แบบสอบถามส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของกิจการ โดยการวิเคราะห์ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละของแต่ละรายการ และทำการเปรียบเทียบ เรียงลำดับความแตกต่างของระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยภายในกิจการ ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความ คิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

การเปรียบเทียบลำดับความแตกต่างของระดับความเห็น วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) เสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

โดยมีเกณฑ์ในการประเมินค่าคะแนนที่ได้จากคำตอบตามสัดส่วนการประมาณค่าจาก วิธีการในการกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

5.2.4 แบบสอบถามส่วนที่4 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหา ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการ วิเคราะห์โดยการรวบรวมข้อมูลและนำเสนอเป็นคำบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยใช้

1.1 ค่าสถิติร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลด้านต่าง ๆ

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อแปลความหมายของ

ข้อมูล

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของแบบสอบถาม ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีของครอนบัก (Crobach) วิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน โดยข้อมูลที่รวบรวมมาได้จากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่านจำนวน 13 แห่ง จำนวน 107 คน รวมแบบสอบถามที่นำมาทำการวิเคราะห์ผลการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ จำนวน 107 ชุด ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแสดงผลตามกรอบแนวคิดดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านองค์การ

ส่วนที่ 3 ความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตร

ส่วนที่ 4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลกับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

ส่วนที่ 5 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน จำแนกตามปัจจัยด้านองค์การกับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

ส่วนที่ 6 สภาพปัญหา ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

**สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล**

N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

## ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคลที่ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประชากรประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส คุณวุฒิการศึกษาขั้นสูงสุด รายได้สูงสุดต่อเดือน ระยะเวลาในการทำงานจนถึงปัจจุบัน ตำแหน่งงานปัจจุบัน และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันซึ่งผลการศึกษา มีดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน(คน)	คิดเป็นร้อยละ
<b>เพศ</b>			
ชาย		40	37.38
หญิง		67	62.62
<b>อายุ</b>			
ต่ำกว่า – 30 ปี		24	22.43
30 – 40 ปี		41	38.32
41 – 50 ปี		39	36.45
มากกว่า 50 ปี		3	2.80
<b>สถานภาพการสมรส</b>			
โสด		25	23.36
สมรส		77	71.96
ม่าย หย่าร้าง แยกกันอยู่		5	4.68
<b>คุณวุฒิการศึกษาขั้นสูงสุด</b>			
ต่ำกว่าปริญญาตรี		39	36.45
ปริญญาตรี		64	59.81
สูงกว่าปริญญาตรี		4	3.74
<b>รายได้สูงสุดต่อเดือน</b>			
ต่ำกว่า 10,000 บาท		52	48.60
10,000 – 20,000 บาท		45	42.06
20,001 – 30,000 บาท		7	6.54
มากกว่า 30,000 บาท		3	2.80

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	คิดเป็นร้อยละ
ระยะเวลาในการทำงานจนถึงปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 3 ปี	17	15.89
3 – 5 ปี	10	9.35
6 – 10 ปี	33	30.84
มากกว่า 10 ปี	47	43.92
ตำแหน่งงานปัจจุบัน		
ผู้จัดการสหกรณ์	13	12.15
รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน	20	18.69
เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ	74	69.16
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 3 ปี	26	24.30
3 – 5 ปี	22	20.56
6 – 10 ปี	23	21.50
มากกว่า 10 ปี	36	33.64

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนรวมทั้งหมด 107 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 62.67 มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 38.32 และอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 36.45 มีสถานภาพสมรสแล้วจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 71.96 คุณวุฒิการศึกษาขั้นสูงสุดระดับปริญญาตรี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 59.81 มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 48.60 ระยะเวลาในการทำงานจนถึงปัจจุบันมากกว่า 10 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 43.93 สำหรับตำแหน่งงานในปัจจุบันเป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 69.16 และมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในปัจจุบันมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.64



## ส่วนที่ 2 ปัจจัยภายในองค์กร

ปัจจัยภายในองค์กรที่ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประชากรประกอบด้วย จำนวนสมาชิก สหกรณ์ ปริมาณสินทรัพย์รวมของสหกรณ์ ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ และผลประกอบการของ สหกรณ์ มีดังนี้

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของปัจจัยภายในสหกรณ์

ปัจจัยภายในสหกรณ์	สหกรณ์	คิดเป็นร้อยละ
<b>จำนวนสมาชิกสหกรณ์</b>		
ต่ำกว่า 1,000 คน	1	7.69
1,000 – 2,000 คน	3	23.08
2,001 – 3,000 คน	4	30.77
มากกว่า 3,000 คน	5	38.46
<b>ปริมาณสินทรัพย์รวมของสหกรณ์</b>		
ต่ำกว่า 50 ล้านบาท	2	15.38
50 – 100 ล้านบาท	3	23.08
101 – 200 ล้านบาท	6	46.14
มากกว่า 200 ล้านบาท	2	15.38
<b>ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์</b>		
ต่ำกว่า 50 ล้านบาท	2	15.38
50 – 100 ล้านบาท	1	7.69
101 – 200 ล้านบาท	7	53.85
มากกว่า 200 ล้านบาท	3	23.08
<b>ผลประกอบการของสหกรณ์</b>		
กำไร	10	76.92
ขาดทุน	3	23.08

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยภายในของสหกรณ์ที่ศึกษาจำนวน 13 สหกรณ์ ซึ่งสรุปได้ว่า สหกรณ์มีจำนวนสมาชิกมากกว่า 3,000 คน จำนวน 5 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 38.46 รองลงมาจำนวนสมาชิก 2,001 – 3,000 คน จำนวน 4 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 30.77 ในด้านปริมาณ

สินทรัพย์อยู่ระหว่าง 101 – 200 ล้านบาท จำนวน 6 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 46.15 รองลงมาอยู่ระหว่าง 50 – 100 ล้านบาท จำนวน 3 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 23.08 ด้านปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 101 – 200 ล้านบาท จำนวน 7 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 53.85 รองลงมามากกว่า 200 ล้านบาทจำนวน 3 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 23.08 สำหรับผลประกอบการของสหกรณ์มีผลกำไรจำนวน 10 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 76.92 และขาดทุนจำนวน 3 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 23.08

### ส่วนที่ 3 ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน

ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ประกอบด้วยระดับความเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยนำค่าเฉลี่ยระดับความเห็นหัวในข้อย่อยแต่ละด้านมาหาค่าเฉลี่ยเพื่อให้เห็นภาพรวมระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1.ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์	3.62	0.37	ระดับมาก
2.ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์	3.89	0.14	ระดับมาก
3.ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์	3.76	0.15	ระดับมาก
4.ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์	3.81	0.14	ระดับมาก
รวม	3.77	0.11	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ตามกรอบแนวคิดของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม และในแต่ละด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านสุดท้ายการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อนำผลการวิเคราะห์ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในหัวข้อย่อยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ของแต่ละด้านมาหาค่าเฉลี่ยเพื่อให้เห็นภาพรวมการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ แต่ละด้าน ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ด้านการจัดหาทรัพยากรในสหกรณ์	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1. โอกาสจ้างงานที่เท่าเทียมกัน	4.04	0.21	ระดับมาก
2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.56	0.22	ระดับมาก
3. การวิเคราะห์งาน	3.36	0.11	ระดับปานกลาง
4. การสรรหา	3.19	0.45	ระดับปานกลาง
5. การคัดเลือก	3.95	1.04	ระดับมาก
<b>รวม</b>	<b>3.62</b>	<b>0.37</b>	<b>ระดับมาก</b>

ตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก โดยความเห็นตามหัวข้อต่าง ๆ ต่อการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ความเห็นต่อโอกาสจ้างงานที่เท่าเทียม การคัดเลือก การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ และมีระดับความเห็นปานกลางในหัวข้อต่อการวิเคราะห์งาน และการสรรหา

ตารางที่ 4.5 ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

ด้านการการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.90	0.07	ระดับมาก
2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.75	0.09	ระดับมาก
3. การจ่ายค่าตอบแทน	3.82	0.19	ระดับมาก
4. รูปแบบสิ่งของและสิทธิประโยชน์รวมทั้งบริการที่สหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่	4.07	0.10	ระดับมาก
รวม	<b>3.89</b>	<b>0.14</b>	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก โดยความเห็นตามหัวข้อต่าง ๆ ที่ต่อต้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ทุกหัวข้ออยู่ในระดับมากเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ความเห็นต่อรูปแบบสิ่งของและสิทธิประโยชน์รวมทั้งบริการที่สหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.6 ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรในสหกรณ์	3.79	0.13	ระดับมาก
2. วิธีปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรในสหกรณ์	3.66	0.12	ระดับมาก
3. การวางแผนอาชีพ	3.63	0.08	ระดับมาก
4. การปฏิบัติด้านวินัย	3.97	0.11	ระดับมาก
รวม	3.76	0.15	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก โดยระดับความเห็นในหัวข้อต่าง ๆ มีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ความเห็นต่อการปฏิบัติด้านวินัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรในสหกรณ์ วิธีปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรในสหกรณ์ การวางแผนอาชีพ

ตารางที่ 4.7 ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์	$\bar{X}$	S.D	ระดับดำเนินงาน
1. การสร้างมนุษย์สัมพันธ์	3.83	0.11	ระดับมาก
2. การดำเนินการต่อการร้องทุกข์	3.67	1.01	ระดับมาก
3. การดำเนินการด้านความปลอดภัย	3.76	0.09	ระดับมาก
4. การดำเนินงานในด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน	3.99	0.04	ระดับมาก
รวม	3.81	0.14	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก โดยระดับความเห็นตามหัวข้อต่าง ๆ ที่ต่อการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ทุกหัวข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ความเห็นต่อ

การดำเนินงานด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การดำเนินการด้านความปลอดภัย และสุดท้ายเป็นด้านการดำเนินการต่อการร้องทุกข์

ผลการวิเคราะห์ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในหัวข้อย่อยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีค่าเฉลี่ย ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ระดับความเห็นการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ต่อ โอกาสในการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน

โอกาสในการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1. การเปิดรับสมัครเจ้าหน้าที่เข้าทำงาน สหกรณ์เปิด โอกาสให้ ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ได้ สมัครและเข้าสอบแข่งขันเท่าเทียมกัน	4.25	0.92	ระดับมาก
2. สหกรณ์มีหลักการการทำงานที่ว่างงานเท่ากัน ได้รับเงินเท่ากัน และทุกคนมีสิทธิได้รับ โอกาสเข้าสู่ตำแหน่งสูงขึ้นเท่ากัน	3.84	1.15	ระดับมาก
3. สหกรณ์มีการปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่อย่างเท่าเทียมกันตามระเบียบ และใช้มาตรฐานเดียวกันในทุกเรื่อง	4.04	1.05	ระดับมาก
รวม	4.04	0.21	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ต่อโอกาสในการจ้างงานที่เท่าเทียมกันอยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยระดับความเห็นตามหัวข้อย่อยที่เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ (1) การเปิดรับสมัครเจ้าหน้าที่เข้าทำงาน สหกรณ์เปิด โอกาสให้ ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขันเท่าเทียมกัน (2) สหกรณ์มีการปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่อย่างเท่าเทียมกันตามระเบียบ และใช้มาตรฐานเดียวกันในทุกเรื่อง (3) สหกรณ์มีหลักการการทำงานที่ว่างงานเท่ากัน ได้รับเงินเท่ากันและทุกคนมีสิทธิได้รับ โอกาสเข้าสู่ตำแหน่งสูงขึ้นเท่ากัน

ตารางที่ 4.9 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1. สหกรณ์มีการกำหนดความต้องการบุคลากรของสหกรณ์ไว้ในด้านจำนวน คุณลักษณะ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต	3.79	0.95	ระดับมาก
2. สหกรณ์ไม่เคยเกิดปัญหาในการขาดแคลนบุคลากรในฝ่าย/แผนก/งาน ต่าง ๆ ของสหกรณ์เลย	3.48	1.00	ระดับปานกลาง
3. เมื่อมีตำแหน่งว่างสหกรณ์สามารถจ้าง/เลื่อน/บรรจุเจ้าหน้าที่ใหม่ทดแทนได้ทันที	3.68	0.98	ระดับมาก
4. สหกรณ์เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการบุคลากรทั้งด้านจำนวน คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ และระยะเวลา	3.29	1.06	ระดับปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.56</b>	<b>0.22</b>	<b>ระดับมาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก โดยมีความเห็นระดับมากในหัวข้อย่อยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) สหกรณ์มีการกำหนดความต้องการบุคลากรของสหกรณ์ไว้ในด้านจำนวน คุณลักษณะ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (2) เมื่อมีตำแหน่งว่างสหกรณ์สามารถจ้าง/เลื่อน/บรรจุเจ้าหน้าที่ใหม่ทดแทนได้ทันที และมีความเห็นระดับปานกลางในหัวข้อย่อยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) สหกรณ์ไม่เคยเกิดปัญหาในการขาดแคลนบุคลากรในฝ่าย/แผนก/งาน ต่าง ๆ ของสหกรณ์เลย (2) สหกรณ์เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการบุคลากรทั้งด้านจำนวน คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ และระยะเวลา

ตารางที่ 4.10 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ต่อการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1. สหกรณ์มีการจัดจ้างหรือมอบหมายให้มีผู้วิเคราะห์งานทำหน้าที่สังเกตการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มทำงานจนกระทั่งงานนั้นเสร็จสิ้นลุล่วง	3.23	1.15	ระดับปานกลาง
2. สหกรณ์ใช้การสอบถามเจ้าหน้าที่สหกรณ์แล้วได้กำหนดให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์บันทึกการทำงานของตนเองไว้ด้วยเพื่อตรวจสอบข้อมูล	3.35	1.04	ระดับปานกลาง
3. สหกรณ์นำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามไปใช้ในการกำหนดลักษณะงานเพื่อกำหนดคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในแต่ละตำแหน่ง	3.50	1.04	ระดับมาก
4. สหกรณ์มีการให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนเป็นผู้บันทึกรายละเอียดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติงานในแต่ละวันแล้วเก็บรวบรวมเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์งาน	3.35	0.97	ระดับปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.36</b>	<b>0.11</b>	<b>ระดับปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ต่อการวิเคราะห์งานอยู่ในระดับปานกลาง โดยระดับความเห็นตามหัวข้อย่อยอยู่ในระดับมาก คือ หัวข้อสหกรณ์นำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามไปใช้ในการกำหนดลักษณะงานเพื่อกำหนดคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในแต่ละตำแหน่ง และอยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) สหกรณ์มีการให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนเป็นผู้บันทึกรายละเอียดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติงานในแต่ละวันแล้วเก็บรวบรวมเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์งาน (2) สหกรณ์ใช้การสอบถามเจ้าหน้าที่สหกรณ์แล้วได้กำหนดให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์บันทึกการทำงานของตนเองไว้ด้วยเพื่อตรวจสอบข้อมูล (3) สหกรณ์มีการจัดจ้างหรือมอบหมายให้มีผู้วิเคราะห์งานทำหน้าที่สังเกตการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มทำงานจนกระทั่งงานนั้นเสร็จสิ้นลุล่วง



ตารางที่ 4.11 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ต่อการสรรหา

การสรรหา	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1. สหกรณ์เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีคุณสมบัติตามกำหนดสมัครแข่งขันรับการคัดเลือกเพื่อบรรจุในตำแหน่งสูงขึ้น โดยพิจารณาจากอาวุโสสูงสุด	3.37	1.07	ระดับปานกลาง
2. สหกรณ์มีการพิจารณาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีคุณสมบัติตามกำหนดสมัครแข่งขันรับการคัดเลือกเพื่อบรรจุในตำแหน่งสูงขึ้น โดยพิจารณาจากผู้ที่ทำคะแนนสอบสูงสุด	3.68	1.03	ระดับมาก
3. สหกรณ์มีการสรรหาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ใหม่ตามคำแนะนำของผู้ปฏิบัติงานในฝ่าย/แผนก/งานของสหกรณ์	3.63	0.96	ระดับมาก
4. สหกรณ์เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาสมัครรับการสรรหาจากสหกรณ์	3.82	0.94	ระดับมาก
5. สหกรณ์มีการติดต่อสถาบันการศึกษาแจ้งความประสงค์ด้านคุณสมบัติและจำนวนเจ้าหน้าที่ที่สหกรณ์ต้องการ	3.06	1.04	ระดับปานกลาง
6. สหกรณ์มีการติดต่อหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดหาแรงงานทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น แรงงานจังหวัด บริษัทจัดหางาน เป็นต้น	2.89	1.13	ระดับปานกลาง
7. มีการร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ในระดับจังหวัดเพื่อสรรหาเจ้าหน้าที่ร่วมกัน เช่น การใช้บัญชีผู้สมัครร่วมกัน การกำหนดคุณสมบัติเจ้าหน้าที่ร่วมกัน เป็นต้น	2.75	1.24	ระดับปานกลาง
8. สหกรณ์มีการติดต่อผ่านองค์การระดับสูงของสหกรณ์ เช่น ชุมนุมระดับจังหวัด ระดับชาติ สันนิบาตสหกรณ์ เป็นต้น เมื่อต้องการเจ้าหน้าที่	2.59	1.24	ระดับปานกลาง
9. การสรรหาเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เป็นไปตามความเห็นของกรรมการเท่านั้น	2.93	1.23	ระดับปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.19</b>	<b>0.45</b>	<b>ระดับปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ต่อการสรรหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยระดับความเห็นตามหัวข้อย่อยระดับมากเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) สหกรณ์เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาสมัครรับการสรรหาจากสหกรณ์ (2) สหกรณ์มีการพิจารณาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีคุณสมบัติตามกำหนดสมัครแข่งขันรับการคัดเลือกเพื่อบรรจุในตำแหน่งสูงขึ้น โดยพิจารณาจากผู้ที่ทำคะแนนสอบสูงสุด (3) สหกรณ์มีการสรรหาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ใหม่ตามคำแนะนำของผู้ปฏิบัติงานในฝ่าย/แผนก/งานของสหกรณ์ และอยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) สหกรณ์เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีคุณสมบัติตามกำหนดสมัครแข่งขันรับการคัดเลือกเพื่อบรรจุในตำแหน่ง (2) สูงขึ้น โดยพิจารณาจากอาวุโสสูงสุด สหกรณ์มีการติดต่อสถาบันการศึกษาแจ้งความประสงค์ด้านคุณสมบัติและจำนวนเจ้าหน้าที่ที่สหกรณ์ต้องการ (3) การสรรหาเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เป็นไปตามความเห็นของกรรมการเท่านั้น (4) สหกรณ์มีการติดต่อหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดหาแรงงานทั้ง ภาครัฐและเอกชน เช่น แรงงานจังหวัด บริษัทจัดหางาน เป็นต้น (5) มีการร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ในระดับจังหวัดเพื่อสรรหาเจ้าหน้าที่ร่วมกัน เช่น การใช้บัญชีผู้สมัครร่วมกันการกำหนดคุณสมบัติเจ้าหน้าที่ร่วมกัน เป็นต้น (6) สหกรณ์มีการติดต่อผ่านองค์การระดับสูงของสหกรณ์ เช่น ชุมนุมระดับจังหวัด ระดับชาติ สันนิบาตสหกรณ์ เป็นต้น เมื่อต้องการเจ้าหน้าที่สหกรณ์

ตารางที่ 4.12 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ต่อการคัดเลือก

การคัดเลือก	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1. สหกรณ์มีการประกาศรับสมัครเจ้าหน้าที่ทุกครั้งที่ต้องการ และให้ผู้สมัครกรอกรายละเอียดต่อประวัติส่วนตัว การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานลงในใบสมัครงาน	3.97	0.95	ระดับมาก
2. สหกรณ์มีการทดสอบเพื่อการจ้างงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพิจารณาว่าผู้สมัครคนใดมีคุณสมบัติเหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สหกรณ์ต้องการได้	3.93	0.97	ระดับมาก
3. สหกรณ์มีการสัมภาษณ์ผู้สมัครตามวิธีการสัมภาษณ์ โดยทั่วไป และใช้เป็นเกณฑ์การประเมินผลจาก การตอบคำถาม การสร้างความประทับใจ	3.86	0.98	ระดับมาก
4. สหกรณ์มีการใช้หนังสือรับรองเป็นหลักฐานในการให้ข้อมูลต่อพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้สมัคร	3.81	1.08	ระดับมาก
<b>รวม</b>	<b>3.95</b>	<b>1.04</b>	<b>ระดับมาก</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ต่อการคัดเลือก อยู่ในระดับมาก โดยระดับความเห็นตามหัวข้อย่อยทุกข้ออยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) สหกรณ์มีการประกาศรับสมัครเจ้าหน้าที่ทุกครั้งที่ต้องการและให้ผู้สมัครกรอกรายละเอียดต่อประวัติส่วนตัว การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานลงในใบสมัครงาน (2) สหกรณ์มีการทดสอบเพื่อการจ้างงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพิจารณาว่าผู้สมัครคนใดมีคุณสมบัติเหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สหกรณ์ต้องการได้ (3) สหกรณ์มีการสัมภาษณ์ผู้สมัครตามวิธีการสัมภาษณ์โดยทั่วไป และ ใช้เป็นเกณฑ์การประเมินผลจาก การตอบคำถาม การสร้างความประทับใจ (4) สหกรณ์มีการใช้หนังสือรับรองเป็นหลักฐานในการให้ข้อมูลต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้สมัคร

ผลการวิเคราะห์ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในหัวข้อย่อยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีค่าเฉลี่ย ดังนี้

ตารางที่ 4.13 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัล  
ทรัพยากรมนุษย์ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1. สหกรณ์มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าก่อนการประเมินผล	3.97	0.95	ระดับมาก
2. สหกรณ์มีการแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นผู้ที่เชื่อถือได้และประเมินผลการปฏิบัติงานยึดตามหลักเกณฑ์กำหนด	3.93	0.97	ระดับมาก
3. สหกรณ์มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและใช้กับเจ้าหน้าที่ทุกคนทุกตำแหน่ง	3.86	0.98	ระดับมาก
4. สหกรณ์มีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบและดำเนินการกับผู้ถูกประเมินตามผลการประเมินนั้นอย่างเป็นธรรม	3.81	1.08	ระดับมาก
5. สหกรณ์มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทราบข้อบกพร่องและนำไปปรับปรุงแก้ไข	3.95	1.04	ระดับมาก
รวม	3.90	0.07	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบมีระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก โดยระดับความเห็นตามหัวข้อย่อยทุกข้ออยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) สหกรณ์มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าก่อนการประเมินผล (2) สหกรณ์มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทราบข้อบกพร่อง และนำไปปรับปรุงแก้ไข (3) สหกรณ์มีการแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นผู้ที่เชื่อถือได้และประเมินผลการปฏิบัติงานยึดตามหลักเกณฑ์กำหนด (4) สหกรณ์มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และใช้กับเจ้าหน้าที่ทุกคนทุกตำแหน่ง (5) สหกรณ์มีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ และดำเนินการกับผู้ถูกประเมินตามผลการประเมินนั้นอย่างเป็นธรรม

ตารางที่ 4.14 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัล  
ทรัพยากรมนุษย์ต่อวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1. สหกรณ์มีการใช้แบบประเมินที่มีรายการเป้าหมายและช่วงเวลาของผลการปฏิบัติงานเพื่อให้คะแนนผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงถึงระดับการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่สหกรณ์แต่ละคน	3.83	1.02	ระดับมาก
2. สหกรณ์มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์โดยที่ประชุมคณะกรรมการร่วมระหว่างคณะกรรมการสหกรณ์และฝ่ายจัดการโดยวิธีการสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานแล้วตัดสินด้วยผลการประชุมร่วม	3.62	1.07	ระดับมาก
3. สหกรณ์มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โดยยึดผลสำเร็จของงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ในแต่ละด้าน ไม่มีการเปรียบเทียบระหว่างเจ้าหน้าที่ด้วยกันแต่วัดตามมาตรฐานงานของตัวชี้วัด	3.77	1.04	ระดับมาก
4. สหกรณ์มีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรอบทิศทางจากทั้งผู้บังคับบัญชาประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินผู้บังคับบัญชาแล้วนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	3.79	1.05	ระดับมาก
รวม	3.75	0.09	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ต่อวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยระดับความเห็นตามหัวข้อย่อยทุกหัวข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) สหกรณ์มีการใช้แบบประเมินที่มีรายการเป้าหมายและช่วงเวลาของผลการปฏิบัติงานเพื่อให้คะแนนผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงถึงระดับการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่สหกรณ์แต่ละคน (2) สหกรณ์มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรอบทิศทางจากทั้งผู้บังคับบัญชาประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินผู้บังคับบัญชาแล้วนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขปัญหา

การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (3) สหกรณ์มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โดยยึดผลสำเร็จของงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ในแต่ละด้านไม่มีการเปรียบเทียบระหว่างเจ้าหน้าที่ ด้วยกันแต่วัดตามมาตรฐานงานของตัวชี้วัด (4) สหกรณ์มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยที่ประชุมคณะกรรมการร่วมระหว่าง คณะกรรมการสหกรณ์และฝ่ายจัดการ โดยวิธีการสังเกตพฤติกรรม การปฏิบัติงานแล้วตัดสินด้วยผลการประชุมร่วม

ตารางที่ 4.15 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัล  
ทรัพยากรมนุษย์ต่อการจ่ายค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทน	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1. สหกรณ์มีการจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับอัตราค่าจ้างทั่วไปตาม กฎหมายแรงงาน	4.20	0.89	ระดับมาก
2. สหกรณ์มีการจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับฐานะทางการเงินของ สหกรณ์ที่สามารถจ่ายได้	3.72	1.16	ระดับมาก
3. การจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับลักษณะความสำคัญของงานที่ รับผิดชอบ	3.76	1.13	ระดับมาก
4. การจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการปฏิบัติงานใน สหกรณ์อันแสดงถึงความภักดี	3.79	1.04	ระดับมาก
5. การจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานของ เจ้าหน้าที่ สหกรณ์จะจ่ายสูงสำหรับเจ้าหน้าที่ที่มีขีด ความสามารถในการเลื่อนจากพนักงานเป็นหัวหน้างาน	3.82	1.04	ระดับมาก
6. การจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยจ่ายสูง สำหรับผู้มีประสพการณ์สูง	3.64	1.22	ระดับมาก
รวม	3.82	0.19	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ต่อการจ่ายค่าตอบแทนอยู่ในระดับมาก โดยระดับความเห็นตามหัวข้อเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) สหกรณ์มีการจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับอัตราค่าจ้างทั่วไปตามกฎหมายแรงงาน (2) การจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานของเจ้าหน้าที่ สหกรณ์จะจ่ายสูงสำหรับเจ้าหน้าที่ที่มีขีดความสามารถในการเลื่อนจากพนักงานเป็นหัวหน้างาน (3) การจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสหกรณ์อันแสดงถึงความภักดี (4) การจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับลักษณะความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ(5) สหกรณ์มีการจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับฐานะทางการเงินของสหกรณ์ที่สามารถจ่ายได้ (6) การจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการทำงานโดยจ่ายสูงสำหรับผู้มีประสพการณ์สูง

ตารางที่ 4.16 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัล  
ทรัพยากรมนุษย์ต่อรูปแบบสิ่งของและสิทธิประโยชน์รวมทั้งบริการที่สหกรณ์  
ให้เจ้าหน้าที่

รูปแบบสิ่งของและสิทธิประโยชน์ รวมทั้งบริการที่สหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1. สหกรณ์ให้ความช่วยเหลือเงินทุนสำหรับจัดหาที่อยู่อาศัย ยานพาหนะ ในรูปแบบเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	4.11	1.07	ระดับมาก
2. สหกรณ์จัดให้มีบริการด้านรักษาพยาบาลมีการตรวจสุขภาพ ประจำปีให้แก่เจ้าหน้าที่ และมีเงินช่วยค่ารักษาพยาบาลให้แก่ เจ้าหน้าที่และครอบครัว	4.30	1.05	ระดับมาก
3. สหกรณ์มีสวัสดิการต่อการช่วยเหลือการศึกษาแก่บุตรธิดาของ เจ้าหน้าที่	4.21	1.10	ระดับมาก
4. สหกรณ์ให้ความช่วยเหลือเจ้าหน้าที่เมื่อมีงานบุญ งานบวช งานแต่งงาน งานศพ	4.19	0.99	ระดับมาก
5. สหกรณ์มีการจัดสถานที่เพื่อนันทนาการและการพักผ่อน หย่อนใจ ได้แก่ สนามกีฬา แข่งขันกีฬาทั้งภายในและ ภายนอก ห้องดนตรีและอุปกรณ์ จัดทัศนศึกษา	3.67	1.23	ระดับมาก
6. สหกรณ์มีเงิน โบนัส เบี้ยขยัน เงินรางวัลพิเศษสำหรับ เจ้าหน้าที่ที่มีผลงานดีเด่น มีความประพฤติอันเป็นตัวอย่างที่ดี	4.07	1.19	ระดับมาก
7. สหกรณ์มีการจัดสถานที่ทำงาน ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ครบถ้วนสำหรับเจ้าหน้าที่ และความสะอาดสบาย ในการทำงาน	4.07	1.14	ระดับมาก
8. สหกรณ์ให้เงินทุนสำหรับเจ้าหน้าที่เมื่อประสงค์จะศึกษาต่อ อบรม สัมมนา	3.93	1.32	ระดับมาก
9. สหกรณ์ให้ความช่วยเหลือเจ้าหน้าที่เมื่อประสบภัยน้ำท่วม ไฟ ไหม้ อุบัติเหตุ	4.12	1.10	ระดับมาก
<b>รวม</b>	<b>4.07</b>	<b>0.10</b>	<b>ระดับมาก</b>



จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ต่อรูปแบบสิ่งของและสิทธิประโยชน์ รวมทั้งบริการที่สหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่ อยู่ในระดับมาก โดยระดับความเห็นตามหัวข้อย่อยเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) สหกรณ์จัดให้มีบริการด้านรักษาพยาบาลมีการตรวจสุขภาพประจำปีให้แก่เจ้าหน้าที่ และมีเงินช่วยค่ารักษาพยาบาลให้แก่เจ้าหน้าที่และครอบครัว (2) สหกรณ์มีสวัสดิการต่อการช่วยเหลือการศึกษาแก่บุตรธิดาของเจ้าหน้าที่ (3) สหกรณ์ให้ความช่วยเหลือเจ้าหน้าที่เมื่อมีงานบุญ งานบวช งานแต่งงาน งานศพ (4) สหกรณ์ให้ความช่วยเหลือเจ้าหน้าที่เมื่อประสบภัย น้ำท่วม ไฟไหม้ อุบัติเหตุ (5) สหกรณ์ให้ความช่วยเหลือเงินทุนสำหรับจัดหาที่อยู่อาศัยยานพาหนะ ในรูปแบบเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ (6) สหกรณ์มีการจัดสถานที่ทำงาน ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือครบถ้วนสำหรับเจ้าหน้าที่ และความสะดวกสบายในการทำงาน (7) สหกรณ์มีเงิน โบนัส เบี้ยขยัน เงินรางวัลพิเศษสำหรับเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานดีเด่น มีความประพฤติอันเป็นตัวอย่างที่ดี (8) สหกรณ์ให้เงินทุนสำหรับเจ้าหน้าที่เมื่อประสงค์จะศึกษาต่ออบรม สัมมนา (9) สหกรณ์มีการจัดสถานที่เพื่อสันทนาการและการพักผ่อนหย่อนใจ ได้แก่ สนามกีฬา แข่งขันกีฬาทั้งภายในและภายนอก ห้องดนตรีและอุปกรณ์ จัดทัศนศึกษา

ผลการวิเคราะห์ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในหัวข้อย่อยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีค่าเฉลี่ย ดังนี้

ตารางที่ 4.17 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรในสหกรณ์

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรในสหกรณ์	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1. ผู้บริหารสหกรณ์ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เช่น การจัดสรรเงินทุนศึกษาอบรมแก่เจ้าหน้าที่ทุกปี เป็นต้น	3.89	1.10	ระดับมาก
2. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีสหกรณ์ได้มีการพัฒนาทักษะ และปรับทัศนคติของเจ้าหน้าที่ให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ	3.92	0.96	ระดับมาก
3. เมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสหกรณ์ สายการบังคับบัญชา เช่นการเพิ่ม ลด หรือยุบเลิกหน่วย ฝ่าย แผนก เป็นต้น เจ้าหน้าที่ที่มีการยอมรับ พัฒนาดตนเองและประสานงานกันในการทำงานให้ลุล่วงได้เป็นอย่างดี	3.70	0.82	ระดับมาก
4. เมื่อเศรษฐกิจและสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อสหกรณ์เจ้าหน้าที่สามารถปรับตัว ยอมรับและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง	3.64	0.68	ระดับมาก
รวม	3.79	0.13	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรในสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก โดยระดับความเห็นตามหัวข้อย่อยเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีสหกรณ์ได้มีการพัฒนาทักษะ และปรับทัศนคติของเจ้าหน้าที่ให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ (2) ผู้บริหารสหกรณ์ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เช่น การจัดสรรเงินทุนศึกษาอบรมแก่เจ้าหน้าที่ทุกปี เป็นต้น (3) เมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสหกรณ์ สายการบังคับบัญชา เช่นการเพิ่ม ลด หรือยุบเลิกหน่วย ฝ่าย แผนก เป็นต้น เจ้าหน้าที่ที่มีการยอมรับ พัฒนาดตนเองและ

ประสานงานกันในการทำงานให้ลุล่วงได้เป็นอย่างดี (4) เมื่อเศรษฐกิจและสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อสหกรณ์เจ้าหน้าที่ที่สามารถปรับตัว ยอมรับและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.18 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อวิธีปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรในสหกรณ์

วิธีปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรในสหกรณ์	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1. มีการฝึกอบรมโดยใช้เกมธุรกิจเป็นกิจกรรมที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแข่งขันกันตัดสินใจปัญหาต่อการธุรกิจของสหกรณ์	3.55	0.90	ระดับมาก
2. มีการฝึกอบรมโดยจำลองเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาซึ่งอาจเกิดขึ้นในสหกรณ์และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้น	3.47	1.03	ระดับปานกลาง
3. มีการสัมมนาเชิงวิชาการเพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และผู้เชี่ยวชาญ นำมาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาการทำงาน	3.72	0.93	ระดับมาก
4. มีการเชิญวิทยากรภายนอกที่มีความรู้ความสามารถด้านที่เกี่ยวข้องกับการของสหกรณ์มาบรรยายถ่ายทอดความรู้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์	3.78	1.06	ระดับมาก
5. มีการสอนแนะนำงานโดยหัวหน้างานที่มีความรู้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ได้บังคับบัญชาให้รู้ว่าจะงานที่มอบหมายมีเป้าหมายและเทคนิควิธีการทำงานอย่างไร	3.71	1.07	ระดับมาก
6. มีการฝึกอบรมหรือสอนงานโดยให้เจ้าหน้าที่ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์จริงเพื่อให้เจ้าหน้าที่เกิดทักษะและความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ได้คล่องแคล่วและมีประสิทธิภาพ	3.77	1.07	ระดับมาก
7. มีการกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา โดยกำหนดความรับผิดชอบของผลลัพธ์และวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม ต่อผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์	3.63	0.93	ระดับมาก
รวม	3.66	0.12	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อวิธีปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากร ในสหกรณ์อยู่ในระดับมาก โดยระดับความเห็นตามหัวข้อย่อยในระดับมากเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) มีการเชิญวิทยากรภายนอกที่มีความรู้ความสามารถด้านที่เกี่ยวข้องกับกิจการของสหกรณ์มาบรรยาย ถ่ายทอดความรู้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ (2) มีการฝึกอบรมหรือสอนงาน โดยให้เจ้าหน้าที่ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์จริงเพื่อให้เจ้าหน้าที่เกิดทักษะและความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ได้คล่องแคล่ว และมีประสิทธิภาพ (3) มีการสัมมนาเชิงวิชาการเพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และผู้เชี่ยวชาญ นำมาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาการทำงาน (4) มีการสอนแผนงานโดยหัวหน้างานที่มีความรู้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ได้บังคับบัญชาให้รู่วางงานที่มอบหมายมีเป้าหมาย และเทคนิควิธีการทำงานอย่างไร (5) มีการกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา โดยกำหนดความรับผิดชอบของผลลัพธ์และวิธีการประเมินผล การฝึกอบรม ต่อผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ (6) มีการฝึกอบรมโดยใช้เกมธุรกิจเป็นกิจกรรมที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแข่งขันกันตัดสินใจปัญหาต่อการธุรกิจของสหกรณ์ (7) มีการฝึกอบรมโดยจำลองเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาซึ่งอาจเกิดขึ้นในสหกรณ์และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้น และระดับปานกลาง ได้แก่ มีการฝึกอบรมโดยจำลองเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาซึ่งอาจเกิดขึ้น ในสหกรณ์และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้น

ตารางที่ 4.19 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการวางแผนอาชีพ

การวางแผนอาชีพ	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1. สหกรณ์มีการวางแผนด้านอัตราค่าจ้างในปัจจุบันและอนาคตของสหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่ทราบเพื่อทำให้เจ้าหน้าที่สามารถวางแผนอาชีพของตนเองได้อย่างมั่นคง และมั่นใจในอาชีพของตนเอง	3.62	0.98	ระดับมาก
2. สหกรณ์กำหนดโครงสร้างตำแหน่งตามสายงานทำให้เจ้าหน้าที่สามารถวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าของตนเองได้	3.55	1.00	ระดับมาก
3. สหกรณ์มีการจัดทำระบบข้อมูลประวัติเจ้าหน้าที่เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนอาชีพของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เช่น ประวัติการฝึกอบรม ประวัติการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นต้น	3.71	0.89	ระดับมาก
<b>รวม</b>	<b>3.63</b>	<b>0.08</b>	<b>ระดับมาก</b>

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการวางแผนอาชีพ อยู่ในระดับมาก โดยระดับความเห็นตามหัวข้อเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) สหกรณ์มีการจัดทำระบบข้อมูลประวัติเจ้าหน้าที่เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนอาชีพของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เช่น ประวัติการฝึกอบรม ประวัติการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นต้น (2) สหกรณ์มีการวางแผนด้านอัตราค่าจ้างในปัจจุบันและอนาคตของสหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่ทราบเพื่อทำให้เจ้าหน้าที่สามารถวางแผนอาชีพของตนเองได้อย่างมั่นคง และมั่นใจในอาชีพของตนเอง (3) สหกรณ์กำหนดโครงสร้างตำแหน่งตามสายงานทำให้เจ้าหน้าที่สามารถวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าของตนเองได้

ตารางที่ 4.20 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการปฏิบัติด้านวินัย

การปฏิบัติด้านวินัย	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1. มีการว่ากล่าวตักเตือนด้วยวาจาโดยที่ผู้บังคับบัญชาอธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าใจต่อการฝ่าฝืนระเบียบ วินัย ข้อห้าม ข้อกำหนดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และผลกระทบที่เกิดขึ้น	4.17	0.78	ระดับมาก
2. มีการว่ากล่าวตักเตือนด้วยวาจาและบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐานด้วย	4.00	0.99	ระดับมาก
3. มีการตักเตือนเป็นหนังสือและให้ผู้กระทำผิดลงนามรับทราบ	4.00	1.00	ระดับมาก
4. มีการย้ายไปตำแหน่งอื่นที่ลดความสำคัญลง หากมีเจ้าหน้าที่สหกรณ์กระทำผิด	3.81	1.00	ระดับมาก
5. มีการตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือนหากมีการกระทำผิด	3.90	1.03	ระดับมาก
6. มีการปลดออกหากเจ้าหน้าที่ทำให้เกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากมีพฤติกรรมที่กระทำผิดหรือบกพร่องอย่างจงใจ	4.02	0.97	ระดับมาก
7. สหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่กระทำผิดพิจารณาตนเองด้วยการขอลาออก	3.93	1.04	ระดับมาก
รวม	3.97	0.11	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการปฏิบัติด้านวินัย อยู่ในระดับมาก โดยระดับความเห็นตามหัวข้อเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) มีการว่ากล่าวตักเตือนด้วยวาจาโดยที่ผู้บังคับบัญชาอธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าใจต่อการฝ่าฝืนระเบียบ วินัย ข้อห้าม ข้อกำหนดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และผลกระทบที่เกิดขึ้น (2) มีการปลดออกหากเจ้าหน้าที่ทำให้เกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากมีพฤติกรรมที่กระทำผิดหรือบกพร่องอย่างจงใจ (3) มีการว่ากล่าวตักเตือนด้วยวาจาและบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐานด้วย (4) มีการตักเตือนเป็นหนังสือและให้ผู้กระทำผิดลงนามรับทราบ (5) สหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่กระทำผิดพิจารณาตนเองด้วยการขอลาออก (6) มีการตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือนหากมีการกระทำผิด (7) มีการย้ายไปตำแหน่งอื่นที่ลดความสำคัญลง หากมีเจ้าหน้าที่สหกรณ์กระทำผิด

ผลการวิเคราะห์ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในหัวข้อย่อยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีค่าเฉลี่ย ดังนี้

ตารางที่ 4.21 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ต่อการสร้างมนุษย์สัมพันธ์

การสร้างมนุษย์สัมพันธ์	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1. สหกรณ์ให้ความสนใจต่อผลประโยชน์ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์อันจะทำให้มีผลต่อความร่วมมือและเกิดความสำนึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์ เช่น การถือหุ้นและเป็นสมาชิกสหกรณ์ การให้บริการแก่เจ้าหน้าที่ในฐานะสมาชิก เป็นต้น	3.88	0.89	ระดับมาก
2. สหกรณ์มีทีมงานหรือผู้รับผิดชอบต่อการจัดปัญหาข้อถกเถียงปัญหาใด ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งอันจะเกิดขึ้น	3.64	0.84	ระดับมาก
3. สหกรณ์มีการจัดพบปะหรือประชุมระหว่างผู้บริหารผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ร่วมกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติทุกฝ่าย เพื่อสร้างความเป็นกันเองและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างผู้ร่วมงาน โดยให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นระบายความในใจ	3.80	0.88	ระดับมาก
4. เมื่อเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานผิดพลาดมีการให้กำลังใจเสนอแนะแนวทางการแก้ไขการทำงาน และไม่ซ้ำเติมด้วยกริยาหรือวาจาอันเป็นการเยาะเย้ยถากถางจากผู้บังคับบัญชาทุกระดับและเพื่อนร่วมงาน	3.90	0.98	ระดับมาก
5. มีการให้ความช่วยเหลือ คำปรึกษา แนะนำ ในการทำงานระหว่างผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.92	0.96	ระดับมาก
รวม	3.83	0.11	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ต่อการสร้างมนุษย์ สัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก โดยระดับความเห็นตามหัวข้อย่อยเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) มีการให้ความช่วยเหลือ คำปรึกษา แนะนำ ในการทำงานระหว่างผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชากับได้บังคับบัญชา (2) เมื่อเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานผิดพลาดมีการให้กำลังใจเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขการทำงาน และไม่ซ้ำเติมด้วยกริยาหรือวาจาอันเป็นการเยาะเย้ยถากถางจากผู้บังคับบัญชาทุกระดับและเพื่อนร่วมงาน (3) สหกรณ์ให้ความสนใจต่อผลประโยชน์ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์อื่นจะทำให้มีผลต่อความร่วมมือและเกิดความสำนึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์ เช่น การถือหุ้นและเป็นสมาชิก สหกรณ์ การให้บริการแก่เจ้าหน้าที่ในฐานะสมาชิก เป็นต้น (4) สหกรณ์มีการจัดพบปะหรือประชุมระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ร่วมกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติทุกฝ่ายเพื่อสร้าง ความเป็นกันเองและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างผู้ร่วมงาน โดยให้อิสระในการแสดง ความคิดเห็น ระบายความในใจ (5) สหกรณ์มีทีมงานหรือผู้รับผิดชอบต่อการขจัดปัญหาข้อถกเถียงปัญหาใด ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งอันจะเกิดขึ้น



ตารางที่ 4.22 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและ  
ธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ต่อการดำเนินการต่อการร้องทุกข์

การดำเนินการต่อการร้องทุกข์	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1. มีเจ้าหน้าที่ผู้ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์หรือให้แนะนำเมื่อมีเรื่องไม่สบายใจเกิดขึ้นแล้ว นำเสนอผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการสหกรณ์	3.93	0.91	ระดับมาก
2. มีนโยบายต่อการร้องทุกข์อย่างเปิดเผยให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์สามารถเสนอเรื่องราวโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการสหกรณ์ได้เหมือนกันหมดโดยไม่จำกัดว่า ปัญหานั้นจะเกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่ตำแหน่งใด ๆ ก็ตาม	3.67	0.98	ระดับมาก
3. มีการแต่งตั้งกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ตรวจตราและรับฟังข้อ เดือดร้อน โดยตรงจากเจ้าหน้าที่ทุกระดับอย่างน้อยปีละครั้ง หรือมากกว่าตามความจำเป็น	3.80	1.01	ระดับมาก
<b>รวม</b>	<b>3.67</b>	<b>1.01</b>	<b>ระดับมาก</b>

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ต่อการดำเนินการต่อการร้องทุกข์ อยู่ในระดับมาก โดยระดับความเห็นตามหัวข้อย่อยเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) มีเจ้าหน้าที่ผู้ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์หรือให้แนะนำเมื่อมีเรื่องไม่สบายใจเกิดขึ้นแล้วนำเสนอผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการสหกรณ์ (2) มีการแต่งตั้ง กรรมการหรือเจ้าหน้าที่ตรวจตราและรับฟังข้อเดือดร้อน โดยตรงจากเจ้าหน้าที่ทุกระดับอย่างน้อยปีละครั้งหรือมากกว่าตามความจำเป็น (3) มีนโยบายต่อการร้องทุกข์อย่างเปิดเผยให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์สามารถเสนอเรื่องราวโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการสหกรณ์ได้เหมือนกันหมดโดยไม่จำกัดว่าปัญหานั้นจะเกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่ตำแหน่งใด ๆ ก็ตาม

ตารางที่ 4.23 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและ  
 ธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ต่อการดำเนินการด้านความปลอดภัย

การดำเนินการด้านความปลอดภัย	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1. มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการทำงาน	3.93	0.91	ระดับมาก
2. มีการจัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานหรือแต่งตั้ง เจ้าหน้าที่รับผิดชอบดูแลความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ตามกฎหมาย	3.67	0.98	ระดับมาก
3. มีการแต่งตั้งหรือจัดจ้างเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยใน สำนักงาน	3.80	1.01	ระดับมาก
4. มีการปฏิบัติให้ความรู้ ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่อความปลอดภัยทั้งในหน้าที่และ ความปลอดภัยส่วนตัวในสำนักงาน	3.67	1.01	ระดับมาก
5. มีการจัดหาอุปกรณ์สำหรับป้องกันอันตรายในที่ทำงานทั้งที่ เกิดจากการปฏิบัติงานและภัยอันตรายอันอาจเกิดขึ้นแก่บุคคล เช่น เครื่องดับเพลิง อาวุธป้องกันตัว เป็นต้น	3.70	1.01	ระดับมาก
6. มีการกำหนดมาตรการในการป้องกันอันตรายในที่ทำงาน และขั้นตอนการปฏิบัติเมื่ออันตรายเกิดขึ้นอย่างชัดเจนและ สามารถปฏิบัติได้อย่างมั่นใจ	3.78	0.95	ระดับมาก
7. มีการติดตาม ตรวจสอบผลของการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย การดูแลรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์การรักษาความปลอดภัย และ ปรับปรุงให้สามารถใช้งานได้อย่างสม่ำเสมอรวมทั้งมีสถานที่ สะดวกสบายคล้องตัวเมื่อเกิดภัยอันตราย	3.79	1.00	ระดับมาก
รวม	3.76	0.99	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ต่อการดำเนินการด้านความปลอดภัย อยู่ในระดับมาก โดยระดับความเห็นตามหัวข้อย่อยเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการทำงาน (2) มีการแต่งตั้งหรือจัดจ้างเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ใน สำนักงาน (3) มีการติดตามตรวจสอบผลของการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย การดูแลรักษา เครื่องมือ อุปกรณ์การรักษาความปลอดภัย และปรับปรุงให้สามารถใช้งานได้อย่างสม่ำเสมอรวมทั้ง มีสถานที่สะดวกสบายคล่องตัวเมื่อเกิดภัยอันตราย (4) มีการกำหนดมาตรการในการป้องกันอันตราย ในที่ทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติเมื่ออันตรายเกิดขึ้นอย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้อย่างมั่นใจ (5) มีการจัดหาอุปกรณ์สำหรับป้องกันอันตรายในที่ทำงานทั้งที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภัยอันตราย อันอาจเกิดขึ้นแก่บุคคล เช่น เครื่องดับเพลิง อาวุธป้องกันตัว เป็นต้น (6) มีการจัดตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงานหรือแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบดูแลความปลอดภัยและอาชีวอนามัยตามกฎหมาย (7) มีการปฏิบัติให้ความรู้ ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่อความปลอดภัย ทั้งในหน้าที่และความปลอดภัยส่วนตัวในสำนักงาน

ตารางที่ 4.24 ระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและ  
 คุ้มครองทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ต่อการดำเนินงานในด้านคุณภาพชีวิตใน  
 การทำงาน

การดำเนินงานในด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
1. มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมเพียงพอต่อ การดำรงชีวิต	3.95	1.06	ระดับมาก
2. มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ	3.97	0.96	ระดับมาก
3. เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ใช้และพัฒนาความสามารถของ ตนเองได้อย่างเต็มที่	3.99	0.99	ระดับมาก
4. สหกรณ์ให้ความมั่นคงปกป้องสิทธิทุกด้านของเจ้าหน้าที่ อย่างเต็มที่	4.06	1.04	ระดับมาก
<b>รวม</b>	<b>3.99</b>	<b>0.04</b>	<b>ระดับมาก</b>

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นการดำเนินงานการบริหาร  
 ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและคุ้มครองทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ต่อการดำเนินงานใน  
 ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน อยู่ในระดับมาก โดยระดับความเห็นตามหัวข้อย่อยเรียงจากมากไป  
 น้อย ได้แก่ (1) สหกรณ์ให้ความมั่นคงปกป้องสิทธิทุกด้านของเจ้าหน้าที่อย่างเต็มที่ (2) เปิด โอกาส  
 ให้เจ้าหน้าที่ใช้และพัฒนาความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ (3) มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
 ที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ (4) มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมเพียงพอต่อการ  
 ดำรงชีวิต

**ส่วนที่ 4 ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่านจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล**

ในส่วนนี้เป็นการศึกษาระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรเรียงลำดับความสำคัญ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน ปัจจุบัน และระยะเวลาทำงาน ดังนี้

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศ

ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำแนกตามเพศ	N	$\bar{X}$	S.D.
<b>การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ชาย	40	3.77	0.41
หญิง	67	3.62	0.47
<b>การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ชาย	40	3.83	0.10
หญิง	67	3.89	0.20
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ชาย	40	3.67	0.18
หญิง	67	3.81	0.15
<b>การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ชาย	40	3.67	0.16
หญิง	67	3.83	0.23
<b>การดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ชาย	40	3.74	0.08
หญิง	67	3.79	0.12

จากตารางที่ 4.25 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับความเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเพศหญิงมีคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นมากกว่าเพศชายเมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามเพศในแต่ละด้านพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และส่วนใหญ่เพศหญิงมีคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านมากกว่าเพศชาย ยกเว้น ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ที่เพศชายมีคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นมากกว่าเพศหญิง โดยเพศชายให้ความสำคัญกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ในลำดับเท่ากัน ส่วนเพศหญิงมีความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์  
ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ

ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำแนกตามอายุ	N	$\bar{X}$	S.D.
<b>การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า - 30 ปี	24	3.49	0.45
30 - 40 ปี	40	3.60	0.49
41 - 50 ปี	40	3.71	0.38
มากกว่า 50 ปี	3	4.09	0.86
<b>การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า - 30 ปี	24	3.51	0.20
30 - 40 ปี	40	3.76	0.11
41 - 50 ปี	40	4.00	0.21
มากกว่า 50 ปี	3	4.65	0.16
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า - 30 ปี	24	3.46	0.06
30 - 40 ปี	40	3.61	0.21
41 - 50 ปี	40	3.94	0.19
มากกว่า 50 ปี	3	4.18	0.62
<b>การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า - 30 ปี	24	3.43	0.24
30 - 40 ปี	40	3.66	0.19
41 - 50 ปี	40	3.95	0.20
มากกว่า 50 ปี	3	3.88	0.20
<b>การดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า - 30 ปี	24	3.47	0.04
30 - 40 ปี	40	3.66	0.07
41 - 50 ปี	40	3.90	0.13
มากกว่า 50 ปี	3	4.20	0.32

จากตารางที่ 4.26 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมจำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอยู่ต่ำกว่า 30 ปีอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้าน การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีคะแนนเฉลี่ยของระดับความเห็นมากที่สุดและรองลงมาได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41- 50 ปี และอายุ 30-40 ปี ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้าน เรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความเห็น ในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความเห็นในแต่ละด้าน เรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์



ตารางที่ 4.27 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์  
ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพ

ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำแนกตามสถานภาพการสมรส	N	$\bar{X}$	S.D.
<b>การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
โสด	25	3.67	0.48
สมรส	77	3.67	0.45
ม่าย หย่าร้าง แยกกันอยู่	5	3.89	0.36
<b>การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
โสด	25	3.81	0.16
สมรส	77	3.86	0.15
ม่าย หย่าร้าง แยกกันอยู่	5	4.22	0.45
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
โสด	25	3.72	0.06
สมรส	77	3.75	0.22
ม่าย หย่าร้าง แยกกันอยู่	5	4.21	0.19
<b>การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
โสด	25	3.71	0.26
สมรส	77	3.76	0.18
ม่าย หย่าร้าง แยกกันอยู่	5	4.27	0.25
<b>การดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>			
โสด	25	3.73	0.06
สมรส	77	3.76	0.08
ม่าย หย่าร้าง แยกกันอยู่	5	4.15	0.17

จากตารางที่ 4.27 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพ ม่าย หย่าร้าง แยกกันอยู่ มีคะแนนเฉลี่ยของระดับความเห็นมากที่สุดและรองลงมาได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรส และ โสด ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพโสด มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรส มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพม่าย หย่าร้าง แยกกันอยู่ มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ตารางที่ 4.28 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์  
ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา

ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา	N	$\bar{X}$	S.D.
<b>การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	39	3.71	0.45
ปริญญาตรี	64	3.66	0.46
สูงกว่าปริญญาตรี	4	3.60	0.36
<b>การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	39	3.94	0.18
ปริญญาตรี	64	3.83	0.16
สูงกว่าปริญญาตรี	4	3.79	0.22
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	39	3.74	0.23
ปริญญาตรี	64	3.80	0.13
สูงกว่าปริญญาตรี	4	3.34	0.07
<b>การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	39	3.70	0.16
ปริญญาตรี	64	3.84	0.25
สูงกว่าปริญญาตรี	4	3.35	0.18
<b>การดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	39	3.77	0.11
ปริญญาตรี	64	3.78	0.08
สูงกว่าปริญญาตรี	4	3.52	0.22

จากตารางที่ 4.28 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมจำแนกตามคุณวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตามคุณวุฒิการศึกษาปริญญาตรี มีคะแนนเฉลี่ยของระดับความเห็นมากที่สุดและรองลงมาได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่ำกว่าปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีคุณวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความเห็น ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีคุณวุฒิการศึกษาปริญญาตรี มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ตารางที่ 4.29 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์  
ต่อกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้สูงสุดต่อเดือน

ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำแนกตามรายได้สูงสุดต่อเดือน	N	$\bar{X}$	S.D.
<b>การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 10,000 บาท	52	3.67	0.46
10,000 – 20,000 บาท	45	3.64	0.43
20,001 – 30,000 บาท	7	3.79	0.52
มากกว่า 30,000 บาท	3	4.15	0.62
<b>การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 10,000 บาท	52	3.74	0.24
10,000 – 20,000 บาท	45	3.96	0.06
20,001 – 30,000 บาท	7	4.00	0.41
มากกว่า 30,000 บาท	3	4.35	0.26
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 10,000 บาท	52	3.69	0.06
10,000 – 20,000 บาท	45	3.75	0.29
20,001 – 30,000 บาท	7	4.06	0.05
มากกว่า 30,000 บาท	3	4.42	0.29
<b>การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 10,000 บาท	52	3.73	0.18
10,000 – 20,000 บาท	45	3.72	0.20
20,001 – 30,000 บาท	7	4.17	0.19
มากกว่า 30,000 บาท	3	4.29	0.88
<b>การดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>			
ต่ำกว่า 10,000 บาท	52	3.71	0.03
10,000 – 20,000 บาท	45	3.77	0.14
20,001 – 30,000 บาท	7	4.01	0.16
มากกว่า 30,000 บาท	3	4.30	0.12

จากตารางที่ 4.29 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมจำแนกตามรายได้ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้มากกว่า 30,000 บาท มีคะแนนเฉลี่ยของระดับความเห็นมากที่สุดและรองลงมา ได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ 20,001 – 30,000 บาท รายได้ 10,000 – 20,000 บาท และต่ำกว่า 10,000 บาท ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้าน เรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ 10,000 – 20,000 บาท มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้าน เรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ 20,001 – 30,000 บาท มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้าน เรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ มากกว่า 30,000 บาท มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้าน เรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.30 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์  
ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุงานจนถึงปัจจุบัน

ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำแนกตามอายุงานจนถึงปัจจุบัน	N	$\bar{X}$	S.D.
<b>การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 3 ปี	17	3.74	0.44
3 – 5 ปี	10	3.61	0.52
6 – 10 ปี	33	3.73	0.43
มากกว่า 10 ปี	47	3.64	0.46
<b>การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 3 ปี	17	3.87	0.29
3 – 5 ปี	10	3.38	0.18
6 – 10 ปี	33	3.87	0.16
มากกว่า 10 ปี	47	3.97	0.17
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 3 ปี	17	3.68	0.05
3 – 5 ปี	10	3.41	0.20
6 – 10 ปี	33	3.84	0.10
มากกว่า 10 ปี	47	3.81	0.27
<b>การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 3 ปี	17	3.76	0.29
3 – 5 ปี	10	3.43	0.18
6 – 10 ปี	33	3.92	0.15
มากกว่า 10 ปี	47	3.74	0.22
<b>การดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>			
ต่ำกว่า 3 ปี	17	3.76	0.08
3 – 5 ปี	10	3.46	0.1
6 – 10 ปี	33	3.84	0.08
มากกว่า 10 ปี	47	3.79	0.14

จากตารางที่ 4.30 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมจำแนกตามอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานระหว่าง 3-5 ปีอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับมากโดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงาน 6 - 10 ปี มีคะแนนเฉลี่ยของระดับความเห็นมากที่สุดและรองลงมาได้แก่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป และอายุต่ำกว่า 3 ปี ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปีมีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานระหว่าง 3 - 5 ปี มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาระดับความเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานระหว่าง 6 - 10 ปี มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความเห็นในแต่ละด้าน เรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์



ตารางที่ 4.31 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์  
ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่ง

ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำแนกตามตำแหน่ง	N	$\bar{X}$	S.D.
<b>การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ผู้จัดการสหกรณ์	13	3.82	0.62
รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน	20	3.65	0.31
เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ	74	3.66	0.46
<b>การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ผู้จัดการสหกรณ์	13	4.16	0.04
รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน	20	3.81	0.08
เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ	74	3.83	0.06
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ผู้จัดการสหกรณ์	13	3.92	0.72
รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน	20	3.85	0.64
เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ	74	3.71	0.39
<b>การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ผู้จัดการสหกรณ์	13	3.77	0.06
รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน	20	3.90	0.07
เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ	74	3.73	0.04
<b>การดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>			
ผู้จัดการสหกรณ์	13	3.92	0.17
รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน	20	3.80	0.11
เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ	74	3.73	0.07

จากตารางที่ 4.31 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมจำแนกตามตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งผู้จัดการ มีคะแนนเฉลี่ยของระดับความเห็นมากที่สุดและรองลงมาได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งผู้จัดการ มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งรองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ตารางที่ 4.32 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์  
ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุตำแหน่งงาน

ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำแนกตามอายุตำแหน่ง	N	$\bar{X}$	S.D.
<b>การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 3 ปี	26	3.70	0.44
3 – 5 ปี	22	3.52	0.40
6 – 10 ปี	23	3.62	0.44
มากกว่า 10 ปี	36	3.79	0.51
<b>การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 3 ปี	26	3.78	0.07
3 – 5 ปี	22	3.63	0.09
6 – 10 ปี	23	3.71	0.05
มากกว่า 10 ปี	36	4.18	0.04
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 3 ปี	26	3.70	0.04
3 – 5 ปี	22	3.62	0.03
6 – 10 ปี	23	3.73	0.08
มากกว่า 10 ปี	36	3.92	0.07
<b>การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 3 ปี	26	3.69	0.24
3 – 5 ปี	22	3.63	0.15
6 – 10 ปี	23	3.84	0.16
มากกว่า 10 ปี	36	3.87	0.26
<b>การดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>			
ต่ำกว่า 3 ปี	26	3.72	0.04
3 – 5 ปี	22	3.60	0.05
6 – 10 ปี	23	3.72	0.09
มากกว่า 10 ปี	36	3.94	0.17

จากตารางที่ 4.32 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมจำแนกตามอายุตำแหน่งงานในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุตำแหน่งงานมากกว่า 10 ปี มีคะแนนเฉลี่ยของระดับความเห็นมากที่สุดและรองลงมาได้แก่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุตำแหน่งงาน 6-10 ปี อายุต่ำกว่า 3 ปี เท่ากัน และ 3-5 ปี น้อยที่สุด

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุตำแหน่งงานต่ำกว่า 3 ปี มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้าน เรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์น้อยที่สุด

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานระหว่าง 3 - 5 ปี มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาระดับความเห็นในแต่ละด้าน เรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานระหว่าง 6 - 10 ปี มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความเห็น ในแต่ละด้าน เรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุตำแหน่งงานมากกว่า 10 ปี ไปมีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความเห็นในแต่ละด้าน เรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 5 ความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ  
สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน จำแนกตามปัจจัยภายในองค์กร

ในส่วนนี้เป็นการศึกษาระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงาน  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรเรียงลำดับความสำคัญ จำแนกตามปัจจัยด้าน  
องค์กร ได้แก่ จำนวนสมาชิกสหกรณ์ ขนาดสินทรัพย์ ปริมาณธุรกิจ และผลประกอบการ ดังนี้

ตารางที่ 4.33 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อ  
การดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามจำนวนสมาชิกสหกรณ์

ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำแนกตามจำนวนสมาชิกสหกรณ์	N	$\bar{X}$	S.D.
<b>การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 1,000 คน	1	2.78	0.28
1,000 – 2,000 คน	3	3.78	0.48
2,001 – 3,000 คน	4	3.52	0.31
มากกว่า 3,000 คน	5	3.75	0.53
<b>การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 1,000 คน	1	2.91	0.02
1,000 – 2,000 คน	3	3.89	0.19
2,001 – 3,000 คน	4	3.52	0.17
มากกว่า 3,000 คน	5	4.05	0.19
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 1,000 คน	1	2.81	0.31
1,000 – 2,000 คน	3	3.73	0.07
2,001 – 3,000 คน	4	3.55	0.12
มากกว่า 3,000 คน	5	3.90	0.20
<b>การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 1,000 คน	1	2.94	0.07
1,000 – 2,000 คน	3	3.90	0.22
2,001 – 3,000 คน	4	3.67	0.18
มากกว่า 3,000 คน	5	3.81	0.21

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำแนกตามจำนวนสมาชิกสหกรณ์	N	$\bar{X}$	S.D.
<b>การดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>			
ต่ำกว่า 1,000 คน	1	2.86	0.08
1,000 – 2,000 คน	3	3.82	0.08
2,001 – 3,000 คน	4	3.57	0.07
มากกว่า 3,000 คน	5	3.88	0.13

จากตารางที่ 4.33 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมจำแนกตามจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของสหกรณ์ที่มีสมาชิกต่ำกว่า 1,000 คนมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสมาชิกสหกรณ์มากกว่า 3,000 คน มีคะแนนเฉลี่ยของระดับความเห็นมากที่สุดและรองลงมา ได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสมาชิก 1,000 – 2,000 คน สมาชิก 2,001 – 3,000 คนและต่ำกว่า 1,000 คน ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสมาชิกสหกรณ์ต่ำกว่า 1,000 บาท มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสมาชิกสหกรณ์ระหว่าง 1,001 - 2,000 คน มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสมาชิกสหกรณ์ระหว่าง 2,001 - 3,000 คนมีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสมาชิกสหกรณ์มากกว่า 3,000 คน มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.34 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามปริมาณสินทรัพย์สหกรณ์

ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำแนกตามปริมาณสินทรัพย์สหกรณ์	N	$\bar{X}$	S.D.
<b>การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 50 ล้านบาท	2	3.28	0.47
50 – 100 ล้านบาท	3	3.66	0.36
101 – 200 ล้านบาท	6	3.59	0.43
มากกว่า 200 ล้านบาท	2	3.85	0.51
<b>การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 50 ล้านบาท	2	3.17	0.14
50 – 100 ล้านบาท	3	3.60	0.26
101 – 200 ล้านบาท	6	3.78	0.16
มากกว่า 200 ล้านบาท	2	4.21	0.20
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 50 ล้านบาท	2	2.87	0.19
50 – 100 ล้านบาท	3	3.51	0.12
101 – 200 ล้านบาท	6	3.70	0.16
มากกว่า 200 ล้านบาท	2	4.08	0.24
<b>การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 50 ล้านบาท	2	3.06	0.1
50 – 100 ล้านบาท	3	3.55	0.36
101 – 200 ล้านบาท	6	3.77	0.25
มากกว่า 200 ล้านบาท	2	3.95	0.16

ตารางที่ 4.34 (ต่อ)

ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำแนกตามปริมาณสินทรัพย์สหกรณ์	N	$\bar{X}$	S.D.
<b>การดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>			
ต่ำกว่า 50 ล้านบาท	2	3.10	0.17
50 – 100 ล้านบาท	3	3.58	0.07
101 – 200 ล้านบาท	6	3.71	0.09
มากกว่า 200 ล้านบาท	2	4.02	0.15

จากตารางที่ 4.34 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมจำแนกตามปริมาณสินทรัพย์ของสหกรณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปริมาณสินทรัพย์มากกว่า 200 ล้านบาท มีคะแนนเฉลี่ยของระดับความเห็นมากที่สุดและรองลงมา ได้แก่ 101 – 200 ล้านบาท 50 – 100 ล้านบาท และต่ำกว่า 50 ล้านบาท ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปริมาณสินทรัพย์ต่ำกว่า 50 ล้านบาท มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปริมาณสินทรัพย์ 50 - 100 ล้านบาท มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปริมาณสินทรัพย์ 101 - 200 ล้านบาท มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์



ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปริมาณสินทรัพย์มากกว่า 200 ล้านบาท มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.35 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามปริมาณธุรกิจสหกรณ์

ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำแนกตามปริมาณธุรกิจสหกรณ์	N	$\bar{X}$	S.D.
<b>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 50 ล้านบาท	2	3.61	0.56
50 – 100 ล้านบาท	1	3.45	0.28
101 – 200 ล้านบาท	7	3.71	0.43
มากกว่า 200 ล้านบาท	3	3.68	0.53
<b>การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 50 ล้านบาท	2	3.47	0.20
50 – 100 ล้านบาท	1	3.07	0.34
101 – 200 ล้านบาท	7	3.97	0.19
มากกว่า 200 ล้านบาท	3	3.94	0.13
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 50 ล้านบาท	2	3.33	0.10
50 – 100 ล้านบาท	1	3.00	0.28
101 – 200 ล้านบาท	7	3.99	0.23
มากกว่า 200 ล้านบาท	3	3.59	0.17
<b>การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
ต่ำกว่า 50 ล้านบาท	2	3.39	0.19
50 – 100 ล้านบาท	1	3.14	0.20
101 – 200 ล้านบาท	7	3.88	0.13
มากกว่า 200 ล้านบาท	3	3.76	0.16

ตารางที่ 4.35 (ต่อ)

ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำแนกตามปริมาณธุรกิจสหกรณ์	N	$\bar{X}$	S.D.
<b>การดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>			
ต่ำกว่า 50 ล้านบาท	2	3.38	0.26
50 – 100 ล้านบาท	1	3.25	0.23
101 – 200 ล้านบาท	7	3.79	0.09
มากกว่า 200 ล้านบาท	3	3.76	0.09

จากตารางที่ 4.35 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมจำแนกตามปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปริมาณธุรกิจ 101 – 200 ล้านบาท มีคะแนนเฉลี่ยของระดับความเห็นมากที่สุดและรองลงมา ได้แก่ มากกว่า 200 ล้านบาท ต่ำกว่า 50 ล้านบาท และ 50 – 100 ล้านบาท ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปริมาณธุรกิจต่ำกว่า 50 ล้านบาท มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปริมาณสินทรัพย์ 50 - 100 ล้านบาท มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปริมาณสินทรัพย์ 101 - 200 ล้านบาท มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปริมาณสินทรัพย์มากกว่า 200 ล้านบาท มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.36 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามผลประกอบการ

ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำแนกตามผลประกอบการ	N	$\bar{X}$	S.D.
<b>การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
กำไร	10	3.70	0.46
ขาดทุน	3	3.53	0.42
<b>การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
กำไร	10	3.96	0.17
ขาดทุน	3	3.27	0.16
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
กำไร	10	3.86	0.17
ขาดทุน	3	3.11	0.18
<b>การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
กำไร	10	3.86	0.21
ขาดทุน	3	3.17	0.19
<b>การดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>			
กำไร	10	3.85	0.11
ขาดทุน	3	3.27	0.19

จากตารางที่ 4.36 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมจำแนกตามผลประกอบการของสหกรณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของสหกรณ์ที่มีผลประกอบการกำไรมีความเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนผลประกอบการที่ขาดทุนมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีผลประกอบการกำไร มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีผลประกอบการขาดทุน มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## ส่วนที่ 6 สภาพปัญหา ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามต่อ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

จากข้อมูลในแบบสอบถามส่วนที่ 4 ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงความคิดเห็นต่อ สภาพปัญหา ข้อคิดเห็น หรือ ข้อเสนอแนะ ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่จังหวัดน่าน เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป ซึ่งสามารถสรุปเพื่อนำเสนอได้ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้าน
2. สภาพปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และข้อเสนอแนะ
3. การปฏิบัติงานของสหกรณ์ในการดำเนินกิจการมีประสิทธิภาพหรือไม่
4. ความพอใจของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการทำงานในสหกรณ์

### 1. ความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

#### 1.1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยรวมต่อการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ว่า ถ้ามีการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ มีผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินกิจการของ สหกรณ์ให้ดียิ่งขึ้น

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ยังมีน้อย และส่วนใหญ่ยังไม่สอดคล้อง กับกิจการของสหกรณ์ ประการหนึ่งคือความไม่จำเป็นด้านการวางแผนสรรหาเพราะส่วนใหญ่ กิจการสหกรณ์ไม่ใหญ่โตมากนักควรหันไปเน้นการสร้างคนที่มีอยู่ให้มีความสามารถ รู้จักรื้อองค์การ ด้วยการสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสม

ด้าน โอกาสในการจ้างงาน ควรมีเปิดกว้างและ โปร่งใส ทั้งนี้ต้องมีการรับสมัคร คัดเลือก ให้เป็นระบบตามมาตรฐานทั่วไปที่ควรจะเป็น ซึ่งในสหกรณ์ยังมีระบบอุปถัมภ์อยู่มาก

ด้านการสรรหามีการคัดสรรจากภายในตามสายงานที่เหมาะสมก่อนพิจารณาจัดหา จากภายนอกที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยเฉพาะหลักความสามารถหรือสมรรถนะที่ตรง กับตำแหน่งงาน ความซื่อสัตย์ มีเหตุผลและรู้จักการทำงานเป็นทีม

ด้านการคัดเลือกควรมีการพิจารณาจากประสบการณ์ในการทำงาน ความเอาใจใส่ ในการทำงานและรักงานเพราะการทำงานในสหกรณ์จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเป็นคนเสียสละเป็นอย่าง

มากและควรเป็นข้อหนึ่งในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่สหกรณ์เข้าทำงาน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงหลักการ

Put the right man On the right job ด้วย

### 1.2 การให้รางวัลเจ้าหน้าที่สหกรณ์

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยรวมต่อการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยต้องการให้การให้รางวัลเป็นไปอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม เป็นรางวัลที่จูงใจตรง ตามความต้องการของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินรวมทั้งประโยชน์และบริการด้านต่างๆสรุปได้ดังต่อไปนี้

ด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินควรจ่ายในอัตราที่เป็นธรรมและเหมาะสมเป็นอัตราที่สามารถแข่งขันหรือเท่าเทียมกับอัตราค่าจ้างในธุรกิจอื่น ๆ ได้ มีการให้เบี่ยชยัน เงิน โบนัสตามผลงานการให้รางวัลตามผลงานที่ทำได้จริงหรือทำงาน ได้ตรงตามเป้าหมาย การขึ้นเงินเดือนการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายไปในตำแหน่งที่ดีกว่าเดิม ซึ่งในสหกรณ์เกิดขึ้นได้ยาก

ด้านการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่การให้รางวัลและประกาศเกียรติคุณแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ปฏิบัติงานกับสหกรณ์มานานครบระยะเวลาที่กำหนด การให้รางวัลหรือส่งเสริมความก้าวหน้าในด้านต่างๆกับบุคลากรที่ประพฤติดนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นบุคคลตัวอย่าง

ด้านรูปแบบของประโยชน์และการให้บริการ ควรให้การยอมรับ การดูแล และช่วยเหลือครอบครัวของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ด้านการศึกษา การประกันชีวิต การจัดสวัสดิการต่อเงินออมสะสม กองทุนพนักงาน การให้ทุนเพื่อศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ การส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมหรือเรียนรู้งานธุรกิจ การให้สวัสดิการต่างๆ แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์เมื่อครบเกษียณอายุ ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในวัยเกษียณอายุ

### 1.3 การพัฒนา ความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยรวมต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ทั้งด้านความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์อย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหาร คือ คณะกรรมการ ต้องเห็นว่าการพัฒนาพนักงานมีความจำเป็นมากในปัจจุบัน ควรมี การส่งเสริมทั้งการอบรม สัมมนา การให้ทุนเรียนระยะสั้น และควรจัดให้มีการอบรมภายในองค์กรหรือส่งไปอบรมกับหน่วยงานที่มีความชำนาญภายนอกองค์กร ควรให้โอกาสในการเรียนรู้กับเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยสหกรณ์ต้องลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้นอย่างต่อเนื่องและทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถหลายๆ ด้าน

#### 1.4 การปกป้องและธำรงรักษาเจ้าหน้าที่สหกรณ์

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยรวมต่อการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในด้านแนวทางปฏิบัติในการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยสรุปมีระบบการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ การร้องทุกข์ ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ในที่ทำงานอยู่ในระดับหนึ่งเพียงแต่เป็นในระดับที่เหมาะสมกับแต่ละสหกรณ์เท่านั้น

### 2. สภาพปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และข้อเสนอแนะ

#### 2.1 สภาพปัญหา

2.1.1 คณะผู้บริหาร คือ คณะกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตรยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนความเข้าใจในบทบาทผู้บริหารเอง และความสำคัญของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อองค์การ ต่อสมาชิกมากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นผลทำให้มีการลาออกจากสหกรณ์ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถ

2.1.2 พื้นฐานความรู้ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์โดยส่วนมาก

2.1.3 การจัดฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานของสหกรณ์เป็นเพียงรางวัลในการทำงานเท่านั้นไม่ใช่เพื่อการพัฒนาทักษะ หรือความรู้ในการทำงานอย่างแท้จริง

2.1.4 กฎหมายต่าง ๆ ของรัฐบาลที่ต่อเรื่องสวัสดิการของคนทำงานในสหกรณ์ยังไม่ชัดเจนในการปฏิบัติ และการเบิกค่าชดเชยต่างๆ ไม่ค่อยสะดวกเนื่องจากมีวิธีการและข้อจำกัดมาก

#### 2.2 ข้อเสนอแนะ

2.2.1 ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และ การสรรหาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นระบบอุปถัมภ์ไม่ควรมี

2.2.2 ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ แม้สหกรณ์การเกษตรจะเป็นธุรกิจที่ไม่ใหญ่โตมากนักแต่ก็มีผลต่อความเป็นอยู่ของสมาชิกสหกรณ์ การคำนึงถึงการให้รางวัลที่เหมาะสมใกล้เคียงกับการปฏิบัติงาน ผลงาน ความรู้ ความสามารถ และความประพฤติที่ดีของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

2.2.3 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่มีอยู่เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการให้บริการแก่สมาชิกที่ถูกต้องเหมาะสมและตรงความต้องการของสมาชิก

2.2.4 ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ควรทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำอย่างต่อเนื่องไม่ล้าหลังกันมีมาตรฐานที่ชัดเจน เช่น อัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม เมื่อเกษียณ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง การขยายอายุงาน เป็นต้น

2.2.5 สหกรณ์ภาคการเกษตรควรมีวิธีการจูงใจให้พนักงานมีทัศนคติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ในรูปแบบสหกรณ์เพื่อช่วยขับเคลื่อนสหกรณ์ให้พัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน

### 3. การปฏิบัติงานของสหกรณ์ในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพหรือไม่

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติงานของสหกรณ์ในการดำเนินงานมีประสิทธิภาพในระดับปานกลางถึงระดับมาก เมื่อวัดจากวัตถุประสงค์ของสหกรณ์เพราะสหกรณ์ยังขาดปัจจัยภายใน ได้แก่ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ตลอดจนคณะผู้บริหารที่ขาดความรู้ ความสามารถ และเข้าใจในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ขาดคุณภาพ ได้แก่ ระบบอุปถัมภ์ การใช้เส้นสาย และสินจ้างรางวัล เป็นต้น

### 4. ความพอใจของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการทำงานในสหกรณ์

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พอใจในการทำงานในสหกรณ์ มีเหตุผลสำคัญ คือ อุดมการณ์สหกรณ์มีผลต่อเกษตรกรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทางด้านเครือข่าย เป็นการทำงานกับคนยากจนระดับรากหญ้าของประเทศ หากสามารถช่วยเหลือคนเหล่านี้ให้มีความเป็นอยู่ดีขึ้นก็เป็นการส่งเสริมและพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าและมั่นคง สำหรับผู้ที่ไม่พอใจเป็นส่วนน้อยด้วยเหตุผลด้านผู้บริหาร คือ คณะกรรมการที่ขาดความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ละเลยการเอาใจใส่เรื่องขวัญกำลังใจ การขาดความเป็นธรรมในการตัดสินปัญหาข้อขัดแย้งในองค์กรของสหกรณ์



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ตลอดจนปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายในองค์กร มีลักษณะการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างไร จึงได้สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. บทสรุป

##### 1.1 ลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยภายในสหกรณ์

1) ลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ พบว่า เจ้าหน้าที่สหกรณ์ส่วนมากเป็นเพศหญิง และมีอายุอยู่ระหว่าง 30 – 50 ปี สถานภาพการสมรสส่วนมากสมรสแล้ว มีคุณวุฒิการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรีเป็นส่วนมาก สำหรับรายได้ต่อเดือนส่วนมากอยู่ระหว่างต่ำกว่า 10,000.00 บาทถึง 20,000.00 บาท ส่วนมากมีประสบการณ์หรือระยะเวลาในการทำงาน 6 ปีขึ้นไป ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และมีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันส่วนมากอยู่ในตำแหน่งมากกว่าสิบปี แต่ในส่วนของ 3 – 10 ปีไม่มีความแตกต่างกันมากนัก

2) ลักษณะปัจจัยภายในกิจการของสหกรณ์ สรุปได้ว่า จำนวนสมาชิกของสหกรณ์อยู่ระหว่าง 2,001 ถึงมากกว่า 3,000 คน เป็นส่วนใหญ่ ในด้านขนาดปริมาณของสินทรัพย์รวมของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีมูลค่าอยู่ระหว่าง 50 – 200 ล้านบาท มีปริมาณธุรกิจมูลค่าอยู่ระหว่าง 101 – 200 ล้านบาทเป็นส่วนมาก และมีผลประกอบการกำไรเป็นส่วนใหญ่

##### 1.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน

ระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ส่วนใหญ่มีระดับความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นในแต่ละด้านโดยเรียงระดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

1) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นอยู่ในเกณฑ์มากทุกข้อ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละหัวข้อย่อย โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ รูปแบบสิ่งของและสิทธิประโยชน์รวมทั้งบริการที่ สหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2) ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นอยู่ในเกณฑ์มากทุกข้อ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละหัวข้อย่อย โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การดำเนินงานในด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ การดำเนินการด้านความปลอดภัย และการดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์

3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นอยู่ในเกณฑ์มากทุกข้อ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละหัวข้อย่อย โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การปฏิบัติด้านวินัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรในสหกรณ์ วิธีปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรในสหกรณ์ และการวางแผนอาชีพ

4) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละหัวข้อย่อยที่มีระดับความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงระดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ โอกาสจ้างงานที่เท่าเทียมกัน การคัดเลือก และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 2 หัวข้อย่อย โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การวิเคราะห์งาน และ การสรรหา

1.3 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลกับลำดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามกับลำดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้ดังนี้

1) เพศกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดย เพศชายมีลำดับคะแนนเฉลี่ยของระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์







เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

8) อายุตำแหน่งงานในปัจจุบันกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมจำแนกตามอายุตำแหน่งงานในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุตำแหน่งงานต่ำกว่า 3 ปี มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์น้อยที่สุด ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานระหว่าง 3 - 5 ปี มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานระหว่าง 6 - 10 ปี มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุตำแหน่งงานมากกว่า 10 ปีไป มีระดับความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

1.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน  
จำแนกตามปัจจัยด้านองค์การกับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างปัจจัยภายในกิจการของสหกรณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามกับลำดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน จำแนกตามปัจจัยภายในกิจการของสหกรณ์ ได้ดังนี้







มากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีผลประกอบการขาดทุน มีระดับความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเรียงลำดับระดับความเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

**1.5 สภาพปัญหา ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ** ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดน่าน ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์โดยสรุป ดังนี้

1) **ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์** ต้องการให้มีการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ มีผลต่อประสิทธิผลของการดำเนินกิจการของสหกรณ์ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ยังมีน้อย และส่วนใหญ่ยังไม่สอดคล้องกับกิจการของสหกรณ์ทั้งนี้อาจเป็นเพราะขนาดกิจการของสหกรณ์ไม่ใหญ่โตมากนักไม่จำเป็นต้องวางแผนสรรหา ควรหัน ไปเน้นการสร้างคนที่มีอยู่ให้มีความสามารถ รู้จักรองค์กรด้วยการสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมให้โอกาสในการจ้างงาน มีเปิดกว้างและโปร่งใส ทั้งนี้ต้องมีการรับสมัคร คัดเลือก ให้เป็นระบบตามมาตรฐานทั่วไปที่ควรจะเป็น ซึ่งในสหกรณ์ยังมีระบบอุปถัมภ์อยู่มาก การสรรหาควรมีการคัดสรรจากภายในตามสายงานที่เหมาะสมก่อนพิจารณาจัดหาจากภายนอกที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยเฉพาะหลักความสามารถหรือสมรรถนะที่ตรงกับตำแหน่งงาน มีความซื่อสัตย์ มีเหตุผลและรู้จักการทำงานเป็นทีม การคัดเลือกควรมีการพิจารณาจากประสบการณ์ในการทำงาน ความเอาใจใส่ในการทำงาน และรักงานเพราะการทำงานในสหกรณ์จำเป็นต้องเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเป็นคนเสียสละเป็นอย่างมากและควรเป็นข้อหนึ่งในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่สหกรณ์เข้าทำงาน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงหลักการ Put the right man on the right job ด้วย

2) **ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์** ต้องการให้การให้รางวัลเป็นไปอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมเป็นรางวัลที่จูงใจตรงตามความต้องการของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมทั้งประโยชน์และบริการด้านต่าง ๆ การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินควรจ่ายในอัตราที่เป็นธรรมและเหมาะสมเป็นอัตราที่สามารถแข่งขันหรือเท่าเทียมกับอัตราค่าจ้างในธุรกิจอื่น ๆ ได้ มีการให้เบี่ยขยัน เงินโบนัสตามผลงานการให้รางวัลตามผลงานที่ทำให้จริงหรือทำงานได้ตรงตามเป้าหมาย การขึ้นเงินเดือนการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายไปในตำแหน่งที่ดีกว่าเดิม

ซึ่งในสหกรณ์เกิดขึ้นได้ยาก ควรเน้นการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การให้รางวัลและประกาศเกียรติคุณแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ปฏิบัติงานกับสหกรณ์มานานครบระยะเวลาที่กำหนด การให้รางวัลหรือส่งเสริมความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ กับบุคลากรที่ประพฤติดนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นบุคคลตัวอย่าง ส่วนรูปแบบของประโยชน์และการให้บริการ ควรให้การยอมรับ การดูแลและช่วยเหลือครอบครัวของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ด้านการศึกษา การประกันชีวิต การจัดสวัสดิการเกี่ยวกับเงินออมสะสม กองทุนเจ้าหน้าที่สหกรณ์ การให้ทุนเพื่อศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ การส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมหรือเรียนรู้งานธุรกิจ การให้สวัสดิการต่าง ๆ แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์เมื่อครบเกษียณอายุ ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในวัยเกษียณอายุ

3) **ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** ต้องการให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ควรมีอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหาร คือ คณะกรรมการต้องเห็นว่าการพัฒนาพนักงานมีความจำเป็นมากในปัจจุบัน ควรมีการส่งเสริมทั้งการอบรม สัมมนา การให้ทุนเรียนระยะสั้น และควรจัดให้มีการอบรมภายในองค์กรหรือส่งไปอบรม กับหน่วยงานที่มีความชำนาญภายนอกองค์กร ควรให้โอกาสในการเรียนรู้กับเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยสหกรณ์ต้องลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้นอย่างต่อเนื่องและทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถหลากหลายด้านเพราะงานสหกรณ์มีความจำเป็นต้องใช้ความอดสาหกรรมสูงมากด้วยทั้งเจ้าของและลูกค้าเป็นกลุ่มเดียวกันที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องสร้างความพึงพอใจให้ได้

4) **ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์** ต้องการให้สหกรณ์มีระบบการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ การร้องทุกข์ ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ในที่ทำงานอยู่ในระดับหนึ่งเพียงแต่เป็นในระดับที่เหมาะสมกับแต่ละสหกรณ์เท่านั้น ควรจะมีการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนสร้างความสัมพันธ์ระดับระหว่างสหกรณ์ เช่น ชมรม กองทุนบำเหน็จ บำนาญ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ เป็นต้น

5) **สภาพปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์** คณะกรรมการสหกรณ์การเกษตร ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่ามีผลต่อองค์กร ต่อสมาชิกเพียงใด ซึ่งเป็นผลทำให้มีการลาออกของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อไปทำงานในองค์กรอื่นโดยทำงานในสหกรณ์เพียงเพื่อรอหางานใหม่เท่านั้น พื้นฐานความรู้ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยส่วนมากไม่ได้รับการสนใจพัฒนา การจัดฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานของสหกรณ์เป็นเพียงรางวัลในการทำงานเท่านั้น ไม่ใช่เพื่อการพัฒนาทักษะ หรือความรู้ในการทำงานอย่างแท้จริง กฎหมายต่าง ๆ ของรัฐบาลที่เกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการของคนทำงานในสหกรณ์ยังไม่ชัดเจนในการปฏิบัติ เช่น การเบิกค่าชดเชยต่างๆ ไม่ค่อยสะดวกเนื่องจากมีวิธีการและข้อจำกัดมาก เมื่อถูกเลิกจ้างไม่มีหน่วยงานหรือองค์กรใดเข้าช่วยเหลือ ไม่เหมือนของธุรกิจเอกชนที่มีเจ้าหน้าที่รัฐคอยปกป้อง และสามารถเรียกร้องได้

### ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะโดยสรุป ดังนี้

- 1) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นระบบอุปถัมภ์ไม่ควรมี
- 2) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ แม้สหกรณ์การเกษตรจะเป็นธุรกิจที่ไม่ใหญ่โตมากนักแต่ก็มีผลต่อความเป็นอยู่ของสมาชิกสหกรณ์ ควรคำนึงถึงการให้รางวัลที่เหมาะสมใกล้เคียงกับการปฏิบัติงาน ผลงาน ความรู้ ความสามารถ และความประพฤติที่ดีของเจ้าหน้าที่สหกรณ์
- 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่มีอยู่เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการให้บริการแก่สมาชิกที่ถูกต้องเหมาะสมและตรงความต้องการของสมาชิก
- 4) ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ควรทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำอย่างต่อเนื่องไม่ลักลั่นกันมีมาตรฐานที่ชัดเจน เช่น อัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อเกษียณ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง การขยายอายุงาน เป็นต้น
- 5) สหกรณ์ภาคการเกษตรควรมีวิธีการจูงใจให้พนักงานมีทัศนคติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบสหกรณ์เพื่อช่วยขับเคลื่อนสหกรณ์ให้พัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติงานของสหกรณ์ในการดำเนินกิจการมีประสิทธิภาพในระดับปานกลางถึงระดับมาก เมื่อวัดจากวัตถุประสงค์ของสหกรณ์เพราะสหกรณ์ยังขาดปัจจัยภายใน ได้แก่ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ตลอดจนคณะผู้บริหารที่ขาดความรู้ ความสามารถ และเข้าใจในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ขาดคุณภาพ ได้แก่ ระบบอุปถัมภ์ การใช้เส้นสาย และสินจ้างรางวัล เป็นต้น

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พอใจในการทำงานในสหกรณ์ มีเหตุผลสำคัญ คือ อุดมการณ์สหกรณ์มีผลต่อเกษตรกรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทางด้านเครือข่าย เป็นการทำงานกับคนยากจนระดับรากหญ้าของประเทศ หากสามารถช่วยเหลือคนเหล่านี้ให้มีความเป็นอยู่ดีขึ้นก็เป็นการส่งเสริมและพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าและมั่นคง สำหรับผู้ที่ไม่พอใจเป็นส่วนน้อยด้วยเหตุผลด้านผู้บริหาร คือ คณะกรรมการที่ขาดความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ละเลยการเอาใจใส่เรื่องขวัญกำลังใจ การขาดความเป็นธรรมในการตัดสินปัญหาข้อขัดแย้งในองค์กรของสหกรณ์

## 2. อภิปรายผล

จากผล การศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรใน จังหวัดน่าน มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

### 2.1 ลักษณะกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตร

ระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อกระบวนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน โดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากเมื่อมองในภาพรวม เมื่อ พิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็น ในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยเรียงระดับคะแนนจากมากไปน้อย ได้แก่ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและ คุ้มครองรักษาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

ระดับความเห็นที่ได้รับคะแนนมากที่สุด ได้แก่ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นไปในด้านรูปแบบสิ่งของและสิทธิประโยชน์รวมทั้งบริการที่สหกรณ์ให้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่สหกรณ์จัดให้มีบริการด้านรักษาพยาบาลมีการตรวจสุขภาพประจำปีให้แก่เจ้าหน้าที่ และมีเงินช่วย ค่ารักษาพยาบาลให้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์และครอบครัวมีสวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือการศึกษา แก่บุตรธิดาของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ การให้ความช่วยเหลือเจ้าหน้าที่เมื่อมีงานบุญ งานบวช งานแต่งงาน งานศพ สหกรณ์ให้ความช่วยเหลือเงินทุนสำหรับจัดหาที่อยู่อาศัย ยานพาหนะ ในรูปแบบเงินกู้ ดอกเบี้ยต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546 : 1-88) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ที่พบว่า กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีระดับคะแนนมากที่สุดรองลงมาได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและคุ้มครองรักษาทรัพยากรมนุษย์ และ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ ในหัวข้อย่อย ของการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ทุกหัวข้อมีระดับคะแนนมาก โดยหัวข้อเกี่ยวกับรูปแบบประโยชน์ และการให้บริการมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ทั้งยังพบอีกว่า การจัดให้มีการศึกษาอบรมขึ้นเองในบริษัท โดยไม่คิดมูลค่าให้พนักงานได้มีโอกาสศึกษาซึ่งทางองค์กรจะออกค่าใช้จ่ายให้ การให้ความช่วยเหลือ พนักงานในการซื้อพาหนะส่วนตัวโดยออกเงินให้ก่อนหรือรับเป็นผู้ค้ำประกันการผ่อนชำระ และ การส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีบ้านที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองหรือจัดบ้านพักให้อยู่โดยไม่คิดค่าเช่า เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรควรจัดให้มี และงานวิจัยของ ดนัย เทียนพุด และ คณะ(2541 : 1-146) ได้ ทำรายงานวิจัยเรื่องทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า(ปี พ.ศ. 2550) ผลการวิจัยในรายการหรือลักษณะของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไปนี้จะมีความสำคัญ

ต่อธุรกิจ โดยเปลี่ยนแปลงมากขึ้นในอีก 10 ปีข้างหน้า คือ ปี 2550 ดังนี้ ในข้อ 2.3 การออกแบบระบบรางวัลจูงใจเพื่อให้สร้างผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดกับองค์กร เช่น การในค่าตอบแทนตามความสามารถ การให้โบนัสตามผลงาน การให้รางวัลกับทีมงาน ปรับปรุงระบบงาน และข้อ 2.12 การสร้างหลักประกันด้านความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยในการทำงานให้แก่พนักงาน ซึ่งในด้านนี้นับว่าเป็นจุดเด่นของสหกรณ์ภาคการเกษตรหลายแห่งในจังหวัดน่านแต่ทั้งนี้สหกรณ์ควรพิจารณาคำเนินการตามความเหมาะสมของฐานะทางการเงินของแต่ละสหกรณ์ด้วย มิฉะนั้นอาจเป็นภาระทางด้านค่าใช้จ่าย

ระดับความเห็นในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์มีระดับคะแนนอยู่ในระดับมาก แต่นับว่าได้รับคะแนนน้อยที่สุดในการให้คะแนนของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเฉพาะในเรื่องการสรรหาที่นับว่าได้รับคะแนนความเห็นอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางน้อย ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวตรงกับงานวิจัยของ อนันต์ชัย คงจันทร์ (2544 : 1-165) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ ไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย : การศึกษาเปรียบเทียบ พบว่า ทั้งองค์กรธุรกิจไทยและองค์กรธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย มีหน่วยงานรับผิดชอบระดับฝ่าย คือผู้จัดการฝ่ายที่มีภาระหน้าที่หลัก คือ ทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก ฯลฯ งานวิจัยของวริฎฐา กัลยาศิริ (2544 : 1-79) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ : กรณีศึกษาบริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด(มหาชน) พบว่า ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทั้ง 2 องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานซึ่งมีจุดเด่นอยู่ที่ การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลากร โดยเน้นถึงความเหมาะสมระหว่างบุคคลและลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจหรือวัฒนธรรมองค์กร เป็นสำคัญ แต่ไม่ได้สรรหาเพื่อให้ได้คนที่มีคะแนนการศึกษาที่สูงที่สุด และงานวิจัยของ ปรานชดา สุคนธ์พานิช (2545 : 1-59) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสามารถในงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ ที่พบว่า องค์กรธุรกิจนำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ คือ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดความสามารถในงานของพนักงานจากลักษณะงาน คำบรรยายลักษณะงาน และทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานตำแหน่งงาน ผลของการนำแนวคิดเรื่องดังกล่าวมาใช้ ทำให้องค์กรสามารถวางแผนเป้าหมายได้อย่างชัดเจนถึงความสามารถของบุคลากรที่ต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ และทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะและความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้ยังเป็นแนวคิดที่องค์กรใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์และกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย ทั้งนี้เป็นไปได้ว่าในการสรรหา

ของสหกรณ์ เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาสมัครรับการสรรหาจากสหกรณ์มากกว่าที่จะพิจารณาจากคนภายในสหกรณ์ตามคะแนนความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในหัวข้อย่อยเกี่ยวกับการสรรหาที่มีระดับคะแนนมากที่สุด ประกอบกับสหกรณ์มีระดับคะแนนการวิเคราะห์งานอยู่ในระดับปานกลางเห็นได้จากระดับคะแนนในหัวข้อย่อยของการวิเคราะห์งานอยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกหัวข้อยกเว้นการนำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามไปใช้ในการกำหนดลักษณะงานเพื่อกำหนดคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในแต่ละตำแหน่งเท่านั้น ทั้งนี้อาจเป็นได้ว่าการกำหนดโครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการของฝ่ายจัดการสหกรณ์แอบอิงอยู่กับระบบของข้าราชการมากเกินไป โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตรที่ขาดการวิเคราะห์งานและการหาความจำเป็นของตำแหน่งงานในแต่ละตำแหน่งที่เหมาะสมกับธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งในส่วนนี้ผู้เกี่ยวข้องในงานบุคคลกรของสหกรณ์ควรนำไปปรับใช้เพื่อพัฒนาบุคคลกรที่มีอยู่แล้วในสหกรณ์มากกว่าที่จะสรรหาใหม่จากภายนอก

## 2.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

จากการจัดลำดับระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน เห็นได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลทุกตัวแปรมีความเห็นว่าสหกรณ์มีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการให้รางวัลอยู่ในลำดับแรกและการจัดหาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในลำดับสุดท้าย ยกเว้นกลุ่มมัช/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ กลุ่มคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี กลุ่มผู้มีรายได้อยู่ระหว่าง 20,001 – 30,000 บาท กลุ่มรองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน และกลุ่มผู้อยู่ในตำแหน่งงานปัจจุบันระหว่าง 6 – 10 ปีที่มีความเห็นว่าสหกรณ์มีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นลำดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นรา ชำคม (2544 : 1-27) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรม โรงแรมขนาดเล็ก พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่มีการเลือกปฏิบัติในเรื่องเพศ วัย และภูมิลำเนา แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงน่าจะทำงานได้ดีกว่าผู้มีการศึกษาน้อย แต่เนื่องจากในสหกรณ์การเกษตรที่ศึกษาพบว่ากลุ่มคนเหล่านี้เป็นกลุ่มที่มีตำแหน่งสูงพอสมควร มีรายได้สูง มีอายุงานในตำแหน่งนาน และมีความรู้ความสามารถ ถือได้ว่ามีประสบการณ์ ในสหกรณ์มากพอสมควร ดังนั้นจึงต้องเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เพื่อรักษาเจ้าหน้าที่สหกรณ์เหล่านี้ไว้

### 2.3 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน จำแนกตามปัจจัยด้านภายในกิจการของสหกรณ์

จากการจัดลำดับระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตรที่มีสมาชิกระหว่างต่ำกว่า 1,000 ถึง 3,000 คนให้ความสำคัญการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นลำดับแรก ส่วนสหกรณ์ที่มีสมาชิกมากกว่า 3,000 คนให้ความสำคัญด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นลำดับแรก สหกรณ์ที่มีปริมาณสินทรัพย์ต่ำกว่า 50 ล้านบาทให้ความสำคัญด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เป็นลำดับแรก ส่วนสหกรณ์ที่มีปริมาณสินทรัพย์ตั้งแต่ 50 ล้านบาทขึ้นไปให้ความสำคัญด้านการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นลำดับแรก สหกรณ์ที่มีปริมาณธุรกิจต่ำกว่า 50 ล้านบาทถึง 100 ล้านบาทให้ความสำคัญด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นลำดับแรก ส่วนสหกรณ์ที่มีปริมาณธุรกิจระหว่าง 101 ถึง 200 ล้านบาทให้ความสำคัญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นลำดับแรก และสหกรณ์ที่มีปริมาณธุรกิจมากกว่า 200 บาทให้ความสำคัญด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นลำดับแรก สำหรับสหกรณ์ที่มีผลประกอบการกำไรให้ความสำคัญด้านการให้รางวัลเป็นลำดับแรก ส่วนสหกรณ์ที่มีผลประกอบการขาดทุนให้ความสำคัญด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นลำดับแรก จากข้อมูลการจัดลำดับทำให้ทราบได้ว่าสภาพปัจจัยภายในกิจการของสหกรณ์มีผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรซึ่งผู้บริหารสหกรณ์สามารถนำไปใช้เปรียบเทียบการบริหารบุคลากรในสหกรณ์ได้ จากผลการศึกษาที่ค้นพบในส่วนปัจจัยภายในกิจการของสหกรณ์มีระดับความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ไม่เป็นไปในทางเดียวกันแต่เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้ไม่ได้มีการตั้งสมมุติฐานเพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ไว้ ฉะนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปหากจะมีขึ้นควรเป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์เฉพาะปัจจัยด้านนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้ยิ่งขึ้น

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากสรุปผลการศึกษาและการวิเคราะห์ผลการวิจัยที่ได้เสนอไปแล้วนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

3.1.1 ผลการค้นพบจากการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้คณะกรรมการสหกรณ์ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการแนะนำส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ควรนำไปทบทวนการดำเนินงาน ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการปกป้อง และธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ โดยเฉพาะในส่วนหัวข้อย่อยในแต่ละด้านให้ละเอียด และขยายผล ตรวจสอบ สืบรวจสภาพและศักยภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์อย่างชัดเจน แล้วใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่ม โอกาส ศักยภาพให้แก่สหกรณ์ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในทรัพยากรการบริหาร ที่มีความสำคัญที่สุดมีความสามารถและศักยภาพในการใช้ทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์และมวลหมู่สมาชิกของสหกรณ์ในที่สุด

3.1.2 การวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด น่านเป็นการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ซึ่งอยู่ในฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตร เพื่อให้ทราบถึงสภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เท่านั้นมิได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรและรายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ในการดำเนินงานแต่ละด้านให้เกิดศักยภาพมากที่สุด จึงเห็นสมควร ศึกษาให้มีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องดังกล่าวเพื่อนำ ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสหกรณ์แต่ละสหกรณ์

#### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำการศึกษาในครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยทดสอบหาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายในกิจการสหกรณ์ว่าปัจจัยใดมีผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ที่สอดคล้องกับสภาพสหกรณ์แต่ละแห่ง



3.2.2 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ทุกประเภทโดยเปรียบเทียบกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์แต่ละประเภทกับประสิทธิภาพประสิทธิผล ของการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์แต่ละประเภทเพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและทำให้กิจการของสหกรณ์พัฒนาก้าวหน้ามั่นคงยิ่งขึ้น

3.2.3 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ โดยอาจศึกษาแยกในแต่ละด้านในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ควรเป็นรูปแบบใด การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ควรเป็นรูปแบบใด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ควรเป็นรูปแบบใด และการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ควรเป็นรูปแบบใด เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้แนวทางนำไปปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ตามความต้องการและเหมาะสมของแต่ละสหกรณ์ต่อไป

**บรรณานุกรม**

### บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2547) *การสหกรณ์ในประเทศไทย* กรุงเทพฯ  
 ฝ่ายเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
- กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ (2550) "แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์"  
*ประมวลสารชุดวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* หน่วยที่ 1 หน้า 1-2 ถึง  
 1-54 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กฤษดา พิศลยบุตร (2548) "บทบาทผู้นำในการในการปรับปรุงผลิตภาพ" *รวมคำแห่ง* 22, 2  
 (เมษายน-มิถุนายน 2548) : 80-89
- จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546) "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขต  
 กรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชา  
 บริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2549) "แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์" ใน *เอกสารการสอนชุด  
 วิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ฉบับปรับปรุง)* หน่วยที่ 1 นนทบุรี  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ณัฐพันธ์ เขจรันนท์ (2542) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์  
 แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- คณีย์ เทียนพุดและคณะ (2541) "รายงานวิจัยเรื่องทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลใน  
 ทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ. 2550)" กรุงเทพมหานคร สถาบันการจัดการงานบุคคล สมาคม  
 การจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย
- ธงชัย สันติวงษ์ (2542) *การบริหารงานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- นรา ขำคม (2544) "การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก" วิทยานิพนธ์  
 สังคมศาสตร์ มหาบัณฑิต(พัฒนาแรงงานและสวัสดิการ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปรางศา สุคนธ์พานิช (2545) "ความสามารถในงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร  
 ธุรกิจ" ภาควิชาปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)  
 โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ปัญญา หิรัญศรี (2550) "ทฤษฎีการบริหารและการบริหารธุรกิจ" *ประมวลสาระชุดวิชา การ  
 บริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* หน่วยที่ 2 หน้า 2-27 ถึง 2-29 นนทบุรี  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

- พงษ์เทพ ศรีโสภากิจ (2542) “ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศ และการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์กับการได้เปรียบทางการแข่งขัน : กรณีศึกษาอุตสาหกรรม  
อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต พาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
(ธุรกิจระหว่างประเทศ) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พยอม วงศ์สารศรี (2544) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- พสุ สัตถาภรณ์ (2533) *การบริหารงานสหกรณ์* กรุงเทพฯ โอ เอสพรีนติ้งเฮาส์
- เพ็ญศิริ ตริรัตนานุกาพ (2548) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท ทีไอที  
จำกัด มหาชน” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารธุรกิจ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550) “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการจัดคนเข้าทำงานในสหกรณ์”  
*การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* หน่วยที่ 2 หน้า 2-2 ถึง 2-40 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- วิภูชา กัลยาศิริ (2544) “การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ:  
กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ เซมิกอนดักเตอร์(ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอน  
แบล็ค จำกัด (มหาชน)” ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สมชาย หิรัญกิติ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- สุนันทา เลहनันทน์ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร สถาบันราชภัฏบ้าน  
สมเด็จพระเจ้าพระยา
- เสถียรภาพ พันธุไพโรจน์ (2544) *ปรัชญาและแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ใน ประมวลสาระ  
ชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 8 นนทบุรี มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมราชา
- อนันต์ชัย คงจันทร์ (2544) “รายงานการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและ  
ธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย : การศึกษาเปรียบเทียบ” กองทุนวิจัยรัชดาภิเษกสมโภช  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อุทัย หิรัญโต (2531) *หลักการบริหารงานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร โอเคียนสโตร์
- Ivancevich , John M.(2001) *Human Resource Management*.8<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Inc.

**ภาคผนวก**

**ภาคผนวก**  
**แบบสอบถาม**

## แบบสอบถาม

## เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ของท่านในจังหวัดน่าน

ด้วยนักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ วิชาเอกบริหารธุรกิจสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีความประสงค์สำรวจความเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ในจังหวัดน่าน ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรดังกล่าว จึงใคร่ขอความช่วยเหลือจากท่านได้ให้ความกรุณาตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ทุกข้อ การตอบแบบสอบถามนี้ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและไม่มีการติดต่อการปฏิบัติงานของท่านในสหกรณ์ ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการให้คำแนะนำส่งเสริมแก่ผู้บริหารสหกรณ์เพื่อใช้ในการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ให้ดียิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความช่วยเหลือในครั้งนี้

สมเกียรติ ส่วนบุญ

2499000509

## ส่วนที่ 1 บัญชีส่วนบุคคล

คำชี้แจง ขอความกรุณาช่วยทำเครื่องหมาย  ลงใน  และตอบคำถามในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

1.เพศ

1) ชาย

2) หญิง

2.อายุ.....ปี

3.สถานภาพการสมรส

1) โสด

2) สมรส

3) ม่าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4.ระดับการศึกษา

1) ต่ำกว่าปริญญาตรี

2) ปริญญาตรี

3) สูงกว่าปริญญาตรี

5. เงินเดือนที่ท่านได้รับจากสหกรณ์ต่อเดือน .....บาท

6. ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ท่านได้รับจากสหกรณ์ต่อเดือน .....บาท

7. ท่านทำงานในสหกรณ์แห่งนี้เป็นเวลา .....ปี.....เดือน

8.ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

- 1) ผู้จัดการสหกรณ์  2) รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน  
 3) เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ

9.ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน.....ปี.....เดือน

## ส่วนที่ 2 ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ

คำชี้แจง ขอความกรุณาช่วยตอบคำถามในช่องว่าง โดยใช้ข้อมูล ณ วันสิ้นสุดทางบัญชี 31 มีนาคม 2550 ของสหกรณ์

1. สหกรณ์มีจำนวนสมาชิกจำนวนกี่คน.....คน
2. สหกรณ์มีสินทรัพย์ทั้งสิ้น.....บาท
11. สหกรณ์มีทุนเรือนหุ้นทั้งสิ้น.....บาท
12. สหกรณ์มีทุนสำรองทั้งสิ้น.....บาท
13. สหกรณ์มีทุนสะสมอื่น ๆ ทั้งสิ้น.....บาท
14. สหกรณ์ได้จ่ายเงินกู้แก่สมาชิกจำนวน.....บาท
15. สหกรณ์ได้ขายสินค้าให้แก่สมาชิกจำนวน.....บาท
16. สหกรณ์ได้รวบรวมผลผลิตจากสมาชิกจำนวน.....บาท
17. สหกรณ์ได้ให้บริการรับฝากเงินจากสมาชิกจำนวน.....บาท
18. สหกรณ์มีผลประกอบการในรอบปีบัญชีเป็นอย่างไร
  - 1) กำไรสุทธิ .....บาท
  - 2) ขาดทุนสุทธิ.....บาท



**ส่วนที่ 3** ความเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ของท่าน  
**คำชี้แจง** ในส่วนนี้เป็นการสอบถามถึงระดับความเห็นในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยแบ่งความเห็นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความเห็น	“มากที่สุด”	มีค่าเท่ากับ	5	คะแนน
ระดับความเห็น	“มาก”	มีค่าเท่ากับ	4	คะแนน
ระดับความเห็น	“ปานกลาง”	มีค่าเท่ากับ	3	คะแนน
ระดับความเห็น	“น้อย”	มีค่าเท่ากับ	2	คะแนน
ระดับความเห็น	“น้อยที่สุด”	มีค่าเท่ากับ	1	คะแนน

โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ และพิจารณาว่าข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับการปฏิบัติตามความเห็น  
ของท่านมากน้อยเพียงใด และ **ทำเครื่องหมาย** ✓ (ถูก) ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่าน  
มากที่สุดและเป็นจริง

กิจกรรมที่สหกรณ์ได้ดำเนินงานกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์</b>					
<b>1.1 โอกาสในการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน</b>					
1.1.1 การเปิดรับสมัครเจ้าหน้าที่เข้าทำงาน สหกรณ์เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขันเท่าเทียมกัน					
1.1.2 สหกรณ์มีหลักการงานที่ว่างงานเท่ากัน ได้รับเงินเท่ากันและทุกคนมีสิทธิ์ได้รับโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งสูงขึ้นเท่ากัน					
1.1.3 สหกรณ์มีการปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่อย่างเท่าเทียมกันตามระเบียบและใช้มาตรฐานเดียวกันในทุกเรื่อง					

กิจกรรมที่สหกรณ์ได้ดำเนินงานกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์</b>					
1.2.1 สหกรณ์มีการกำหนดความต้องการบุคลากรของสหกรณ์ไว้ในด้านจำนวน คุณลักษณะ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต					
1.2.2 สหกรณ์ไม่เคยเกิดปัญหาในการขาดแคลนบุคลากรในฝ่าย/แผนก/งาน ต่าง ๆ ของสหกรณ์เลย					
1.2.3 เมื่อมีตำแหน่งว่างสหกรณ์สามารถจ้าง/เลื่อน/บรรจุเจ้าหน้าที่ใหม่ทดแทนได้ทันที					
1.2.4 สหกรณ์เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการบุคลากรทั้งด้านจำนวน คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ และระยะเวลา					
<b>1.3 การวิเคราะห์งาน</b>					
1.3.1 สหกรณ์มีการจัดจ้างหรือมอบหมายให้มีผู้วิเคราะห์งานทำหน้าที่สังเกตการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มทำงานจนกระทั่งงานนั้นเสร็จสิ้นลุล่วง					
1.3.2 สหกรณ์ใช้การสอบถามเจ้าหน้าที่สหกรณ์ แล้วได้กำหนดให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์บันทึกการทำงานของตนเองไว้ด้วยเพื่อตรวจสอบข้อมูล					
1.3.3 สหกรณ์นำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามไปใช้ในการกำหนดลักษณะงานเพื่อกำหนดคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในแต่ละตำแหน่ง					
1.3.4 สหกรณ์มีการให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนเป็นผู้บันทึกรายละเอียดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติงาน ในแต่ละวัน แล้วเก็บรวบรวมเป็นข้อมูล					

กิจกรรมที่สหกรณ์ได้ดำเนินงานกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ในการวิเคราะห์งาน					
<b>1.4 การสรรหา</b>					
1.4.1 สหกรณ์เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีคุณสมบัติตามกำหนดสมัครแข่งขันรับการคัดเลือกเพื่อบรรจุในตำแหน่งสูงขึ้น โดยพิจารณาจากอาวุโสสูงสุด					
1.4.2 สหกรณ์มีการพิจารณาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีคุณสมบัติตามกำหนดสมัครแข่งขันรับการคัดเลือกเพื่อบรรจุในตำแหน่งสูงขึ้น โดยพิจารณาจากผู้ที่ทำคะแนนสอบสูงสุด					
1.4.3 สหกรณ์มีการสรรหาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ใหม่ตามคำแนะนำของผู้ปฏิบัติงาน ในฝ่าย/แผนก/งานของสหกรณ์					
1.4.4 สหกรณ์เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาสมัครรับการสรรหาจากสหกรณ์					
1.4.5 สหกรณ์มีการติดต่อสถาบันการศึกษาแจ้งความประสงค์ด้านคุณสมบัติและจำนวนเจ้าหน้าที่ที่สหกรณ์ต้องการ					
1.4.6 สหกรณ์มีการติดต่อหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดหาแรงงานทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น แรงงานจังหวัด บริษัทจัดหางาน เป็นต้น					
1.4.7 มีการร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ในระดับจังหวัดเพื่อสรรหาเจ้าหน้าที่ร่วมกัน เช่น การใช้บัญชีผู้สมัครร่วมกัน การกำหนดคุณสมบัติเจ้าหน้าที่ร่วมกัน เป็นต้น					
1.4.8 สหกรณ์มีการติดต่อผ่านองค์การระดับสูงของสหกรณ์ เช่น ชุมนุมระดับจังหวัด ระดับชาติ สันนิบาตสหกรณ์ เป็นต้น เมื่อต้องการเจ้าหน้าที่					

กิจกรรมที่สหกรณ์ได้ดำเนินงานกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.4.9 การสรรหาเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เป็นไปตามความเห็นของกรรมการเท่านั้น					
<b>1.5 การคัดเลือก</b>					
1.5.1 สหกรณ์มีการประกาศรับสมัครเจ้าหน้าที่ทุกครั้งที่ต้องการ และ ให้ผู้สมัครกรอรายละเอียดเกี่ยวกับประวัติส่วนตัว การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานลงในใบสมัครงาน					
1.5.2 สหกรณ์มีการทดสอบเพื่อการจ้างงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาว่าผู้สมัครคนใดมีคุณสมบัติเหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สหกรณ์ต้องการได้					
1.5.3 สหกรณ์มีการสัมภาษณ์ผู้สมัครตามวิธีการสัมภาษณ์โดยทั่วไป และใช้เป็นเกณฑ์การประเมินผลจาก การตอบคำถาม การสร้างความประทับใจ					
1.5.4 สหกรณ์มีการใช้หนังสือรับรองเป็นหลักฐานในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและ ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้สมัคร					
<b>2.การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์</b>					
<b>2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>					
2.1.1 สหกรณ์มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าก่อนการประเมินผล					
2.1.2 สหกรณ์มีการแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นผู้ที่เชื่อถือได้ และประเมินผลการปฏิบัติงานยึดตามหลักเกณฑ์กำหนด					

กิจกรรมที่สหกรณ์ได้ดำเนินงานกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.1.3 สหกรณ์มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง <u>และ</u> ใช้กับเจ้าหน้าที่ทุกคนทุกตำแหน่ง					
2.1.4 สหกรณ์มีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ <u>และ</u> ดำเนินการกับผู้ถูกประเมินตามผลการประเมินนั้นอย่างเป็นธรรม					
2.1.5 สหกรณ์มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทราบข้อบกพร่อง <u>และ</u> นำไปปรับปรุงแก้ไข					
<b>2.2 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>					
2.2.1 สหกรณ์มีการใช้แบบประเมินที่มีรายการเป้าหมายและช่วงเวลาของผลการปฏิบัติงานเพื่อให้คะแนนผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงถึงระดับการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่สหกรณ์แต่ละคน					
2.2.2 สหกรณ์มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์โดยที่ประชุมคณะกรรมการร่วมระหว่างคณะกรรมการสหกรณ์และฝ่ายจัดการ โดยวิธีการสังเกตพฤติกรรมการทำงานแล้วตัดสินด้วยผลการประชุมร่วม					
2.2.3 สหกรณ์มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โดยยึดผลสำเร็จของงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ในแต่ละด้าน <u>ไม่มีการเปรียบเทียบระหว่างเจ้าหน้าที่ด้วยกันแต่วัดตามมาตรฐานงานของตัวชี้วัด</u>					
2.2.4 สหกรณ์มีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรอบทิศทางจากทั้งผู้บังคับบัญชาประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินผู้บังคับบัญชาแล้วนำผลการประเมินมา ปรับปรุงแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ					

กิจกรรมที่สหกรณ์ได้ดำเนินงานกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>2.3 การจ่ายค่าตอบแทน</b>					
2.3.1 สหกรณ์มีการจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับอัตราค่าจ้างทั่วไปตามกฎหมายแรงงาน					
2.3.2 สหกรณ์มีการจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับฐานะทางการเงินของสหกรณ์ที่สามารถจ่ายได้					
2.3.3 การจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับลักษณะความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ					
2.3.4 การจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสหกรณ์อันแสดงถึงความภักดี					
2.3.5 การจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์จะจ่ายสูงสำหรับเจ้าหน้าที่ที่มีขีดความสามารถในการเลื่อนจากพนักงานเป็นหัวหน้างาน					
2.3.6 การจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยจ่ายสูงสำหรับผู้มีประสิทธิผลสูง					
<b>2.4 รูปแบบสิ่งของและสิทธิประโยชน์รวมทั้งบริการที่สหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่</b>					
2.4.1 สหกรณ์ให้ความช่วยเหลือเงินทุนสำหรับจัดหาที่อยู่อาศัย ขานพาหนะ ในรูปแบบเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ					
2.4.2 สหกรณ์จัดให้มีบริการด้านรักษาพยาบาลมีการตรวจสอบสุขภาพประจำปีให้แก่เจ้าหน้าที่ และมีเงินช่วยค่ารักษาพยาบาลให้แก่เจ้าหน้าที่และครอบครัว					

กิจกรรมที่สหกรณ์ได้ดำเนินงานกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.4.3 สหกรณ์มีสวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือการศึกษาแก่บุตรธิดาของเจ้าหน้าที่					
2.4.4 สหกรณ์ให้ความช่วยเหลือเจ้าหน้าที่เมื่อมีงานบุญ งานบวช งานแต่งงาน งานศพ					
2.4.5 สหกรณ์มีการจัดสถานที่เพื่อนันทนาการและการพักผ่อนหย่อนใจ ได้แก่ สนามกีฬา แข่งขันกีฬาทั้งภายในและภายนอก ห้องดนตรีและอุปกรณ์ จัดทัศนศึกษา					
2.4.6 สหกรณ์มีเงิน โบนัส เบี้ยขยัน เงินรางวัลพิเศษสำหรับเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานดีเด่น มีความประพฤติอันเป็นตัวอย่างที่ดี					
2.4.7 สหกรณ์มีการจัดสถานที่ทำงาน ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือครบถ้วนสำหรับเจ้าหน้าที่ และความสะอาดสุขสบายในการทำงาน					
2.4.8 สหกรณ์ให้เงินทุนสำหรับเจ้าหน้าที่เมื่อประสงค์จะศึกษาต่อ อบรม สัมมนา					
2.4.9 สหกรณ์ให้ความช่วยเหลือเจ้าหน้าที่เมื่อประสบภัยน้ำท่วม ไฟไหม้ อุบัติเหตุ					
<b>3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>					
<b>3.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคคลากรในสหกรณ์</b>					
3.1.1 ผู้บริหารสหกรณ์ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เช่น การจัดสรรเงินทุนศึกษาอบรมแก่เจ้าหน้าที่ทุกปี เป็นต้น					

กิจกรรมที่สหกรณ์ได้ดำเนินงานกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.1.2 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีสหกรณ์ได้มีการพัฒนาทักษะ และปรับทัศนคติของเจ้าหน้าที่ให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ					
3.1.3 เมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสหกรณ์ สายการบังคับบัญชา เช่นการเพิ่ม ลด หรือยุบเลิกหน่วย ฝ่าย แผนก เป็นต้น เจ้าหน้าที่มีการยอมรับ พัฒนาดนเองและประสานงานกันในการทำงานให้ลุล่วงได้เป็นอย่างดี					
3.1.4 เมื่อเศรษฐกิจและสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อสหกรณ์เจ้าหน้าที่สามารถปรับตัว ยอมรับและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง					
<b>3.2 วิธีปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากร ในสหกรณ์</b>					
3.2.1 มีการฝึกอบรมโดยใช้เกมธุรกิจเป็นกิจกรรมที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแข่งขันกันตัดสินใจปัญหาเกี่ยวกับการธุรกิจของสหกรณ์					
3.2.2 มีการฝึกอบรมโดยจำลองเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาซึ่งอาจเกิดขึ้นในสหกรณ์และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้น					
3.2.3 มีการสัมมนาเชิงวิชาการเพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และผู้เชี่ยวชาญ นำมาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาการทำงาน					
3.2.4 มีการเชิญวิทยากรภายนอกที่มีความรู้ความสามารถด้านที่เกี่ยวข้องกับกิจการของสหกรณ์มาบรรยายถ่ายทอดความรู้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์					



กิจกรรมที่สหกรณ์ได้ดำเนินงานกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.2.5 มีการสอนแนะนำงาน โดยหัวหน้างานที่มีความรู้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ได้บังคับบัญชาให้รู้ว่าจะงานที่มอบหมายมีเป้าหมายและเทคนิควิธีการทำงานอย่างไร					
3.2.6 มีการฝึกอบรมหรือสอนงาน โดยให้เจ้าหน้าที่ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์จริงเพื่อให้เจ้าหน้าที่เกิดทักษะและความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ได้คล่องแคล่วและมีประสิทธิภาพ					
3.2.7 มีการกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา โดยกำหนดความรับผิดชอบของผลลัพธ์และวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม ต่อผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์					
<b>3.3 การวางแผนอาชีพ</b>					
3.3.1 สหกรณ์มีการวางแผนด้านอัตรากำลังในปัจจุบันและอนาคตของสหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่ทราบเพื่อทำให้เจ้าหน้าที่สามารถวางแผนอาชีพของตนเองได้อย่างมั่นคง และมั่นใจในอาชีพของตนเอง					
3.3.2 สหกรณ์กำหนดโครงสร้างตำแหน่งตามสายงานทำให้เจ้าหน้าที่สามารถวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าของตนเองได้					
3.3.3 สหกรณ์มีการจัดทำระบบข้อมูลประวัติเจ้าหน้าที่เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนอาชีพของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เช่น ประวัติการฝึกอบรม ประวัติการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นต้น					
<b>3.4 การปฏิบัติด้านวินัย</b>					

กิจกรรมที่สหกรณ์ได้ดำเนินงานกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.4.1 มีการว่ากล่าวตักเตือนด้วยวาจาโดยที่ผู้บังคับบัญชาอธิบายให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้าใจเกี่ยวกับการฝ่าฝืนระเบียบ วินัย ข้อห้าม ข้อกำหนดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และ ผลกระทบที่เกิดขึ้น					
3.4.2 มีการว่ากล่าวตักเตือนด้วยวาจาและบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐานด้วย					
3.4.3 มีการตักเตือนเป็นหนังสือและให้ผู้กระทำผิดลงนามรับทราบ					
3.4.4 มีการย้ายไปตำแหน่งอื่นที่ลดความสำคัญลง หากมีเจ้าหน้าที่สหกรณ์กระทำผิด					
3.4.5 มีการตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือนหากมีการกระทำผิด					
3.4.6 มีการปลดออกหากเจ้าหน้าที่ทำให้เกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากมีพฤติกรรมที่กระทำผิดหรือบกพร่องอย่างจงใจ					
3.4.7 สหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ <u>ที่กระทำผิด</u> พิจารณาตนเองด้วยการขอลาออก					
<b>4.การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์</b>					
<b>4.1 การสร้างมนุษยสัมพันธ์</b>					

กิจกรรมที่สหกรณ์ได้ดำเนินงานกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.1.1 สหกรณ์ให้ความสนใจต่อผลประโยชน์ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์อื่น จะทำให้มีผลต่อความร่วมมือและเกิดความสำนึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์ เช่น การถือหุ้นและเป็นสมาชิกสหกรณ์ การให้บริการแก่เจ้าหน้าที่ในฐานะสมาชิก เป็นต้น					
4.1.2 สหกรณ์มีทีมงานหรือผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดปัญหาข้อถกเถียงปัญหาใด ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งอันจะเกิดขึ้น					
4.1.3 สหกรณ์มีการจัดพบปะหรือประชุมระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ระดับต่าง ๆ ร่วมกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติทุกฝ่ายเพื่อสร้างความเป็นกันเอง และสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างผู้ร่วมงาน โดยให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นระบายความในใจ					
4.1.4 เมื่อเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานผิดพลาดมีการให้กำลังใจเสนอแนะแนวทางการแก้ไขการทำงาน และ ไม่ซ้ำเติมด้วยกริยาหรือวาจาอันเป็นการเยาะเย้ยถากถางจากผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และเพื่อนร่วมงาน					
4.1.5 มีการให้ความช่วยเหลือ คำปรึกษา แนะนำ ในการทำงานระหว่างผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา					

กิจกรรมที่สหกรณ์ได้ดำเนินงานกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>4.2 การดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์</b>					
4.2.1 มีเจ้าหน้าที่ผู้ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์หรือให้แนะนำเมื่อมีเรื่องไม่สบายใจเกิดขึ้นแล้วนำเสนอผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการสหกรณ์					
4.2.2 มีนโยบายเกี่ยวกับการร้องทุกข์อย่างเปิดเผยให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์สามารถเสนอเรื่องราวโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการสหกรณ์ได้เหมือนกันหมดโดยไม่จำกัดว่าปัญหานั้นจะเกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่ตำแหน่งใด ๆ ก็ตาม					
4.2.3 มีการแต่งตั้งกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ตรวจตราและรับฟังข้อเดือดร้อนโดยตรงจากเจ้าหน้าที่ทุกระดับอย่างน้อยปีละครั้งหรือมากกว่าตามความจำเป็น					
<b>4.3 การดำเนินการด้านความปลอดภัย</b>					
4.3.1 มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการทำงาน					
4.3.2 มีการจัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานหรือแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบดูแลความปลอดภัยและอาชีวอนามัยตามกฎหมาย					
4.3.3 มีการแต่งตั้งหรือจัดจ้างเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยในสำนักงาน					
4.3.4 มีการปฏิบัติให้ความรู้ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับความปลอดภัยทั้งในหน้าที่และความปลอดภัยส่วนตัวในสำนักงาน					

กิจกรรมที่สหกรณ์ได้ดำเนินงานกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.3.5 มีการจัดหาอุปกรณ์สำหรับป้องกันอันตรายในที่ทำงานทั้งที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภัยอันตรายอันอาจเกิดขึ้นแก่บุคคล เช่น เครื่องดับเพลิง อาวุธป้องกันตัว เป็นต้น					
4.3.6 มีการกำหนดมาตรการในการป้องกันอันตรายในที่ทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติเมื่ออันตรายเกิดขึ้นอย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้อย่างมั่นใจ					
4.3.7 มีการติดตาม ตรวจสอบผลของการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย การดูแลรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์การรักษาความปลอดภัย และปรับปรุงให้สามารถใช้งานได้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีสถานที่สะดวกสบายคล่องตัวเมื่อเกิดภัยอันตราย					
<b>4.4 การดำเนินงานในด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน</b>					
4.4.1 มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมเพียงพอต่อการดำรงชีวิต					
4.4.2 มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ					
4.4.3 เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ใช้และพัฒนาความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่					
4.4.4 สหกรณ์ให้ความมั่นคงปกป้องสิทธิทุกด้านของเจ้าหน้าที่อย่างเต็มที่					

**ส่วนที่ 4 สภาพปัญหา ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดช่วยเขียนปัญหา แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเกี่ยวกับ การดำเนินการ  
กับเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ของท่าน  
ของท่านตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

**4.1 การจัดหาบุคลากรเข้าทำงานในสหกรณ์**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4.2 การให้รางวัลแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4.3 การพัฒนาความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4.4 การปกป้องและธำรงรักษาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการทำงานในสหกรณ์**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4.5 การปฏิบัติงานของสหกรณ์มีประสิทธิภาพมากหรือไม่ เพราะอะไร**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**4.6 ท่านพอใจในการทำงานในสหกรณ์หรือไม่**

พอใจ เพราะ

.....

.....

.....

.....

.....

ไม่พอใจ เพราะ

.....

.....

.....

.....

.....

**ขอขอบพระคุณอย่างยิ่ง**

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นายสมเกียรติ ส่วนบุญ
<b>วัน เดือน ปี</b>	15 สิงหาคม 2505
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง
<b>ประวัติการศึกษา</b>	เทคโนโลยีศาสตรบัณฑิต(เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) สถาบันเทคโนโลยีการเกษตร แม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ปีพุทธศักราช 2528
<b>สถานที่ทำงาน</b>	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดน่าน จังหวัดน่าน
<b>ตำแหน่ง</b>	นักวิชาการสหกรณ์ 7ว