

## การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

นางสาวอมรพันธ์ วีระวงศ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2551

**Human Resource Management of Agricultural Cooperatives  
in Surat-thani Province**


**Miss Amornphan Viravong**

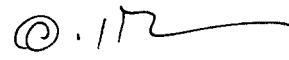
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration in Cooperative  
School of Agricultural Extension and Cooperatives  
Sukhothai Thammathirat Open University

2008

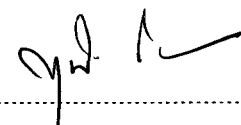
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรใน  
จังหวัดสุราษฎร์ธานี  
ชื่อและนามสกุล นางสาวอมรพันธ์ วีระวงศ์  
แขนงวิชา สหกรณ์  
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธัญญ์รัศม์ วศวรรณวัฒน์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ธัญญ์รัศม์ วศวรรณวัฒน์)

  
..... กรรมการ  
(ศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ อนุมัติให้รับ  
การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

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

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 20 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2552

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี  
 ผู้ศึกษา นางสาวอมรพันธ์ วีระวงศ์ ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)  
 อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ธัญญรัตน์ วศวรรณวัฒน์ ปีการศึกษา 2551

### บทคัดย่อ

การศึกษา คั่นคว้ออิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นโดยรวมของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี (2) ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ (3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาประกอบด้วย เจ้าหน้าที่สหกรณ์ 16 สหกรณ์ จำนวน 91 คน เป็นระดับผู้จัดการ จำนวน 16 คน ระดับหัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน จำนวน 16 คน และระดับปฏิบัติการ จำนวน 59 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบ t สถิติทดสอบ F และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

ผลการศึกษาพบว่า (1) เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความคิดเห็นว่ากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยด้านความปลอดภัยและสุขภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ด้านการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2) เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่มีเพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาที่ทำงานในสหกรณ์และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกัน (3) ปัญหาที่พบบมากที่สุดคือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานกับสหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อรองานใหม่ ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ทำได้ไม่เต็มที่ ดังนั้นสหกรณ์ควรให้ความสำคัญกับระเบียบการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เกิดความชำนาญ รั้งงานที่ตนปฏิบัติ กำหนดโครงสร้างตำแหน่งงานตามสายงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์สามารถวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าของตนเองได้

คำสำคัญ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ สหกรณ์การเกษตร จังหวัดสุราษฎร์ธานี

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ธัญญ์รัศม์ วสุธรรมวัฒน์ ศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ติดตามการศึกษาวิจัย ตรวจสอบแบบสอบถาม และ เป็นกำลังใจให้แก่ผู้ศึกษาตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาได้รับความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ของสหกรณ์ การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตลอดจนข้าราชการในสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่ให้ความช่วยเหลือในการจัดเก็บข้อมูล จึงขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีของการ ศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอให้ เป็นแหล่งความรู้แก่ผู้ที่สนใจทุกท่านนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ให้ดียิ่งขึ้น อันจะเป็นผลต่อการพัฒนาการสหกรณ์ให้มีความเจริญเติบโตและมั่นคงเป็นสถาบันที่พึงของมวลหมู่ สมาชิก และการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืน สืบต่อไป

อมรพันธ์ วีระวงศ์

เมษายน 2552

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา .....	4
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	4
ขอบเขตของการศึกษา .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	10
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ .....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์ .....	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	35
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	43
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	43
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	46
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	46
บทที่ 4 ผลการศึกษาข้อมูล .....	48
ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล .....	49
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์โดยรวมต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี .....	51

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำแนกตามปัจจัยส่วน บุคคล.....	59
ส่วนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์.....	76
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	78
สรุปผลการศึกษา.....	78
อภิปรายผล.....	81
ข้อเสนอแนะ.....	81
บรรณานุกรม.....	83
ภาคผนวก.....	87
ก. รายชื่อสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี.....	88
ข. แบบสอบถาม.....	96
ประวัติผู้ศึกษา.....	105

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 จำนวนสหกรณ์และจำนวนสมาชิกของทุกประเภทสหกรณ์ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี ปี พ.ศ.2551.....	3
ตารางที่ 3.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง.....	44
ตารางที่ 4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่สหกรณ์.....	49
ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในสหกรณ์.....	52
ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการ วางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์.....	53
ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	54
ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้าน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ผูกมัด.....	55
ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้าน ความปลอดภัยและสุขภาพ.....	56
ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้าน พนักงานและแรงงานสัมพันธ์.....	57
ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้าน ประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	58
ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศ.....	59
ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ.....	60
ตารางที่ 4.11 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกจำแนกตามอายุ.....	62
ตารางที่ 4.12 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ.....	62



## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ จำแนกตามอายุ.....	63
ตารางที่ 4.14 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุ.....	64
ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	64
ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด.....	65
ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	67
ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในสหกรณ์.....	68
ตารางที่ 4.19 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุงาน.....	69
ตารางที่ 4.20 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล จำแนกตามอายุงาน.....	69
ตารางที่ 4.21 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ จำแนกตามอายุงาน.....	70
ตารางที่ 4.22 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ จำแนกตามอายุงาน..	71
ตารางที่ 4.23 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุงาน..	71
ตารางที่ 4.24 เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน.....	72

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.25 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก จำแนกตามตำแหน่ง.....	73
ตารางที่ 4.26 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	73
ตารางที่ 4.27 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	74
ตารางที่ 4.28 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	74
ตารางที่ 4.29 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	75
ตารางที่ 4.30 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	75
ตารางที่ 4.31 ปัญหา และข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี.....	76

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา .....	6
ภาพที่ 2.1 หน้าที่และกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .....	22
ภาพที่ 2.2 ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ .....	27
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างและฐานของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์การเกษตร .....	34

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรการบริหารไม่ว่าในองค์การหรือสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักรกล (Materials and Machines) การจัดการ (Management) การตลาด (Marketing) เทคโนโลยี (Technology) และสารสนเทศ (Information) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถเข้าทำงาน จัดวางระบบการใช้คนให้เหมาะสมกับงานในหน่วยงานและสถานที่ได้ทันตามเวลาที่ต้องการ (กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ, 2550: 28) โดยที่ทรัพยากรเหล่านี้จะมีอยู่ในแต่ละองค์การในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารที่มีศักยภาพจะต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การในอัตราส่วนที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)” จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะคนหรือมนุษย์ มีสติปัญญา ความสามารถ และศักยภาพในการใช้ปัจจัยการบริหารอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และบรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์การ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นการดำเนินการในลักษณะเป็นกระบวนการ ถูกใช้ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย 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, 2550 :8) ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์การหรือมีพัฒนาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคตโดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละองค์การหรือต่างให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น เนื่องจากได้ตระหนักถึงความสำคัญ

ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่จะต้องแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมขององค์การ เพื่อส่งเสริม และเป็นหลักประกันว่าทุกกิจกรรมขององค์การจะสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สหกรณ์ เป็นองค์การธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่เกิดจากการรวมคนเพื่อทำให้เกิดพลัง พร้อมทั้งการนำพลังที่เกิดขึ้นทั้งหมดไปใช้ในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกโดยวิธี ที่ถูกต้องตามกฎหมาย มีการดำเนินกิจการเหมือนธุรกิจทั่วไปในระบบเศรษฐกิจสหกรณ์ทุกประเภท จะประกอบด้วยคนหรือทรัพยากรมนุษย์ 3 ฝ่าย คือ (1) สมาชิกเป็นทั้งเจ้าของ ผู้ใช้บริการและผู้ ควบคุมดูแลสหกรณ์ (2) คณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งจาก สมาชิกในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์เพื่อทำหน้าที่ในการบริหารจัดการกิจการของสหกรณ์แทน สมาชิกและ (3) ฝ่ายจัดการ ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบาย ของสหกรณ์ (กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ, 2550 :5)

ความสำเร็จในการดำเนินงานสหกรณ์เป็นที่ทราบกัน โดยทั่วไปว่าปัจจัยสำคัญขึ้นอยู่กับ ความสามารถที่เข้มแข็ง และชื่อเสียงสุจริตของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เจ้าหน้าที่ที่สามารถสร้างหรือ สกัดกั้นความเจริญเติบโตของสหกรณ์ได้ เจ้าหน้าที่สหกรณ์เป็นตัวเชื่อมสำคัญระหว่างสหกรณ์และ สมาชิกผู้เป็นเจ้าของและใช้บริการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์สามารถสร้างความชื่นชมหรือกระทำในสิ่ง ตรงกันข้ามโดยที่สมาชิกต้องติดต่อกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์เป็นประจำ การคัดเลือกเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำอย่างระมัดระวัง เจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่ควร รู้แต่เพียงลักษณะเทคนิคของผลิตภัณฑ์ที่ตนจัดการและบริการที่จัดให้ของสหกรณ์เท่านั้น ต้อง สามารถสร้างภาพพจน์ที่ขึ้นชอบด้วยความสามารถในการเข้ากับสมาชิกได้เป็นอย่างดี และอุทิศตน เพื่อบริการสมาชิก นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึง การดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์หรือฝ่ายจัดการ เป็นงานให้บริการแก่สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพโดยปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุจุดหมาย ปลายทางโดยมีผู้จัดการจะเป็นผู้บังคับบัญชาการใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คนหรือ แรงงาน เงิน เครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุ หน้าที่ของผู้จัดการ คือ การวางแผนล่วงหน้าในการจัดการ ทรัพยากรต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ การจัดองค์การให้การทำงานคล่องตัว การอำนวยความสะดวก เป็นผู้นำ การมอบหมายงาน และการจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถ ผู้จัดการจึงเป็นทั้ง ผู้ประสานงานและผ่นีกกำลังทรัพยากรต่าง ๆ ให้ทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และท้ายสุดเป็น ผู้ควบคุมประเมินผลการทำงาน (พสุ สัตถาภรณ์, 2533 : 186-188) ดังนั้นการที่องค์การธุรกิจ รูปแบบสหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้ามีความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ และส่งผลต่อสังคมประเทศชาติ สงบสุขนั้นส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านคนหรือทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นผู้ขับเคลื่อน กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบริการสมาชิกตามธุรกิจอันเกิดจากวัตถุประสงค์ของการรวมตัวกันจัดตั้ง สหกรณ์ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างราบรื่นไม่ติดขัด

เนื่องจากกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่การดำเนินธุรกิจสหกรณ์ทุกประเภท ซึ่งมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าหรือเข้มแข็งของสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหกรณ์การเกษตรที่มีผู้บริหารและสมาชิกเป็นเกษตรกร ซึ่งเป็นกลุ่มคนขาดโอกาส ขาดความเข้าใจและความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการทางธุรกิจ จึงมักไม่ให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะฝ่ายจัดการซึ่งเป็นกลจักรสำคัญที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ

สหกรณ์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ปี 2551 มีจำนวน 131 สหกรณ์ เป็นสหกรณ์ภาคการเกษตรจำนวน 80 สหกรณ์ คิดเป็น 61.06 % ของสหกรณ์ทั้งหมด และจำนวนสมาชิก 78,448 คน คิดเป็น 55.05 ของสมาชิกทั้งหมด ดังได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 จำนวนสหกรณ์และจำนวนสมาชิก ของทุกประเภทสหกรณ์ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ปี พ.ศ. 2551

ประเภท/ จำนวน						ออม	เครดิต	รวม
	เกษตร	ประมง	นิคม	ร้านค้า	บริการ	ทรัพย์	ยูเนียน	
จำนวนสหกรณ์	80	2	4	1	16	11	17	131
จำนวนสมาชิก	78,448	1,266	12,474	1,562	14,601	19,971	14,305	142,627

ที่มา: <http://webhost.cpd.go.th/ewt/suratthani>

ณ วันที่ 30 ตุลาคม 2551 สหกรณ์จังหวัดสุราษฎร์ธานีมีฐานะทางการเงิน และปริมาณธุรกิจ กล่าวคือ มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 6,468,087,478.20 บาท โดยมีหนี้สินรวม ทั้งสิ้น 2,534,164,496.74 บาท และมีทุนของสหกรณ์ทั้งสิ้น 3,933,922,981.46 บาท ทุนดำเนินงาน 6,468,087,478.20 บาท สหกรณ์จัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก ทั้งสิ้น 488,740,816.13 บาท ได้รวบรวมผลผลิตทางการเกษตรทั้งสิ้น 2,234,501,886.29 บาท แปรรูปผลผลิตทั้งสิ้น 644,077,091.15 บาท ให้บริการแก่สมาชิก 5,952,135.58 บาท รับฝากเงิน ทั้งสิ้น 1,159,000,026.29 บาท ให้เงินกู้แก่สมาชิก ทั้งสิ้น 5,102,590,094.86 บาท รายได้ ทั้งสิ้น 3,816,371,216.61 บาท ค่าใช้จ่าย 3,545,501,438.91 บาท กำไร ทั้งสิ้น 270,869,777.70 บาท

(กรมส่งเสริมสหกรณ์ : [www.cpd.go.th/business.-1.html](http://www.cpd.go.th/business.-1.html)) จากข้อมูลดังกล่าวเห็นได้ว่าธุรกิจของสหกรณ์ มีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของสมาชิกสหกรณ์อันส่งผลต่อการพัฒนาประเทศได้ หากธุรกิจของสหกรณ์มีความมั่นคงสมาชิกมีฐานะทางการเงินที่เข้มแข็งมีความเป็นอยู่ที่ดี เป็นผลดีต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ

ดังนั้นถ้าสหกรณ์ได้มีกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม กล่าวคือฝ่ายจัดการหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และสมาชิก ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทুমเท เสียสละ และจงรักภักดีต่อสหกรณ์ ด้วยการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อแข่งขันกับภาคธุรกิจเอกชนที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบันได้ จะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตร โดยศึกษาเฉพาะสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่มีปริมาณธุรกิจขนาดใหญ่และมีแผนดำเนินการระดับอำเภอ

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์โดยรวมต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เกี่ยวกับ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

## 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรใน จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้ศึกษามุ่งเน้นศึกษากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ตามทฤษฎีของ Mondy,R.W and Noe,R.M. ซึ่งสมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Society of Human Resource Management)แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แบ่งภารกิจหลักไว้ 6 ด้าน คือ (อ้างในสุนันทา เลานันทน์ 2546 : 15-18)

1. การวางแผน การสรรหา การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ( Human resource planning recruitment and selection)

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( Human Resource development)
3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล(Compensation and benefit)
4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health)
5. การพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations)
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performanece appraise)

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

#### ปัจจัยส่วนบุคคล

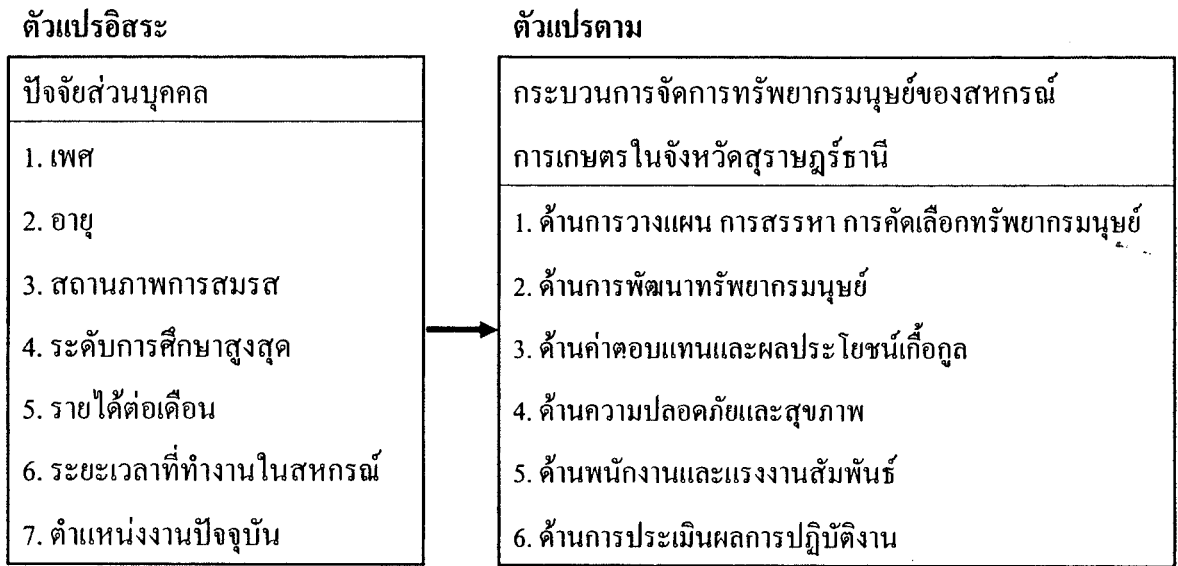
- 1.เพศ
- 2.อายุ
- 3.สถานภาพการสมรส
- 4.ระดับการศึกษาสูงสุด
- 5.รายได้ต่อเดือน
- 6.ระยะเวลาที่ทำงานในสหกรณ์
- 7.ตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

- 1) ด้านการวางแผน การสรรหา การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล 4) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ 5) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์และ 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดและทฤษฎีของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น ผู้ศึกษาจึงนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดได้ดัง ภาพที่ 1.1





ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

#### 4. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีขอบเขตการศึกษาดังนี้

##### 4.1 ขอบเขตด้านสถานที่ (Place)

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งดำเนินการจัดตั้งและกำกับดูแลโดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 16 สหกรณ์

##### 4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sample)

การศึกษานี้ ประชากรที่ศึกษาคือ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีจำนวน 80 สหกรณ์ผู้ศึกษาเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบมีจุดมุ่งหมาย (Purposive Sampling) โดยพิจารณาจากเขตพื้นที่จังหวัดสุราษฎร์ธานีแบ่งออกได้เป็น 16 พื้นที่ตามเขตอำเภอ คัดเลือกสหกรณ์ที่มีแผนดำเนินการระดับอำเภอจำนวนอำเภอละ 1 แห่ง เป็นจำนวน 16 สหกรณ์ในแต่ละสหกรณ์เจาะจงผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้จัดการสหกรณ์ จำนวน 16 คน รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน จำนวน 16 คน และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ระดับปฏิบัติการในฝ่าย/แผนก/งานจำนวน 59 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 91 คน

#### 4.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา (Content)

การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Process) ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

#### 4.4 ขอบเขตด้านเวลา (Time)

ขอบเขตเวลาที่ใช้ในการศึกษาคือช่วงเดือน มกราคม – มีนาคม 2552

### 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

คำนิยามศัพท์นี้ใช้ในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เท่านั้น

5.1 สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตรที่มีแดนดำเนินงานในแต่ละอำเภอในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ 1) สหกรณ์การเกษตรเมืองสุราษฎร์ธานี จำกัด 2) สหกรณ์การเกษตรเมืองคอนสัก จำกัด 3) สหกรณ์การเกษตรเมืองกาญจนดิษฐ์ จำกัด 4) สหกรณ์การเกษตรเกาะพะงัน จำกัด 5) สหกรณ์การเกษตรเกาะสมุย จำกัด 6) สหกรณ์การเกษตรคีรีรัฐนิคม จำกัด 7) สหกรณ์การเกษตรเคียนซา จำกัด 8) สหกรณ์การเกษตรท่าชนะ จำกัด 9) สหกรณ์การเกษตรชัยบุรี จำกัด 10) สหกรณ์การเกษตรท่าฉาง จำกัด 11) สหกรณ์การเกษตรพุนพิน จำกัด 12) สหกรณ์การเกษตรบ้านตาขุน จำกัด 13) สหกรณ์การเกษตรบ้านนาเดิม จำกัด 14) สหกรณ์การเกษตรบ้านนาสาร จำกัด 15) สหกรณ์การเกษตรพระแสง จำกัด และ 16) สหกรณ์การเกษตรไชยา จำกัด

5.2 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ หมายถึง ผู้จัดการ รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าแผนก และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

5.3 ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคลากรทั้งหมดของสหกรณ์ที่ปฏิบัติหน้าที่ตามกิจกรรมของตน

5.4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรม หรือ การดำเนินงานใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ใน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ 4) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ 5) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์และ 6) ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน

5.4.1 การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือก หมายถึง การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดรายละเอียดเฉพาะของงานแต่ละงานภายในองค์กร แล้วสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่สภรณ้อย่างเป็นระบบตามคุณสมบัติและจำนวนที่เหมาะสมกับงานในเวลาที่สภรณต้องการ

5.4.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในสภรณ ได้แก่ การฝึกอบรม การพัฒนา การวางแผนอาชีพ และการดำเนินการด้านวินัย

5.4.3 ค่าตอบแทนผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง สิ่งตอบแทนหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้และประโยชน์เกื้อกูลที่เจ้าหน้าที่ของสภรณทุกคนได้รับจากการทำงาน ผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่ง ซึ่งบุคลากรได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากการจ่ายผลตอบแทนพื้นฐาน แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

5.4.3.1 ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การได้รับในรูปของตัวเงิน

5.4.3.2 ผลประโยชน์ทางจิตวิทยา ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพ และการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อน บำนาญและ แผนการศึกษา

5.4.4 ความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง การป้องกันบุคลากรจากการบาดเจ็บอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุ และการเจ็บป่วยที่สัมพันธ์กับการทำงาน ทั้งด้านร่างกายและ อารมณ์ของบุคลากรในสภรณ

5.4.5 พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายลูกจ้าง นายจ้าง และภาครัฐ นอกเหนือจากความสัมพันธ์ในด้านการจ้างงานแล้ว ยังเน้น ความสัมพันธ์เพื่อการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง ตลอดจนการรักษาความเป็นธรรมด้านเศรษฐกิจและสังคมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5.4.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นระบบในการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสภรณในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มกับเกณฑ์ มาตรฐานที่สภรณได้กำหนดไว้

5.5 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการทำงานใน สภรณ และตำแหน่งงานปัจจุบัน

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาคำนี้ผู้ศึกษาคาดว่าจะได้รับประโยชน์ดังนี้

6.1 ผู้ศึกษาได้รับทราบเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์และสามารถประยุกต์ใช้ใน  
กิจการของตนเองและชุมชน

6.2 ทำให้สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ทราบปัญหาเกี่ยวกับการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อหาแนวทางและพัฒนาสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จและสร้างความพึงพอใจ  
สูงสุดแก่มวลสมาชิก

6.3 ทำให้สหกรณ์จังหวัดสุราษฎร์ธานีทราบปัญหาเพื่อใช้เป็นข้อมูลและหาแนวทาง  
ในการกำหนดแผนและนโยบายการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้สหกรณ์เข้มแข็งแบบยั่งยืน

6.4 เพื่อเป็นข้อมูลแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้นำไปใช้  
ประโยชน์ในการส่งเสริมพัฒนากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดด้านทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ สหกรณ์การเกษตรที่ถือได้ว่าเป็นองค์การธุรกิจในรูปแบบหนึ่ง แม้จะได้รับการคุ้มครองตาม รัฐธรรมนูญและกฎหมายสหกรณ์แล้วก็ตามแต่ในความเป็นจริงสหกรณ์ดำเนินกิจกรรมทาง เศรษฐกิจเพื่อสนองตอบแก่สมาชิก ดังนั้นความมั่นคงทางธุรกิจจึงเป็นสิ่งสำคัญ ความมั่นคงทาง ธุรกิจของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการธุรกิจที่ถูกต้องเหมาะสมกับธุรกิจ และทรัพยากร มนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งใน 4Ms การนำแนวคิดทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ใน สหกรณ์จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎี ข้อมูล เกี่ยวกับการสหกรณ์ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมานำเสนอโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์(Human Resource) หมายถึง คนหรือมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์ เป็น ทรัพยากรประเภทหนึ่งที่ต้องใช้ในการจัดการและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดเมื่อเทียบกับ ทรัพยากรทั้งหมดที่เป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจขององค์กร บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้าง คุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องใช้การ วางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Management :HRM)

##### 1.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คำว่าจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่เปลี่ยนมาจากคำที่ใช้อยู่เดิมว่า “การ บริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นศัพท์ทางวิชาการที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ได้บัญญัติขึ้น โดยถอดความจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Personnel Administration” หรือ “Personnel Management” (เสถียรภาพ พันธุไพโรจน์ 2544:5) ซึ่งเป็นการมองมนุษย์ในฐานะที่เป็น “บุคคล” (Personnel) ต่อมา เมื่อมุมมองเกี่ยวกับมนุษย์ในองค์การเปลี่ยนแปลงไปจากในฐานะที่เป็นบุคคล ไปสู่ฐานะใหม่ที่เป็น “ทรัพยากรทางการบริหาร” ประเภทหนึ่ง คือ ทรัพยากรมนุษย์ หรือ เปลี่ยนแปลงจาก “Personnel” เป็น “Human Resources” ฉะนั้น การบริหารบุคคลที่เคยใช้มาแต่เดิม ว่า “การบริหารงานบุคคล” จึงเปลี่ยนเป็น “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” อันเป็นคำที่ถอดความมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Human Resources Management” ซึ่งนอกจากจะแปลว่าการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์แล้ว ยังมีการใช้ถ้อยคำอื่น ๆ อีก เช่น “การบริหารทรัพยากรบุคคล” หรือ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” เป็นต้น โดยถ้อยคำเหล่านี้จะใช้ในความหมายเดียวกัน ต่อมาทั้งองค์การ ภาครัฐและเอกชนต่างก็มีแนวโน้มของมุมมองที่มีต่อมนุษย์ในองค์การแตกต่างไปจากเดิมอีก กล่าวคือ จากเดิมที่มองมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากร (Resources) ทางการบริหารได้เปลี่ยนเป็นการ มองมนุษย์ในฐานะที่เป็น “ทุน” เรียกว่า “ทุนมนุษย์” หรือ “Human Capital” ฉะนั้น การบริหาร มนุษย์ในฐานะที่เป็นทุน จึงอาจเปลี่ยนจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ “การบริหารทุนมนุษย์” (Human Capital Management) (กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ 2550: 5 -6)

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สมชาย หิรัญภักดี (2542:10) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากร มนุษย์คือ

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

พยอม วงศ์สารศรี (2544 : 7) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารงาน บุคคลไว้ 3 ประการ คือ

(1) สสนองความต้องการทางสังคม (Society's Requirements) ด้วยการคำนึงถึงสิทธิ และประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบและ พระราชบัญญัติต่างๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

(2) ตระหนักถึงความคาดหวังทางการบริหารหรือการจัดการ (Management's Expectations) โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้องค์การเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์การเพิ่ม ปริมาณสูงขึ้น ดังนั้น งานที่ ฝ่ายบริหารงานบุคคลควรคำนึงถึงคือ การวิเคราะห์งาน การวางแผน

ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

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

อุทัย หิรัญโต (2531: 2-3) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

(1) เพื่อสรรหาและเลือกสรร (Recruitment and Selection) ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความประพฤติดี

(2) เพื่อให้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดผลสูงสุด (Utilization)

(3) เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์กรนานๆ (Maintenance)

(4) เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง (Development)

สุนันทา เลานันทน์ (2542: 12) ได้กล่าวว่ววัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งตอบสนองความมีประสิทธิภาพขององค์กรมีดังนี้

(1) เพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

(2) เพื่อใช้ทักษะความสามารถและความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมาปฏิบัติงานในองค์กร

(4) เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและการตระหนักในคุณค่าและศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

(5) เพื่อพัฒนาและธำรงไว้ซึ่งชีวิตของการทำงานที่มีคุณภาพในระดับที่พึงปรารถนา

(6) เพื่อช่วยธำรงนโยบายด้านระเบียบวินัยและจริยธรรมขององค์กร

(7) เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากรกลุ่มบุคคล องค์กรและสาธารณชน ในการดำเนินกิจกรรมหรือภารกิจใดๆ ก็ตามจำเป็นที่จะต้องมีความจำเป็น เพื่อที่จะดำเนินการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการบริหารงานบุคคลก็เช่นเดียวกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 8) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของหน้าที่งานด้านบริหารงานบุคคลไว้  
ดังนี้

- (1) มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์โดยได้ประสิทธิภาพ
- (2) มีบรรยากาศ ความสัมพันธ์ในหน้าที่งานที่ดีในระหว่างบรรดาสมาชิกของ

องค์การ

(3) มีการส่งเสริมความเจริญเติบโตและก้าวหน้าของแต่ละบุคคลที่พร้อมมูล และ  
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

ภารกิจ 3 ด้านที่ต้องกระทำให้ได้ผลลุล่วงไปเป็นอย่างดีคือ

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

ช่วยกันทำงานให้ถึงเป้าหมายส่วนรวมขององค์การ

### 1.3 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สมชาย หิรัญกิตติ (2542:10) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์  
มีความสำคัญต่อผู้บริหารเพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการ  
บริหารงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจึงมีความสำคัญ เพราะสามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด  
เกี่ยวกับ

(1) การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงานและการเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้  
ประโยชน์

- (2) อัตราการออกจากงานสูง
- (3) การที่พนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด

(4) การที่บริษัทต้องขึ้นศาลเพราะมีข้อพิพาททางด้านแรงงาน ซึ่งเกิดจาก การ  
กระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน การจัดสภาวะแวดล้อม การทำงานที่  
ไม่ปลอดภัย การไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและ  
ประสิทธิผลของหน่วยงาน โดยผู้บริหารจะต้องมีเหตุผลและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง คือ การวางแผน  
ที่เหมาะสม การจัดแผนภูมิองค์การ และการกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจน รวมถึงการใช้การ  
ควบคุมด้วยความชำนาญดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการจ้างคนได้ถูกต้องเหมาะสมกับ  
งาน มีการจูงใจการประเมิน การฝึกอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2544:27) กล่าวว่า ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
นำเสนอตามลำดับขั้น ดังนี้



1. เป็นสายงานสำคัญในหน่วยงาน โดยเป็นสายงานที่ปรึกษา (staff) ซึ่งต้องปฏิบัติควบคู่ไปกับสายงานหลัก (line)
2. มีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความสำคัญยิ่งและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มความสำคัญมากขึ้นด้วย เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะขาดไม่ได้ในหน่วยงาน
3. มีขอบเขตกว้างขวาง ครอบคลุมการตัดสินใจทั้งหลายที่ส่งผลต่อการใช้กำลังแรงงานในหน่วยงาน
4. มีวัตถุประสงค์หลักที่ตอบสนองบุคลากรของหน่วยงานควบคู่ไปกับหน่วยงาน และยังส่งผลต่อเนื่องไปภายนอกหน่วยงานทุกระดับด้วย
5. สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาหรือสภาพการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้น เช่น วิกฤตผลผลิต การเพิ่มขึ้น ของการแข่งขันด้านการค้าระหว่างประเทศ การเพิ่มขึ้นของระเบียบ ข้อบังคับ และการฟ้องร้องคดี การเปลี่ยนแปลงของลักษณะงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2544: 6) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

(1) ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวยอมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

(2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

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

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาในเรื่องนี้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานภายในองค์กร

#### 1.4 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์(Society of Human Resource Managemant ) แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แบ่งภารกิจหลัก 6 ด้าน (Mondy , R.W. and Noe, R.W. 1999:6-9) (อ้างในสุนันทา เลาहनันท์ 2546 :15-18) ดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้.-

1. การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ( Human Resource planning, recruitment and selection) ประกอบด้วย

1.1 จัดทำการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดรายละเอียดเฉพาะของงานแต่ละงานภายในองค์การ

1.2 พยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

1.3 จัดทำแผนและปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดที่วางไว้

1.4 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ตามที่องค์การต้องการเพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

1.5 การคัดเลือก เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) เป็นการจัดการความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

2.1 ปฐมนิเทศและฝึกอบรมพนักงาน

2.2 ออกแบบและปฏิบัติตามโครงการพัฒนาองค์การและการบริหาร

2.3 ออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน

2.4 ช่วยเหลือพนักงานในการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ

3. ผลตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and benefit) ออกแบบและปฏิบัติตามระบบการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์เกื้อกูลสำหรับพนักงานทุกคน ตรวจสอบให้มั่นใจว่าการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์เกื้อกูลมีความยุติธรรมเสมอภาคและพอเพียง

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health)

4.1 ออกแบบโปรแกรมและปฏิบัติตามโปรแกรมเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีสุขภาพดี และมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

4.2 ให้ความช่วยเหลือพนักงานที่มีปัญหาส่วนตัว ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations) ทำหน้าที่ตามระเบียบ วินัย และการร้องทุกข์

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน(Performance appraisal) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพธ์ และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงและพนักงาน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2544: 29-30) ได้จัดแบ่งกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งครอบคลุม 6 กิจกรรมหลัก ดังนี้

1. การวางแผนของหน่วยงาน งาน และบุคลากร (planning for organization, job and people) หมายถึง การวางแผนด้านกำลังคน ซึ่งต้องสอดคล้องกับนโยบาย โครงสร้างและขนาดของหน่วยงาน เป็นขั้นตอนที่คาดการณ์หรือพยากรณ์ (forecasting) หรือกำหนดความต้องการของบุคลากรทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อนำไปเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติจริง (acting) ต่อไป การกำหนดปริมาณความต้องการบุคลากรครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ เช่น การกำหนดหน้าที่และค่าจ้างเงินเดือนค่าตอบแทนของบุคลากร เพื่อให้ทราบว่าในแต่ละปีหน่วยงานจะต้องใช้บุคลากรจำนวนเท่าใด มีขอบเขตอำนาจหน้าที่อย่างไร จะได้ค่าตอบแทนเท่าใด เป็นต้น

การกำหนดความต้องการด้านคุณภาพ ครอบคลุมถึงการกำหนดคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน

2. การรับบุคลากร (acquiring human resources) หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ได้บุคลากรเข้ามาในหน่วยงาน ครอบคลุมถึงการรับสมัครบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมาจากภายใน หรือภายนอกก็ได้ ทั้งนี้ ต้องสอดคล้องกับหลักการที่ว่า โอกาสเท่าเทียมกันในการทำงาน (equal employment opportunity)

3. การเสริมสร้าง หรือการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงาน ( building individual and organization performance) เป็นขบวนการ หรือกิจกรรมที่ต้องการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงทั้งด้านวัตถุและด้านจิตใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ด้านวัตถุ หมายถึง พฤติกรรม หรือการกระทำของบุคลากรและหน่วยงาน

ด้านจิตใจ หมายถึง จิตสำนึก จิตวิญญาณ ความซื่อสัตย์สุจริต ความขยันขันแข็งและความอดทนของบุคลากร ทั้งนี้ ครอบคลุมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) และแนวทางการปรับปรุงการแข่งขันด้านบุคลากร (improving competitiveness)

อาจดำเนินการในลักษณะให้คำแนะนำปรึกษา การฝึกอบรม สัมมนา คู่มือ การสนับสนุนให้ศึกษาต่อและสหนาการ เป็นต้น

4. การให้สิ่งตอบแทน (rewarding employees) เป็นสิ่งที่บุคลากรจะได้รับจากหน่วยงานเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน ให้กับหน่วยงานโดยอาจเป็นผลประโยชน์ หรือ สิ่ง

มองเห็นได้ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ค่าตอบแทน ค่าบำเหน็จหรืออาจเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยาก เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง หรือค่ายก้องสรรเสริญจากหน่วยงาน ทั้งนี้ จะครอบคลุมถึง

- 4.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal)
- 4.2 การพัฒนาระบบค่าตอบแทน (compensation system development)
- 4.3 การจูงใจด้วยค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (incentive compensation and benefits)
- 4.4 วิธีการประเมินผลเพื่อให้สิ่งตอบแทน (methods of appraises)
- 4.5 การประเมินคุณค่าของงาน (evaluating the worth of jobs)
- 4.6 โครงการแบ่งกำไร (gain sharing programs)
- 4.7 การควบคุมค่าใช้จ่ายด้านผลประโยชน์ (controlling benefit costs)

5. การธำรงรักษาบุคคล (maintaining human resources) เพื่อรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานอยู่กับหน่วยงานต่อไปด้วยความเต็มใจและมีประสิทธิภาพ อันเป็นลักษณะของความพยายามทำให้บุคลากรอยู่กับหน่วยงานต่อไป จะครอบคลุมไปถึงการให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสุขภาพ (safety and health) การเน้นการปฏิบัติงาน (stress at work) แรงงานสัมพันธ์ และการร่วมตกลงต่อรอง (labor relations and collective bargaining)

6. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับนานาชาติ (multinational human resource management) หมายถึง กระบวนการจัดหาและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานระดับชาติอย่างมีประสิทธิภาพและเนื่องจากความแตกต่างกันของหน่วยงานในแต่ละประเทศ ดังนั้น จึงต้องผสมผสานทั้งนโยบายและการปฏิบัติพร้อมทั้งยึดหยุ่นในเรื่องขนบธรรมเนียม ประเพณีด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอ

ฉันทูพันธ์ เขจรนันท์ (2542 : 18-24) ได้จำแนกหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 ระดับ คือ หน้าที่เกี่ยวกับองค์การ และหน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์การ

1. หน้าที่เกี่ยวกับองค์การ เป็นหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับระบบการดำเนินงานของทั้งองค์การ ซึ่งสามารถจำแนกหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์การออกเป็น 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1.1 กำหนดนโยบาย หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่เกี่ยวกับนโยบายด้านบุคลากรรวมและเฉพาะของแต่ละหน่วยงานภายในองค์การ โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่จัดเตรียมข้อมูลที่มีความสำคัญเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้กับผู้บริหาร ตลอดจนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านบุคลากรขององค์การทั้งในด้านภาพรวมและนโยบายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับแต่ละหน่วยงาน

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

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

1.4 ควบคุม การควบคุมกำลังคน (Man Power Control) ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของงานทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากถ้าองค์กรมีบุคลากรในจำนวนที่มากเกินไปจำนวนงานก็จะก่อให้เกิดรายจ่ายที่สูงเกินไป ในทางตรงข้ามถ้าองค์กรมีบุคลากรน้อยเกินไปก็จะส่งผลกระทบต่อจำนวนบุคลากรแต่ละคน ทำงานหนักเกินกำลัง ซึ่งอาจก่อให้เกิดการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดอันตรายในการปฏิบัติงาน เกิดความเครียดหรือการหมดไฟในการปฏิบัติงาน (Burn Out) ซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียขึ้นแก่องค์กรในระยะยาว ดังนั้นหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบและปรับปรุงแผนงานที่เกี่ยวกับกำลังคนขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการอยู่ตลอดเวลา

2. หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กร นอกจากหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแล้ว งานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่โดยตรงกับสมาชิกทุกคนขององค์กร ซึ่งเป็นงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมที่หน่วยงานบุคลากรจะต้องปฏิบัติ หน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้

2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร(Corporate Human Resource Planning) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่อง โดยที่แผนการนี้จะต้องมีความสัมพันธ์ สอดคล้อง และสนับสนุนแผนกลยุทธ์ นโยบายขององค์กร และแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน

2.2 การจ้างงาน ได้แก่ การสรรหา และการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุดเข้าร่วมงานกับองค์กร หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้สัมพันธ์กับนโยบายรวมขององค์กรและความต้องการแรงงานของแต่ละหน่วยงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอาจกระทำ โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพียงลำพัง หรืออาจอาศัยความร่วมมือกันของบุคคลหลายฝ่ายภายในองค์กร เมื่อสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งแล้ว หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบเอกสารและความถูกต้องของข้อมูลอย่างละเอียดอีกครั้งก่อนทำสัญญาจ้างงานรับบุคคลเข้าทำงานเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถรับบุคคลที่เหมาะสมเข้าร่วมงานตลอดจนดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องเช่น การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม เพื่อกระตุ้น สร้างทัศนคติที่ดี และจูงใจให้บุคคลทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

2.3 การจัดการด้านตำแหน่งงาน คือการดำเนินการรับและบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ถูกกำหนดเมื่อมีบุคลากรใหม่เข้าร่วมงานกับองค์กร การประเมินผลงาน การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งของแต่ละบุคคลให้เป็นไปอย่างยุติธรรมตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ขององค์กร เมื่อมีการขยายงานหรือปรับโครงสร้างขององค์กร จะต้องมี การวางแผนและกำหนดบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ หรือโครงสร้างงานใหม่ เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันระหว่างบุคลากร และเกิดความสมดุลในองค์กร

2.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องถือเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง มีพัฒนาการที่ยั่งยืน (Sustain Growth and Development) และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังแนวความคิดของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” ที่องค์กรต้องพัฒนาและปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์โดยผ่านการเรียนรู้และพัฒนาการของสมาชิก หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่นในการตรวจสอบความต้องการในการฝึกอบรม (Need Assessment) ขององค์กรของแต่ละหน่วยงาน และของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวางแผนการฝึกอบรมและการ

พัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายหลังจากการจัดการฝึกอบรม จะต้องมีการตรวจสอบ และติดตามผลว่าการฝึกอบรมที่ผ่านไปในั้นประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด สมาชิกที่ผ่านการฝึกอบรมมีความรู้ พฤติกรรม และทัศนคติตามที่ต้องการหรือไม่ ตลอดจนต้อง ดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างเต็มที่ในอนาคต

2.5 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ได้แก่ การประเมินค่างาน (Job Evaluation) ศึกษาเปรียบเทียบ และกำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างเสมอภาคและ ยุติธรรม ตามหลักการที่ว่า “งานที่เท่ากันต้องได้ผลตอบแทนที่เท่ากัน (Equal Work, Equal Pay)” งานในส่วนนี้จะต้องทำการสำรวจ ศึกษา และเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างทั่วไปในสังคม เพื่อใช้ในการ กำหนดอัตราค่าจ้างรวมขององค์กรมิให้สูง หรือต่ำกว่าอัตรามาตรฐานของธุรกิจ หรืออุตสาหกรรม ในลักษณะเดียวกันมากนัก การให้ผลประโยชน์และสวัสดิการแก่บุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มี ส่วนส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ การให้ผลประโยชน์เสริมในรูปแบบต่างๆ ยังมี ส่วนช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอีกเช่นกัน

2.6 การธำรงรักษา คือหน้าที่ในการธำรงรักษาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงาน ร่วมกับองค์กรอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และเป็นระยะเวลายาวนาน โดยพยายามสร้างขวัญ และกำลังใจ (Morale) ความผูกพัน (Commitment) ตลอดจนความจงรักภักดี (Royalty) ที่มีต่อ องค์กรให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน

2.7 ระเบียบวินัย คือหน้าที่การรักษากฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับของ องค์กรให้เป็นไปตามที่กำหนด เพื่อให้บุคลากรสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข และเพื่อให้เกิด ความเรียบร้อยและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

2.8 แรงงานสัมพันธ์ คือหน้าที่ในการจัดการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างองค์กร พนักงาน และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ตั้งแต่รัฐบาล สมาคมวิชาชีพ สมาคม แรงงานและกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงาน ได้ อย่างราบรื่น มีภาพลักษณ์ที่ดี ไม่มีอุปสรรคหรือความขัดแย้งเกิดขึ้น

2.9 กิจกรรมอื่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง นอกจากหน้าที่ต่างๆ ข้างต้น งานด้านทรัพยากรมนุษย์อาจต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่นเช่น การให้ คำปรึกษา คำแนะนำ หรือบริการพิเศษแก่พนักงาน การให้บริการแก่สังคม โดยที่กิจกรรมเหล่านี้จะ เกี่ยวพันและสนับสนุนให้กิจกรรมอื่นดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

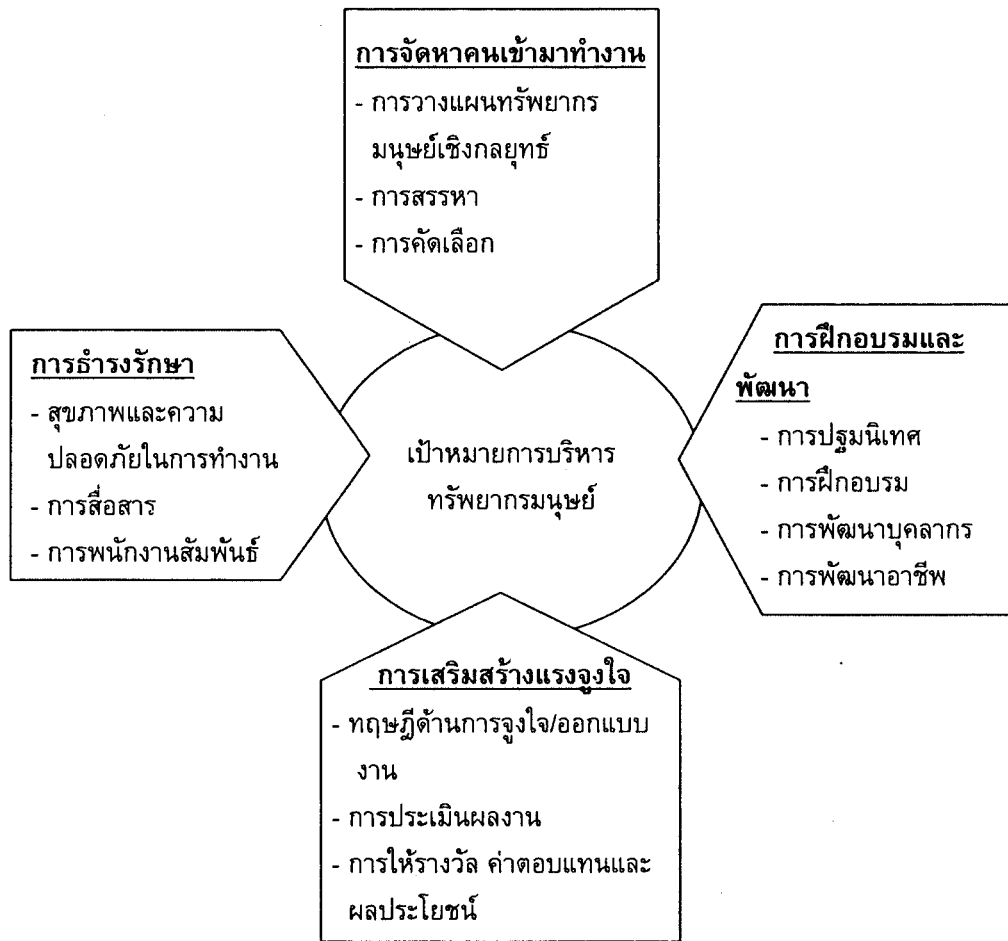
### 1.5 หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์

หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำเทคนิควิธีการบริหารจัดการมาใช้ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมและใช้คนหรือทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่

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

ในการทำหน้าที่ 4 ประการดังกล่าวนี้ ในแต่ละหน้าที่ยังสามารถจำแนกออกเป็นงานหรือกิจกรรม (Activities) ได้อีก ทั้งนี้ ในการทำงานหรือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องกระทำตามลำดับก่อนหลังและต่อเนื่องกันไปในลักษณะของกระบวนการเรียกว่า “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์” แสดงได้ดังภาพที่ 2.1





ภาพที่ 2.1 หน้าที่และกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : เกลิมพงศ์ มีสมนัย 2549 : 32 (ดัดแปลงจาก David De Cenzo and Stephen P. Robbins 1996:12)

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยหน้าที่หลัก 4 ประการและในแต่ละหน้าที่ยังแบ่งย่อยออกได้เป็นงานหรือกิจกรรมย่อย ๆ อีกหลายประการดังต่อไปนี้

### 1. จัดหาคนเข้ามาทำงาน ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับความพยายามในการวางแผนกำลังคน ให้เอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ ภายหลังจากการได้วิเคราะห์งานขององค์กรแล้วจะทำให้ทราบว่าในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องใช้บุคลากรในองค์กรในปริมาณที่

พอเหมาะพอดี มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำงานให้สำเร็จได้นั้นจำเป็นจะต้องทำการวางแผนกำลังคน เรียกว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Planning: SHRP)

1.2 การสรรหาและการคัดเลือก หลังจากการพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์แล้วถ้าพบที่มีความแตกต่างระหว่างอุปสงค์กับอุปทานเรียกว่า ช่องว่าง(Gab) โดยเฉพาะอุปสงค์มากกว่าอุปทานด้านปริมาณ นั้นแสดงว่าองค์กรขาดกำลังคน องค์กรจะต้องทำการสรรหาบุคลากรมาเพิ่มเติม

การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้าสู่องค์กรจะต้องวางแผนในการสรรหาโดยการหาความต้องการในการสรรหา การกำหนดเป้าหมายในการสรรหาการตัดสินใจเลือกวิธีการสรรหาที่เหมาะสม การหาและเลือกแหล่งที่จะได้ทรัพยากรมนุษย์

การคัดเลือก จะเป็นขั้นตอนต่อจากการสรรหาเป็นการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถและความเหมาะสมตรงตามที่ต้องการโดยใช้วิธีการที่เหมาะสม เช่น การสอบแข่งขัน การคัดเลือก การสัมภาษณ์ การให้ทดลองปฏิบัติงานจริง ฯลฯ วิธีการเหล่านี้จะทำให้สามารถประเมินได้ว่า บุคคลที่เสนอตัวให้คัดเลือกนั้นใครมีคุณสมบัติ มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ความชำนาญในงาน สมรรถนะ (Competencies) ที่เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติมากที่สุด ซึ่งจะเลือกเข้ามาทำงานให้แก่องค์กรกับบุคคลที่ขาดความเหมาะสมและองค์การปฏิเสธไม่รับเข้าทำงาน การคัดเลือกจะต้องทำเนื่องจากการสรรหาบุคคล

2. การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การปฐมนิเทศ เป็นการเตรียมบุคลากรใหม่ให้รับรู้ในสิ่งต่างๆ เกี่ยวกับองค์การ งานและบุคลากรภายในองค์การ การปฐมนิเทศสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะคือ ลักษณะแรกเป็นการปฐมนิเทศแบบเป็นทางการ โดยองค์การจัดทำ โครงการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่โดยให้ความรู้ในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับองค์การตลอดจน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติ วินัย การวางตน ฯลฯ รวมทั้งภาระหน้าที่และงานที่จะต้องปฏิบัติ ในฐานะที่เป็นบุคลากรขององค์การ กับลักษณะที่สองเป็นการปฐมนิเทศแบบไม่เป็นทางการ โดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือ “พี่เลี้ยง” ของบุคลากรใหม่ให้ความรู้ความเข้าใจในองค์การ งานและบุคลากรคนอื่นๆ ภายในองค์การพร้อมๆ กับการลงมือปฏิบัติงานจริงๆ การปฐมนิเทศมักจะกระทำในระยะแรกๆ ของการเข้ามาทำงานบุคลากร

2.2 การฝึกอบรมบุคลากร เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติเจตคติที่เหมาะสมกับการทำงาน การฝึกอบรมสามารถกระทำได้ทั้ง การฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงานหรือ On-the- Job Training โดยทำงานไปพร้อมๆ กับการฝึกอบรม เช่น การ

สอนงาน และการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (In-House Off the Job Training) ซึ่งองค์การมักจะจัดทำเป็นโครงการฝึกอบรม และดำเนินการฝึกอบรมโดยบุคลากรไม่ต้องปฏิบัติงานในระหว่างที่เข้ารับ การฝึกอบรม โดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงานนี้จะฝึกอบรมภายหลังจากที่บุคลากรได้ทำงานแล้วระยะหนึ่ง

2.3 การพัฒนาบุคลากร เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่องค์การสำหรับการดำเนินงานในอนาคต โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในเชิงลึกได้เรียนรู้ในหลักการ ทฤษฎีต่างๆ ทางด้านการบริหารจัดการ ฯลฯ โดยทั่วไปแล้ว มักจะทำการพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะเข้าไปรับผิดชอบงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถในระดับสูงขึ้นไป มีสมรรถนะในการทำงานสูงขึ้น งานมีความยุ่งยากและความซับซ้อนเพิ่มสูงขึ้น ตามปกติมักจะกระทำก่อนแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

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

### 3. การส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

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

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

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

1) ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน ซึ่งองค์กรจ่ายเป็นเงินให้แก่บุคลากร เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส รางวัล เป็นต้น

2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งได้แก่ สิ่งของและสิทธิประโยชน์รวมทั้งบริการต่างๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากรเพื่ออำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงาน และช่วยทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน ให้นักศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมในหน่วยอื่นๆ ต่อไป

#### 4. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

4.1 สุขภาพและความปลอดภัย การที่บุคลากรจะทำงานสัมฤทธิ์ผลและได้ผลงานที่สูงด้วยปริมาณและคุณภาพนั้น บุคลากรจะต้องมีสุขภาพที่สมบูรณ์ทั้งสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถที่จะนำเอาความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญในงานตลอดจนสมรรถนะของแต่ละบุคคลมาใช้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งในส่วนนี้ขององค์กรต่างๆ ก็ได้กำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อเสริมสร้างให้เจ้าหน้าที่มีสุขภาพที่ดี ในส่วนของความปลอดภัยนั้นก็ได้อำหนด กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้บุคลากรทุกคนได้ถือปฏิบัติเพื่อให้เกิดความ

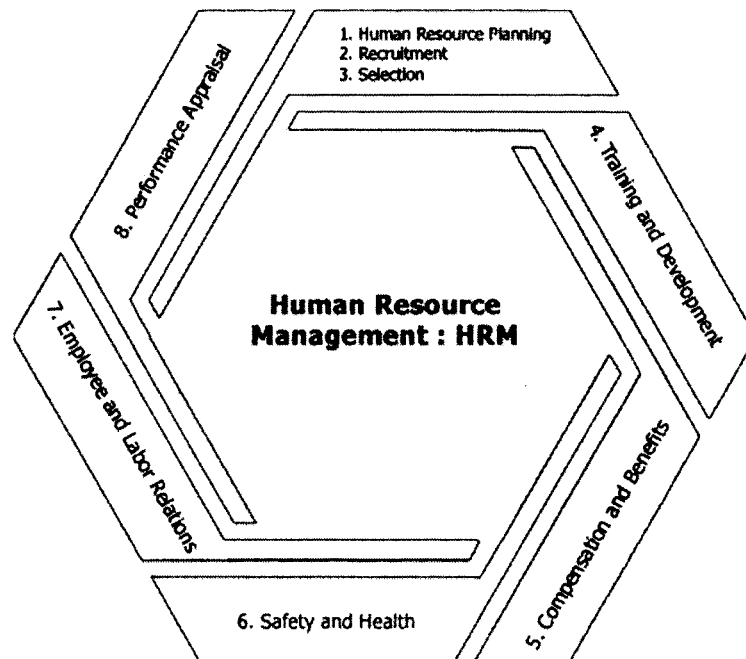
ปลอดภัยในการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมอยู่แล้ว และเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเหล่านี้ได้อยู่กับองค์กรนานๆ ตลอดไปจนกว่าจะเกษียณงาน

4.2 การสื่อสาร ที่ดีจะช่วยให้ทุกคนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารในการทำงานที่ถูกต้อง ทั่วองค์กร ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากการพัฒนาเครือข่ายการสื่อสารทั้ง Internet และ Intranet รวมทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เพื่อกระจายและเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ทุกคนได้นำมาใช้ประกอบการทำงานทั้งทางด้านการวางแผน การตัดสินใจ และการควบคุมการทำงาน

4.3 การพนักงานสัมพันธ์ แม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรภาครัฐกับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐอาจจะต่างไปจากนิติสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในภาคเอกชนและธุรกิจเอกชนก็ตาม แต่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารในฐานะที่เป็นตัวแทนของนายจ้าง กับข้าราชการหรือพนักงาน ในฐานะของลูกจ้างนั้นจะคล้ายคลึงกัน โดยมีระเบียบข้อบังคับที่ได้ตราไว้เป็นกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติ กฎระเบียบ ประกาศต่างๆ ไว้เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกภาคดำเนินงาน ไปด้วยความราบรื่น และเป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง แต่กระนั้นก็ตาม การพนักงานสัมพันธ์ในภาคเอกชนมักจะเกิดปัญหาด้านแรงงานมากกว่าภาคเอกชนและภาครัฐ (กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ , 2550:1-35)

### 1.6 กิจกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Activities) หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือ เป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถเพิ่มและปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน ช่วยเพิ่มผลผลิต สร้างความพึงพอใจด้านทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการเตรียมการเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีกิจกรรมดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management System)

ที่มา: Mondy , R . Wayne and Robert M. Noe and Shane R. Premeaux, Human Resource Management. 7<sup>th</sup> ed New Jersey : Prentice Hall. 1999:5.

แต่ละกิจกรรมมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต่องาน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์การในอนาคต ได้แก่ 1) การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ 2) การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน และ 3) การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามา หรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน อย่างไรก็ตามในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีกาออกแบบงานและวิเคราะห์งานก่อน

การออกแบบงาน(Job Design)เป็นกระบวนการกำหนด โครงสร้างงานและการออกแบบกิจกรรมการทำงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และ แยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะ หน้าที่และความรู้ที่ ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์การ

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์การต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม เพื่อ ช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับ องค์การและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมเป็น กระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมาย องค์การ หรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาเป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อ นำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

5. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and Benefits) ค่าตอบแทนเป็น รางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ ส่วนผลประโยชน์ เป็นรางวัลหรือส่วนที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและ ตำแหน่งภายในองค์การ เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท เป็นต้น

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัยเป็นความคุ้มครอง พนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน สุขภาพเป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) พนักงานเป็น สภาพแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงาน ลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน (สหภาพแรงงาน) และ นายจ้าง (ฝ่ายจัดการ)

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal: PA) เป็นกระบวนการ ประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพท์ และการสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหาร โดยตรงกับพนักงาน

นอกจากนั้นผู้บริหารควรต้องรู้เกี่ยวกับสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การให้โอกาสที่เท่าเทียมกันกับพนักงาน การกระทำที่ยุติธรรม การเน้นด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานและการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

จากกิจกรรมต่าง ๆ ข้างต้นสามารถจัดลำดับเป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เรียกว่า STARS Model (สมชาย หิรัญกิตติ 2550 : 27-29) โดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

- |   |   |
|---|---|
| 1. การวางแผนและการสรรหา คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์<br>(Human Resource Planning and Selection) | S |
| 2. การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์<br>(Human Resource Development and Training)          | T |
| 3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>(Performance Appraisal)                                   | A |
| 4. การบริหารค่าตอบแทน<br>(Remuneration or Rewards)  | R |
| 5. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน<br>(Safety)  | S |

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์

### 2.1 ความหมายของสหกรณ์

สหกรณ์ คือ "องค์การของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และ วัฒนธรรม" และบทนิยามคำว่า "สหกรณ์" จากหนังสือราชบัณฑิตยสถาน ที่ รด ๐๐๐๔/๘๐๐ ลงวันที่ ๒๑ มีนาคม ๒๕๕๓ (อ้างในกรมส่งเสริมสหกรณ์ 2547: 48-49) สหกรณ์ เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิก ร่วมกันจัดตั้งขึ้นด้วยการลงหุ้นร่วมกัน จัดการร่วมกันในการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือบริการ ตามความต้องการหรือผลประโยชน์อย่างเดียวกันของบรรดาสมาชิก สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิออกเสียงได้หนึ่งเสียงในการบริหารสหกรณ์ โดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตร เป็นต้น สหกรณ์ ประกอบด้วย คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์.



## 2.2 คุณค่าสหกรณ์

“สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพสมาชิก สหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อคนอื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์”

## 2.3 หลักการสหกรณ์

“แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าทางสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม” ซึ่งประกอบด้วยการที่สำคัญรวม 7 ประการ กล่าวคือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

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

(2) อย่างไรก็ดี การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกของสหกรณ์ต่างๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกแล้วสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้ และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิกและสหกรณ์ ไม่ถือว่าขัดกับหลักการสหกรณ์ข้อนี้

(3) สมาชิกสมทบนั้น ควรมีแต่เฉพาะกรณีของสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษ และจำเป็นเท่านั้น ไม่ควรให้มีในสหกรณ์ทั่วไปหรือทุกประเภท เพราะตามปกติสมาชิกสมทบมาจากบุคคลซึ่งขาดคุณสมบัติที่จะเป็นสมาชิกธรรมดา หากสหกรณ์ได้รับสมาชิกสมทบจำนวนมาก ก็อาจกระทบต่อการส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกธรรมดาได้แม้ว่ากฎหมายจะได้ห้ามมิให้สมาชิกสมทบบมีสิทธิบางประการก็ตาม

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

พึงตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่จะต้องร่วมแรงกายใจ และสติปัญญาในการดำเนินการและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ตามวิถีทางประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านช่องทางหรือองค์กรต่างๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการและที่ประชุมใหญ่

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

(1) หลักการสหกรณ์ข้อนี้ มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่าบทบาทที่สำคัญของตนคือ การที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน (Co-owners and Customers) จึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุม และผู้ถือหุ้น 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 รวมทั้งชำระไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองของสหกรณ์

#### หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ

(1) หลักการข้อนี้เป็นจุดอ่อนของสหกรณ์ในประเทศไทยทุกระดับ ทั้งสหกรณ์ชั้นปฐมและสหกรณ์ชั้นสูง เพราะขาดแผนแม่บทในการพัฒนาการศึกษาทางสหกรณ์ให้เป็นบทบาทและความรับผิดชอบของขบวนการสหกรณ์อย่างแท้จริง ทั้งๆ ที่ได้ริเริ่มให้จัดตั้งกองทุนสะสม จัดสหภาพสหกรณ์ จากกำไรของสหกรณ์มาตั้งแต่ พ.ศ. 2492 และแม้จะมีการจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยและมีชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติบ้างแล้วส่วนราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ก็ยังคงดำเนินการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์แทบจะเรียกได้ว่าซ้ำซ้อนกับขบวนการสหกรณ์ โดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนให้ขบวนการสหกรณ์สามารถรับผิดชอบการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์ได้ด้วยตนเองในที่สุด โดยมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ให้ การสนับสนุนอย่างเพียงพอตามความจำเป็นและเน้นการฝึกอบรมข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(2) การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศมีความมุ่งหมายและเน้นกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

- การศึกษามุ่งให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่จะเป็นสมาชิกในอนาคตมีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ รวมทั้งมีความสำนึก และตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก หรือให้เป็นผู้มีจิตวิญญาณสหกรณ์

- การฝึกอบรมมุ่งให้กรรมการ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ มีความรู้ความสามารถ และทักษะ รวมทั้งความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตน

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

(3) หลักสูตรและเนื้อหาของการศึกษาอบรม ควรครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม

#### หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

(1) แท้จริงการร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นหลักการเดียวกันกับการร่วมมือระหว่างบุคคลธรรมดาในการจัดตั้งสหกรณ์นั่นเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น และนำไปสู่การรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

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

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

#### หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

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

(2) เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์ก็เป็นสมาชิกของชุมชนนั่นเอง สหกรณ์จึงควรมีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชนนั้นแบบยั่งยืน

## 2.4 อุดมการณ์สหกรณ์

ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

## 2.5 วิธีการสหกรณ์

การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม 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 ซึ่งสหกรณ์ที่ศึกษาในครั้งนี้ คือ สหกรณ์การเกษตร ซึ่งมีสาระสำคัญ สรุปได้ดังนี้

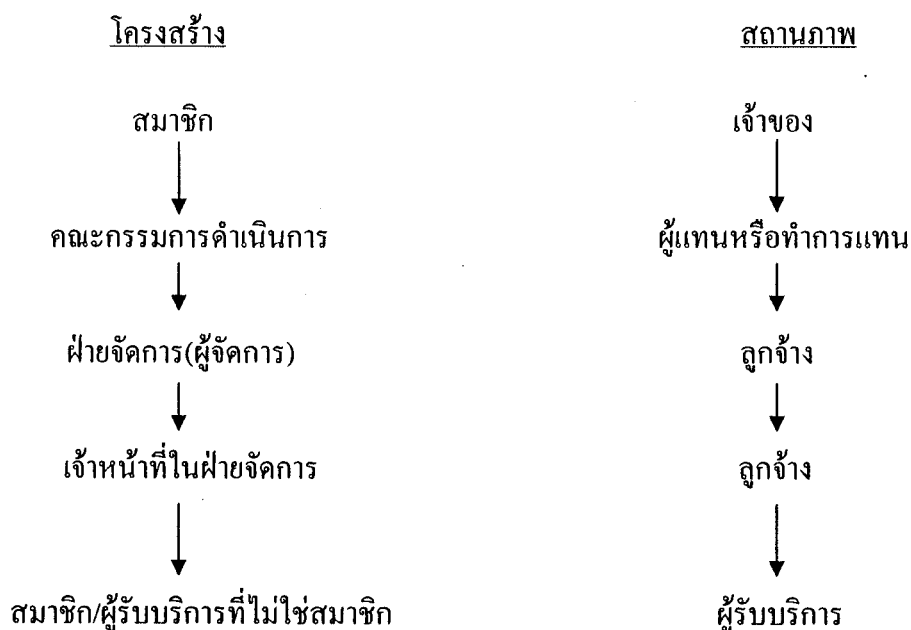
## 2.7 สหกรณ์การเกษตร

เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร ร่วมกันจัด ตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

2.7.1 วัตถุประสงค์ สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจแบบเอกประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ ทำให้สมาชิกมีปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้น จากการกู้เงินสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยต่ำมาประกอบอาชีพ ทำให้มีที่ดินทำกินเป็นของตนเองหรือมีที่ดินทำกินมากกว่าเดิม ทั้งในรับความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการผลิต ตั้งแต่การใช้พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ การใช้ปุ๋ย การใช้ยาปราบศัตรูพืช การเก็บรักษาผลผลิตอย่างมีคุณภาพ ผลิตผล ที่ได้จึงเป็นไปตามความต้องการของตลาด ส่งผลให้สหกรณ์และบุคคลในครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และการอนามัย (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2547:48-49)

2.7.2 โครงสร้างของสหกรณ์การเกษตร ประกอบด้วย สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์การเกษตร ในส่วนของฝ่ายจัดการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างของสหกรณ์มีที่มาจากพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 กำหนดไว้ในมาตรา 43 ข้อบังคับของสหกรณ์อย่างน้อยต้องมีรายการ ดังต่อไปนี้ ฯลฯ (10) การแต่งตั้ง การดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้จัดการ และมาตรา 51 ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอก เพื่อการนี้ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือหลายคนหรือผู้จัดการทำการแทนก็ได้ จากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์สามารถแสดง โครงสร้างของสหกรณ์การเกษตรได้ดังนี้



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างและสถานภาพของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์การเกษตร

จากภาพที่ 2.3 เห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ แม้สหกรณ์จะเป็นธุรกิจแต่เป็นธุรกิจลักษณะที่ก่อตั้งขึ้นโดยสมาชิกในฐานะเจ้าของ ดำเนินกิจการโดยคณะกรรมการดำเนินการในฐานะผู้แทนสมาชิก และมีการจัดจ้างฝ่ายจัดการที่ประกอบด้วยผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ซึ่งจะเป็นผู้ที่ต้องทำหน้าที่ให้บริการแก่สมาชิกที่มีอีกฐานะหนึ่งคือผู้รับบริการหรือลูกค้าของธุรกิจในรูปแบบสหกรณ์ ดังนั้นกิจการของสหกรณ์จะเจริญก้าวหน้าหรือมั่นคงจนสามารถแข่งขันหรือยืน

หัตถ์อยู่ได้ในทุกสภาวะการณ์ของสภาพธุรกิจ ฝ่ายจัดการเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญยิ่งในการนำพาองค์การสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าและตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมตัวกันเป็นสหกรณ์

## 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นรา จำคม (2544 : 1-127) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็กเพื่อศึกษาแนวคิด สภาพปัญหา แนวโน้มในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแนวทางที่เหมาะสมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า ยังไม่สามารถแบ่งได้ชัดเจนระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีแนวคิดทวนิยมกับแนวคิดสังคมนิยม โดยกลุ่มตัวอย่างใช้แนวคิดสมัยใหม่ในการบริหารองค์การและมีการสร้างรูปแบบการบริหารด้วยตนเอง จัดองค์การในการบริหารอย่างง่ายๆ ไม่มีความสลับซับซ้อน ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่มีการเลือกปฏิบัติในเรื่องของเพศ วัย และภูมิถิ่น แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงน่าจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อย ผลการทดสอบความสัมพันธ์พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านประโยชน์ทดแทนและแรงงานสัมพันธ์ ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การและ โครงสร้างทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เฉพาะด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ลำดับความรุนแรงของสภาพปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การเข้าออกงาน การขาดแคลนแรงงานระดับล่าง พนักงานไม่มีคุณภาพ การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การจัดองค์การในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ และปัญหาเรื่องระเบียบวินัยในการทำงานของพนักงาน โดยปัญหาทั้งหมดมีสาเหตุมาจากทั้งตัวของพนักงาน ผู้บริหาร และระบบในการบริหาร แนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาคงไม่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบเดิมที่เคยใช้กันอยู่นอกจากจะมีการปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาจะมีการส่งพนักงานไปทำการฝึกอบรมมากขึ้น ส่วนในด้านของประโยชน์ทดแทนมีแนวโน้มว่าจะจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่ในด้านสวัสดิการอื่นๆ ยังคงอยู่ในระดับเดิม โดยผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาคือ ในกระบวนการของการสรรหาควรทำการวิเคราะห์งานและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ในโรงแรม จัดทำโครงสร้างเงินเดือน สร้างแรงจูงใจด้านการเงินเพื่อลดปัญหาการเข้าออกงาน และปฏิบัติกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ตลอดจนสนับสนุนให้มีการจัดตั้งองค์กรของลูกจ้างที่สำคัญที่สุดคือ การใช้ข้อ ได้เปรียบจากการเป็น โรงแรมขนาดเล็กในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2544 : 1-165) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย : การศึกษาเปรียบเทียบ ผลการศึกษา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยพบว่า (1) หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่าย ทั้งภาคอุตสาหกรรมและบริการ ภาระหน้าที่หลัก คือ ทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นต้น (2) องค์กรธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการมีการดำเนินการในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกไม่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่การคัดเลือกจะดำเนินการ โดยผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลกับผู้บริหารในหน่วยงาน แหล่งสรรหาที่สำคัญ คือ การสมัครด้วยตนเอง รองลงไป คือการแนะนำจากพนักงาน และการประกาศในหนังสือพิมพ์ ส่วนวิธี คัดเลือกที่ใช้มากที่สุด คือ การสอบสัมภาษณ์(3)การจัดการในเรื่องการฝึกอบรมมีความแตกต่างกัน โดยในภาคอุตสาหกรรมไม่มีการกำหนดแผนการที่ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในขณะที่ธุรกิจบริการส่วนใหญ่กำหนดแผนระยะสั้น (4) ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ ส่วนใหญ่มีการประเมินผล 1 ครั้งต่อปี รองลงไป คือ การประเมิน 2 ครั้งต่อปี วัตถุประสงค์ในการประเมิน ได้แก่ การปรับเงินเดือน รองลงไป คือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบในการประเมิน คือ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินส่วนใหญ่ใช้ทั้งเกณฑ์ เชิงปริมาณและคุณภาพ (5)ในด้านการวางแผนอาชีพในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนอาชีพ ในขณะที่ธุรกิจบริการส่วนใหญ่มีการวางแผนอาชีพแต่ไม่เป็นระบบ (6) การให้รางวัล สิ่งจูงใจ ส่วนใหญ่เป็นลักษณะรายบุคคล และปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาก็คือ ผลงาน หรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ และค่าตอบแทนส่วนใหญ่จะเท่ากับองค์กรอื่นๆ (7) การเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรธุรกิจไทยส่วนใหญ่ในภาคอุตสาหกรรมจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบ/กระบวนการทำงาน ในขณะที่ภาคธุรกิจบริการจะให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และมีการนำ QC เข้ามาใช้ในภาคอุตสาหกรรม ในขณะที่ธุรกิจบริการให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผลการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า (1) หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทยส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่าย ผู้รับผิดชอบโดยตรงส่วนใหญ่ คือ ผู้จัดการฝ่าย ภาระหน้าที่หลัก คือทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการตามนโยบายจากผู้บริหาร หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทอเมริกันจะทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ในสัดส่วนที่สูงกว่าธุรกิจชาติอื่น รองลงไปได้แก่ยุโรป ไทย โดยบริษัทญี่ปุ่นทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์น้อยกว่าธุรกิจชาติ

อื่น (2) ในส่วนการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันในการปฏิบัติระหว่างบริษัทไทยและธุรกิจข้ามชาติ ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีส่วนร่วมในระดับมากและให้ความสำคัญปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร (3) ขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคนไม่แตกต่างกันส่วนใหญ่แล้วหน่วยงานที่มีความต้องการจะเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการบริหาร บริษัทอเมริกันจะมีจำนวนสูงกว่าบริษัทชาติอื่นที่มีการวางแผนกำลังคนในรูปของการจะดำเนินการสรรหาและคัดเลือก โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลพิจารณาร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานแต่ละหน่วย บริษัทอเมริกันมีจำนวนมากกว่าธุรกิจชาติอื่นที่มีการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องการพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจ (5) นโยบายในการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร ส่วนใหญ่จะสรรหาจากภายในและภายนอกรวมกัน ในกรณีที่ต้องสรรหาจากแหล่งภายนอก บริษัทอเมริกา ยุโรปและญี่ปุ่น จะใช้บริการหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการในการสรรหามากกว่าบริษัทไทย ที่ใช้วิธีสรรหาผ่านคนรู้จักมากกว่า วิธีอื่น (6) การสรรหาพนักงาน ในธุรกิจไทยจะสรรหาจากการสมัคร โดยตรงมากกว่าวิธีอื่น รองลงไป ได้แก่ ประกาศในหนังสือพิมพ์จากการแนะนำของพนักงาน และจากแหล่งภายในองค์กร (ที่ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่ง) ธุรกิจญี่ปุ่นจะใช้แหล่งในการสรรหา คือ การสมัคร โดยตรงมากกว่าแหล่งอื่น รองลงไปคือ ประกาศในหนังสือพิมพ์ จากการแนะนำของพนักงาน และจากมหาวิทยาลัยในธุรกิจอเมริกัน การสมัครตรงเป็นแหล่งที่ใช้มากที่สุด รองลงไป คือ ประกาศใน หนังสือพิมพ์และภายในองค์กร (7) วิธีการในการคัดเลือกพนักงานที่ใช้มากที่สุด คือการสัมภาษณ์ซึ่งไม่แตกต่างกันในธุรกิจทุกชาติ (8) ในเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนา ธุรกิจอเมริกันมีการวางแผนระยะยาว สูงกว่าธุรกิจชาติอื่น รองลงไปคือ ธุรกิจยุโรป ไทยและญี่ปุ่น มีการวางแผนระยะยาวน้อยที่สุด ธุรกิจญี่ปุ่นและไทยส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนที่ชัดเจน จะเป็นการจัดอบรมตามคำขอหรือตามที่สมควร (9) ในเรื่องการประเมินผล การปฏิบัติงานธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติจะไม่มีความแตกต่างกันนั่นคือ 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 ธุรกิจไทยและ



ธุรกิจญี่ปุ่น จะใช้วิธีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบหรือกระบวนการทำงานมากกว่าวิธีอื่น ในขณะที่ธุรกิจอเมริกันจะเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ธุรกิจยุโรปจะใช้วิธีการปรับปรุงระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารมากกว่าวิธีการอื่น

วรินทร์ดา สารศรี (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสระบุรี ผลการศึกษาพบว่า (1) การบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสระบุรีอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และข้อบังคับของสหกรณ์ (2) หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การและบุคลากรของสหกรณ์ (3) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งที่บุคลากรของสหกรณ์ควรมีความรู้ความสามารถในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติและสนใจร่วมทำกิจกรรมในสหกรณ์ มีระดับความคิดเห็นด้วยที่จะต้องศึกษาในด้านการจัดการบุคลากรจะต้องมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ผลประโยชน์ที่ถือถือไม่ค่อยจะได้รับเนื่องจากขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงาน (4) ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์การเกษตรแตกต่างกันอย่างมีระดับสำคัญระดับ 0.05 ในกลุ่มที่มีอายุแตกต่างกัน

วิริยะ เจริญพงศ์ (2545: บทคัดย่อ) การวิจัยเชิงสำรวจนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบนฝั่ง กับพนักงานนอกฝั่ง บริษัท ยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด ที่เป็นคนไทย และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตลอดจนเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งสองกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบนฝั่ง กับพนักงานนอกฝั่ง บริษัท ยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด ที่เป็นคนไทย จำนวน 286 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามความพึงพอใจที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าความเชื่อมั่น 0.9761 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที ค่าไคสแควร์ และค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์แบบเพียร์สัน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC ผลการวิจัยพบว่า (1) พนักงานบนฝั่งกับพนักงานนอกฝั่ง บริษัท ยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด ที่เป็นคนไทยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านงาน ด้านการจัดการ และด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบนฝั่ง กับพนักงานนอกฝั่งคือ ปัจจัยด้านงานซึ่งประกอบด้วย ลักษณะงาน ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในงาน ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย สถานที่ปฏิบัติงาน เครื่องมือสำหรับการปฏิบัติงาน กฎระเบียบข้อบังคับ และประโยชน์ที่ถือถือต่าง ๆ ส่วนปัจจัยด้านบุคคลซึ่งประกอบด้วย ระดับการบังคับบัญชา เพศ และ

อายุ มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานนอกฝั่งเท่านั้น (3) พนักงานบนฝั่งกับพนักงานนอกฝั่งมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546: 1-163) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร (2) เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยภายในกิจการกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร (3) เพื่อศึกษาข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นบริษัทที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 173 บริษัท จากประชากรทั้งสิ้น 305 บริษัท โดยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงตามวัตถุประสงค์ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแจกแจงแบบเอฟ และวิธีการของสตีเวนท์ นิวแมน คูลส์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการประมวลผล ผลการวิจัยพบว่า (1) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่าคะแนนมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับเมื่อพิจารณาในแต่ละหัวข้อย่อยของแต่ละด้านพบว่าด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับรูปแบบประโยชน์และการให้บริการมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับการดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีหัวข้อที่เกี่ยวกับการคัดเลือกมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด (2) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านคุณวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ และ อายุงาน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกัน ทางด้านขนาดของเงินทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงานผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบการจัด โครงสร้างองค์กร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยภายในกิจการที่

แตกต่างกันทางด้านประเภทของการประกอบการและกลยุทธ์ในการบริหาร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน (3) จากผลการวิจัยมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน และการสรรหา ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความปลอดภัย

โชคชัย ไหวติ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ การศึกษาและเปรียบเทียบที่ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.949 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ คณะกรรมการพนักงานเทศบาลระดับจังหวัด เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลระดับอำเภอ คณะเทศมนตรี สมาชิกสภาเทศบาล เจ้าหน้าที่บริหารงานของเทศบาล และผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 29 แห่ง ซึ่งได้มาโดยทำการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 549 จากเทศบาลขนาดใหญ่ เทศบาลขนาดกลาง และเทศบาลเล็ก ผลการวิจัย พบว่า (1) เทศบาลขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติงานในด้านการวางแผนการตอบสนองเพื่อให้เกิดผลตามแผน และการพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนเทศบาลขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (2) ผลของการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างเทศบาลขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าเฉลี่ยของเทศบาลขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีค่าสูงกว่าเทศบาลขนาดกลางซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

เพ็ญศิริ ตรีรัตนานุกาพ (2548 : 1-111) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เพื่อ (1) ศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (2) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ส่งผลกระทบต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) ศึกษาปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การในด้าน โครงสร้างงาน ความรับผิดชอบ การสนับสนุน ความขัดแย้ง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ประชากร คือ พนักงานส่วนบริการลูกค้า ภาคบริการภูมิภาคที่ 1 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จำนวน 1,417 คน ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 418 ราย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าเอฟ และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ ผลวิจัยพบว่า (1) ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง (2) พนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และหน่วยงาน(แผนก/ฝ่าย) ที่สังกัดต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ในขณะที่สถานภาพการสมรส แตกต่างกัน ไม่มีผลกระทบต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (3) ปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ในด้านขนาดและโครงสร้างของงาน ด้านการสนับสนุน ด้านความขัดแย้ง และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน ในขณะที่ด้านความรับผิดชอบ ไม่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมเกียรติ ส่วนบุญ (2550 :1-143) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่สหกรณ์และปัจจัยภายในของสหกรณ์ (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 ปี ขึ้นไป และอยู่ในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี สหกรณ์ส่วนมากมีสมาชิกอยู่ระหว่าง 2,001 – มากกว่า 3,000 คน สินทรัพย์รวมอยู่ระหว่าง 50 – 200 ล้านบาท ปริมาณธุรกิจอยู่ระหว่าง 101 – 200 ล้านบาท และผลประกอบการกำไร (2) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่าคะแนนสูงสุด รองลงมาด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับรูปแบบสิ่งของและสิทธิประโยชน์รวมทั้งบริการที่สหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อการดำเนินงานในด้านคุณภาพชีวิต ในการทำงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อโอกาสจ้างงานที่เท่าเทียมกันมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (3) ความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพการสมรส คุณวุฒิการศึกษา รายได้ อายุงาน ตำแหน่งงาน อายุตำแหน่งงาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน และด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ปริมาณสินทรัพย์มีอยู่ในระดับมาก ปริมาณธุรกิจ และผลประกอบการกำไร มีอยู่

ในระดับมากและด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ยกเว้นสหกรณ์ที่มีผล  
ประกอบการขาดทุนมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุด (4) ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน  
สหกรณ์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีรายละเอียดของวิธีดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากรที่ศึกษา

ประชากร หมายถึง สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งดำเนินการจัดตั้งและกำกับดูแลโดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 80 สหกรณ์

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non Probability Sampling) จากสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยวิธีการสุ่มแบบมีจุดมุ่งหมาย (Purposive Sampling) เริ่มจากแบ่งพื้นที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี ออกเป็น 16 พื้นที่ตามเขตอำเภอแล้วคัดเลือกสหกรณ์การเกษตรที่มีแผนดำเนินการระดับอำเภอจำนวนอำเภอละ 1 แห่ง ในพื้นที่อำเภอดังกล่าว จะจงผู้ตอบแบบสอบถามทุกคนดังนี้ โดยระดับผู้จัดการทุกคนจำนวน 16 คน ระดับหัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน ทุกคน จำนวน 16 คน และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ระดับปฏิบัติการจำนวน 59 คน รวมขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 91 คน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ที่	ชื่อสหกรณ์	ระดับ	หัวหน้า	ระดับ	รวม
		ผู้จัดการ	ฝ่าย/ แผนก	ปฏิบัติการ	
1	สหกรณ์การเกษตรเมืองสุราษฎร์ธานี จำกัด	1	2	6	9
2	สหกรณ์การเกษตรเมืองคอนสัก จำกัด	1	0	3	4
3	สหกรณ์การเกษตรเมืองกาญจนดิษฐ์ จำกัด	1	1	3	5
4	สหกรณ์การเกษตรเกาะพะงัน จำกัด	1	1	3	5
5	สหกรณ์การเกษตรเกาะสมุย จำกัด	1	1	5	7
6	สหกรณ์การเกษตรคีรีรัฐนิคม จำกัด	1	0	2	3
7	สหกรณ์การเกษตรเคียนซา จำกัด	1	1	4	6
8	สหกรณ์การเกษตรท่าชนะ จำกัด	1	1	2	4
9	สหกรณ์การเกษตรชัยบุรี จำกัด	1	0	1	2
10	สหกรณ์การเกษตรท่าฉาง จำกัด	1	0	2	3
11	สหกรณ์การเกษตรพุนพิน จำกัด	1	2	5	8
12	สหกรณ์การเกษตรบ้านตาขุน จำกัด	1	2	9	12
13	สหกรณ์การเกษตรบ้านนาเดิม จำกัด	1	2	3	6
14	สหกรณ์การเกษตรบ้านนาสาร จำกัด	1	2	6	9
15	สหกรณ์การเกษตรพระแสง จำกัด	1	0	1	2
16	สหกรณ์การเกษตรไชยา จำกัด	1	1	4	6
<b>รวม</b>		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>59</b>	<b>91</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ผู้ศึกษาคำเนินการตามขั้นตอนดังนี้.-

2.1.1 ศึกษา ค้นคว้าข้อมูล รายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการและ ขอบข่ายทรัพยากรมนุษย์ จากหนังสือ เอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับภาระ หน้าที่ความรับผิดชอบ และการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จากพระราชบัญญัติสหกรณ์ ระเบียบข้อบังคับ รายงานการประชุมใหญ่ และรายงานการประชุมคณะกรรมการ

2.1.3 นำความรู้ ข้อมูล รายละเอียด ที่ได้จากการศึกษาทั้งหมดมาสร้างเป็น แบบสอบถามที่ครอบคลุมเนื้อหา ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด สุราษฎร์ธานี ตามที่กำหนดเป็นขอบเขตการศึกษาครั้งนี้

2.2 ลักษณะของเครื่องมือ ในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น โดยเขียนข้อคำถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังต่อไปนี้

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

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสหกรณ์ : ใช้รูปแบบมาตราประมาณค่าแบบ ลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) โดยให้เจ้าหน้าที่ สหกรณ์แสดงความคิดเห็นที่มีต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 6 ด้านได้แก่1) ด้านการวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ 4) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ 5) ด้านพนักงาน และแรงงานสัมพันธ์และ 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้คะแนน 5
เห็นด้วยมาก	ให้คะแนน 4
เห็นด้วยปานกลาง	ให้คะแนน 3
เห็นด้วยน้อย	ให้คะแนน 2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้คะแนน 1

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใช้รูปแบบ คำถามปลายเปิด (Open-Ended Question)



### 2.3 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.3.1 นำแบบสอบถามไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้คำแนะนำและหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องชัดเจนของภาษา (Wording) และปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะให้มีความเหมาะสม

2.3.2 นำแบบสอบถามไปทดลองก่อนใช้จริง (Pretest) โดยนำแบบสอบถามไปแจกให้ประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย ด้วยตนเองแล้วนำมาตรวจสอบหาความเชื่อมั่นหรือความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือวิจัยโดยวิธีหาสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient Method) ของครอนบัค (Cronbach) จากตอนที่ 2 ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.89

2.3.3 แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์

2.3.4 นำแบบสอบถามออกไปใช้โดยส่งไปทางไปรษณีย์

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลโดยจัดส่งทางไปรษณีย์กำหนดวันให้ส่งกลับ ได้จัดทำหนังสือขอความร่วมมือพร้อมทั้งจัดส่งแบบสอบถามไปยังสหกรณ์การเกษตรทั้ง 16 สหกรณ์ เพื่อให้ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 91 ชุด

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จะประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

### 4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

ผู้ศึกษาจะตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับคืน แล้วคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล

### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 แบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลแต่ละรายการ

4.2.2 แบบสอบถาม ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

4.2.2.1 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

<u>ค่าเฉลี่ย</u>	<u>ระดับความคิดเห็น</u>	<u>ความหมาย</u>
4.50 - 5.00	เห็นด้วยมากที่สุด	การจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับดีมาก
3.50 - 4.49	เห็นด้วยมาก	การจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับดี
2.50 - 3.49	เห็นด้วยปานกลาง	การจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับพอใช้
1.50 - 2.49	เห็นด้วยน้อย	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับปรุง
1.00 - 1.49	เห็นด้วยน้อยที่สุด	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องแก้ไข

4.2.2.2 เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่สหกรณ์โดยใช้สถิติ t-test, ANOVA และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ

4.2.3 แบบสอบถามตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ และนำเสนอด้วยสถิติพรรณนา

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้ศึกษาได้ขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 16 แห่ง โดยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 91 ชุด ได้รับกลับคืนมา จำนวน 69 ชุด คิดเป็นร้อยละ 75.82 ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์โดยรวมต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

t แทน สถิติทดสอบ t

F แทน สถิติทดสอบ F

## ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคลที่ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาที่ทำงานในสหกรณ์ และตำแหน่งงานปัจจุบัน ซึ่งผลการศึกษาเป็นดังนี้

ตารางที่ 4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	30	43.48
หญิง	39	56.52
รวม	69	100.00
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	17	24.64
30 – 40 ปี	26	37.68
41 – 50 ปี	22	31.88
มากกว่า 50 ปี	4	05.80
รวม	69	100.00
<b>สถานภาพการสมรส</b>		
โสด	19	27.54
สมรส	45	65.21
ม้าย หย่าร้าง แยกกันอยู่	5	07.25
รวม	69	100
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	22	31.80
ปริญญาตรี	43	62.32
สูงกว่าปริญญาตรี	4	05.80
รวม	69	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
รายได้ต่อเดือน		
ไม่เกิน 10,000 บาท	29	42.03
10,001 – 20,000 บาท	33	47.83
20,001 – 30,000 บาท	5	07.25
มากกว่า 30,000 บาท	2	02.98
รวม	69	100
ระยะเวลาที่ทำงานในสหกรณ์		
ต่ำกว่า 3 ปี	11	15.94
3 – 5 ปี	9	13.04
6 – 10 ปี	19	27.53
มากกว่า 10 ปี	30	43.47
รวม	69	100
ตำแหน่งงานปัจจุบัน		
ผู้จัดการสหกรณ์	16	23.19
รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน	14	20.29
เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ	39	56.52
รวม	69	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีรายละเอียด ดังนี้  
เพศ เป็นเพศหญิง จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 56.52 เป็นเพศชาย จำนวน 30 คน  
คิดเป็นร้อยละ 43.48 ตามลำดับ

อายุ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ส่วนใหญ่มีอายุ ระหว่าง 30 - 40 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็น  
ร้อยละ 37.68 รองลงมาช่วงอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 31.88 อายุต่ำกว่า 30 ปี  
จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 24.64 และอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.80  
ตามลำดับ

สถานภาพสมรส เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 45 คน คิด  
เป็นร้อยละ 65.21 รองลงมาสถานภาพโสด 19 คน คิดเป็นร้อยละ 27.54 และสถานภาพหย่าร้าง  
แยกกันอยู่ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.25 ตามลำดับ

การศึกษาสูงสุด เจ้าหน้าที่สหกรณ์ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดคือปริญญาตรี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 62.32 รองลงมาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 31.80 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.80 ตามลำดับ

รายได้ต่อเดือน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน อยู่ระหว่าง 10,001-20,000 บาท จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 47.83 รองลงมา มีรายได้ต่อเดือน ไม่เกิน 10,000 บาท จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 42.03 มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.25 และมีรายได้ต่อเดือน มากกว่า 30,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.98 ตามลำดับ

ระยะเวลาทำงานในสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 43.47 รองลงมาอายุงาน 6 -10 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 27.53 อายุงานต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 15.94 และอายุงาน 3 – 5 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 13.04 ตามลำดับ

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 56.52 รองลงมาเป็นผู้จัดการ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 23.19 และตำแหน่งรองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 20.29 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์โดยรวมต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยรวมต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1)ด้านการวางแผน การสรรหา และการคัดเลือก 2)ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ 4) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ 5) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และ 6) ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเห็น
1.ด้านการวางแผน การสรรหา การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	3.55	0.51	เห็นด้วยมาก
2.ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.04	1.20	เห็นด้วยปานกลาง
3.ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล	3.85	0.33	เห็นด้วยมาก
4.ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ	3.89	0.38	เห็นด้วยมาก
5.ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์	3.58	0.89	เห็นด้วยมาก
6.ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.62	0.58	เห็นด้วยมาก
รวม	3.58	0.96	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.58 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.96) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ (1) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (2) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (4) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (5) ด้านการวางแผน การสรรหา การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ และ (6) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในแต่ละด้านของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ (1) ด้านการวางแผน การสรรหา การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (2) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (4) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (5) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และ (6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจำแนกเป็นรายชื่อ ปრაกฏผลดังตารางที่ 4.3 – 4.8

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ด้านการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ใช้การสังเกตการทำงาน โดยนักวิเคราะห์ทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตตั้งแต่เริ่มทำงานจนกระทั่งงานนั้นเสร็จสิ้นลุล่วง	3.25	1.02	เห็นด้วยปานกลาง
2. ใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานโดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ตอบแบบสอบถามข้อมูลโดยที่จะถูกนำไปใช้ในการจัดทำคำพรรณนาลักษณะของงาน	3.81	0.52	เห็นด้วยมาก
3. กำหนดความต้องการของบุคลากรของสหกรณ์ไว้ในด้านจำนวน คุณลักษณะทั้งในปัจจุบันและอนาคต	3.54	0.28	เห็นด้วยมาก
4. เมื่อตำแหน่งว่าง สหกรณ์สามารถจ้าง/เลื่อน/บรรจุเจ้าหน้าที่ใหม่ทดแทนได้ทันที	3.58	0.56	เห็นด้วยมาก
5. มีการรับบุคลากรที่กำลังปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีคุณสมบัติตามกำหนดให้มาสมัครแข่งขันโดยพิจารณาจากอาวุโสสูงสุด	3.60	0.86	เห็นด้วยมาก
6. เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาสมัครรับการสรรหาจากสหกรณ์โดยเท่าเทียมกัน	3.89	0.82	เห็นด้วยมาก
7. มีการติดต่อสถาบันการศึกษาแจ้งความประสงค์ด้านคุณสมบัติและจำนวนเจ้าหน้าที่ที่สหกรณ์ต้องการ	3.18	1.02	เห็นด้วยปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.55</b>	<b>0.51</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>

ตารางที่ 4.3 พบว่า ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 6 การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาสมัครรับการสรรหาจากสหกรณ์โดยเท่าเทียมกัน ข้อ 2 การใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ตอบแบบสอบถามข้อมูลโดยที่จะถูกนำไปใช้ในการจัดทำคำพรรณนาลักษณะของงาน และ ข้อ 5 มีการรับบุคคลที่กำลังปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีคุณสมบัติตามกำหนดให้มาสมัครแข่งขัน โดยพิจารณาจากอาวุโสสูงสุด ส่วนข้อที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความเห็นด้วยระดับปานกลาง ได้แก่ ข้อ 1 ใช้การสังเกตการทำงาน โดยนักวิเคราะห์ทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตตั้งแต่เริ่มทำงานจนกระทั่งงานนั้นสำเร็จลุล่วง และ



ข้อ 7 มีการติดต่อสถาบันการศึกษาแจ้งความประสงค์ด้านคุณสมบัติและจำนวนเจ้าหน้าที่ที่สหกรณ์ต้องการ

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ฝึกอบรมโดยจำลองเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาซึ่งอาจเกิดขึ้นในสหกรณ์ และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ไขปัญหานั้น	3.51	0.89	เห็นด้วยมาก
2. สอนงานโดยหัวหน้างานที่มีความรู้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ได้บังคับบัญชาให้รู้เป้าหมายและเทคนิควิธีการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	2.59	1.22	เห็นด้วยปานกลาง
3. สัมมนาร่วมกันค้นคว้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยมีผู้เชี่ยวชาญร่วมบรรยายอภิปรายเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์	3.50	0.68	เห็นด้วยมาก
4. กำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรร่วมกันระหว่างผู้ได้บังคับกับผู้บังคับบัญชา โดยกำหนดความรับผิดชอบของผลลัพธ์และวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมต่อผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์	2.65	1.25	เห็นด้วยปานกลาง
5. วางแผนด้านอัตรากำลังในปัจจุบันและอนาคตของสหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่ทราบเพื่อทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์วางแผนอาชีพของตนได้อย่างมั่นคง	3.01	1.11	เห็นด้วยปานกลาง
6. กำหนดโครงสร้างตำแหน่งตามสายงานทำให้เจ้าหน้าที่สามารถวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าของตนเองได้	3.02	1.20	เห็นด้วยปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.04</b>	<b>1.20</b>	<b>เห็นด้วย ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่าความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 1 การฝึกอบรมโดยการจำลองเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาซึ่งอาจเกิดขึ้นในสหกรณ์และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ไขปัญหานั้น ข้อ 3 การสัมมนาร่วมกันค้นคว้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

โดยมีผู้เชี่ยวชาญร่วมบรรยายอภิปรายเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ และ ข้อ 6 การกำหนดโครงสร้างตำแหน่งตามสายงานทำให้เจ้าหน้าที่สามารถวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าของตนเองได้

ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล

ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีการจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับอัตราค่าจ้างทั่วไปตามกฎหมายแรงงาน	3.80	0.33	เห็นด้วยมาก
2. มีการจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับฐานะการเงินของสหกรณ์ที่สามารถจ่ายได้	3.90	1.02	เห็นด้วยมาก
3. การจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับลักษณะความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ	3.79	0.80	เห็นด้วยมาก
4. การจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสหกรณ์ อันแสดงถึงความภักดี	3.78	0.45	เห็นด้วยมาก
5. สหกรณ์ให้ความช่วยเหลือเงินทุนสำหรับจัดหาที่อยู่อาศัย ยานพาหนะ ในรูปแบบเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	4.46	0.82	เห็นด้วยมาก
6. สหกรณ์จัดให้มีบริการด้านรักษาพยาบาล ตรวจสอบสุขภาพประจำปี ให้แก่เจ้าหน้าที่และมีเงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลให้แก่เจ้าหน้าที่ และครอบครัว	3.48	1.08	เห็นด้วยปานกลาง
7. มีสวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือการศึกษาแก่บุตรของเจ้าหน้าที่ สหกรณ์	3.79	0.25	เห็นด้วยมาก
8. ให้ความช่วยเหลือเจ้าหน้าที่เมื่อมีงานบุญ งานบวช งานแต่งงาน และงานศพ	4.29	0.38	เห็นด้วยมาก
9. มีเงินโบนัส เบี้ยขยัน เงินรางวัลพิเศษสำหรับเจ้าหน้าที่ที่มีผลงาน ดีเด่น มีความประพฤติอันเป็นตัวอย่างที่ดี	3.82	0.22	เห็นด้วยมาก
10. มีการจัดสถานที่เพื่อการสันทนาการ และการพักผ่อนหย่อนใจให้แก่ สมาชิกฯ แข่งขันกีฬาภายในและภายนอก	3.45	0.84	เห็นด้วยปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.85</b>	<b>0.33</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่าความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 4 สหกรณ์ให้ความ

ช่วยเหลือเงินทุนสำหรับจัดหาที่อยู่อาศัย ยานพาหนะในรูปเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ข้อ 8 การให้ความช่วยเหลือเจ้าหน้าที่เมื่อมีงานบุญ งานบวช งานแต่งงาน และงานศพ และ ข้อ 2 มีการจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับฐานะทางการเงินของสหกรณ์ที่สามารถจ่ายได้ ส่วนข้อที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์เห็นด้วยในระดับปานกลาง ได้แก่ ข้อ 6 สหกรณ์จัดให้มีบริการด้านรักษาพยาบาล ตรวจสอบสุขภาพประจำปี ให้แก่เจ้าหน้าที่และมีเงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลให้แก่เจ้าหน้าที่และครอบครัว และ ข้อ 10 สหกรณ์มีการจัดสถานที่เพื่อการสนทนา และการพักผ่อนหย่อนใจ ได้แก่ สนามกีฬาแข่งขันกีฬาภายในและภายนอก

ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ

ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในที่ทำงานถูกสุขลักษณะ	4.27	0.35	เห็นด้วยมาก
2. มีการแต่งตั้งหรือจัดจ้างเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยในสำนักงาน	3.98	0.88	เห็นด้วยมาก
3. ตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบดูแลความปลอดภัยและอนามัยตามกฎหมาย	3.48	1.20	เห็นด้วยปานกลาง
4. มีการปฏิบัติให้ความรู้ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับความปลอดภัยทั้งในหน้าที่และความปลอดภัยส่วนตัวในสำนักงาน	3.45	1.14	เห็นด้วยปานกลาง
5. มีการจัดหาอุปกรณ์สำหรับป้องกันอันตรายในที่ทำงานทั้งที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภัยอันตรายอันอาจเกิดขึ้นแก่บุคคล	3.97	0.24	เห็นด้วยมาก
6. มีการกำหนดมาตรการในการป้องกันอันตรายในที่ทำงาน	4.21	0.61	เห็นด้วยมาก
รวม	3.89	0.38	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่าความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 1 มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในที่ทำงานถูกสุขลักษณะข้อ 6 มีการกำหนดมาตรการในการป้องกันอันตรายในที่ทำงาน และข้อ 2 มีการแต่งตั้งหรือจัดจ้างเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยในสำนักงาน ส่วนข้อที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์เห็นด้วยในระดับปานกลาง ได้แก่ ข้อ 3 การตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อแต่งตั้ง

เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบดูแลความปลอดภัยและอนามัยตามกฎหมาย และข้อ 4 มีการปฏิบัติให้ความรู้ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับความปลอดภัยทั้งในหน้าที่และความปลอดภัยส่วนตัวในสำนักงาน

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์

ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ส่งเสริมและบำรุงรักษาบุคลากรของสหกรณ์ให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีและอยู่ร่วมทำงานกับสหกรณ์นานที่สุดโดยไม่เลิกจ้าง	3.51	0.60	เห็นด้วยมาก
2. ปฏิบัติตามสัญญาและข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างโดยครบถ้วน	3.15	1.08	เห็นด้วยปานกลาง
3. มีการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่รัฐกำหนด	3.53	0.25	เห็นด้วยมาก
4. ส่งเสริมการปรึกษาหารือระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาโดยพัฒนาหัวหน้างานทุกระดับเพื่อให้เป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	3.55	0.55	เห็นด้วยมาก
5. มีการส่งเสริมการปรึกษาหารือร่วมระหว่างผู้แทนเจ้าหน้าที่กับผู้แทนของสหกรณ์	3.58	0.48	เห็นด้วยมาก
6. กำหนดขั้นตอนและวิธีการร้องทุกข์ ตลอดจนกระบวนการยุติ ข้อร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม	3.95	0.24	เห็นด้วยมาก
7. มีการว่ากล่าวตักเตือนด้วยวาจาโดยที่ผู้บังคับบัญชาริบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าใจเกี่ยวกับการฝ่าฝืนระเบียบวินัย	3.85	0.82	เห็นด้วยมาก
8. มีการตักเตือนเป็นหนังสือและให้ผู้กระทำผิดลงนามรับทราบ	3.52	0.09	เห็นด้วยมาก
รวม	3.58	0.68	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่าความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 6 กำหนดขั้นตอนและวิธีการร้องทุกข์ ตลอดจนกระบวนการยุติ ข้อร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม ข้อ 7 มีการว่ากล่าวตักเตือนด้วยวาจาโดยที่ผู้บังคับบัญชาริบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าใจเกี่ยวกับการฝ่าฝืนระเบียบวินัย และข้อ 5 มีการส่งเสริมการปรึกษาหารือร่วมระหว่างผู้แทนเจ้าหน้าที่กับผู้แทนของสหกรณ์ ส่วนข้อที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์เห็นด้วยในระดับปานกลาง ได้แก่ ข้อ 2 การปฏิบัติตามสัญญาและข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างโดยครบถ้วน

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าก่อนการประเมินผล	3.65	0.68	เห็นด้วยมาก
2. ผู้ทำหน้าที่ประเมินมีความยุติธรรม ปราศจากอคติโดยยึดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้	3.71	0.56	เห็นด้วยมาก
3. การประเมินผลมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและใช้ปฏิบัติกับเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ทุกคน	3.68	0.22	เห็นด้วยมาก
4. มีการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบว่าปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่	3.14	1.20	เห็นด้วยปานกลาง
5. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการหาข้อบกพร่องอันที่จะนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงการทำงานต่อไป	3.96	0.52	เห็นด้วยมาก
<b>รวม</b>	<b>3.62</b>	<b>0.58</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่าความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 5 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการหาข้อบกพร่องอันที่จะนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงการทำงานต่อไป ข้อ 2 ผู้ทำหน้าที่ประเมินมีความยุติธรรม ปราศจากอคติโดยยึดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ และข้อ 3 การประเมินผลมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและใช้ปฏิบัติกับเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ทุกคน ส่วนข้อที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์เห็นด้วยในระดับปานกลาง ได้แก่ ข้อ 4 มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบว่าปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

**ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานีจำแนกตาม  
ปัจจัยส่วนบุคคล**

ในส่วนนี้เป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส  
ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาที่ทำงานในสหกรณ์และตำแหน่งงานปัจจุบัน ดังนี้

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
จำแนกตามเพศ

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	เพศ	n	$\bar{X}$	S.D.	t
การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก	ชาย	30	3.95	0.46	1.39
	หญิง	39	3.77	0.62	
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ชาย	30	3.83	0.55	-0.48
	หญิง	39	3.89	0.48	
ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล	ชาย	30	3.64	0.52	0.55
	หญิง	39	3.58	0.35	
ความปลอดภัยและสุขภาพ	ชาย	30	3.74	0.45	0.52
	หญิง	39	3.69	0.32	
พนักงานและแรงงานสัมพันธ์	ชาย	30	3.69	0.51	-2.74*
	หญิง	39	3.98	0.32	
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ชาย	30	3.97	0.54	1.46
	หญิง	39	3.78	0.53	

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	เพศ	n	$\bar{X}$	S.D.	t
รวม	ชาย	30	3.80	0.54	0.17
	หญิง	39	3.78	0.43	

\*P&lt;.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีเพียง ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์เพศชายมีความคิดเห็นแตกต่างจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์เพศหญิง

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุ

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	อายุ	n	$\bar{X}$	S.D.	F
การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก	ต่ำกว่า 30 ปี	17	3.52	0.62	2.96*
	30 - 40 ปี	26	3.44	0.24	
	มากกว่า 40 ปี	26	3.74	0.34	
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ต่ำกว่า - 30 ปี	17	3.50	0.34	8.59*
	30 - 40 ปี	26	3.96	0.54	
	มากกว่า 40 ปี	26	3.86	0.44	

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	อายุ	n	$\bar{X}$	S.D.	F
ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล	ต่ำกว่า 30 ปี	17	3.68	0.22	2.03
	30 -40 ปี	26	3.58		
	มากกว่า 40 ปี	26	3.43		
ความปลอดภัยและสุขภาพ	ต่ำกว่า 30 ปี	17	3.95	0.22	2.45*
	30 -40 ปี	26	3.52	0.51	
	มากกว่า 40 ปี	26	3.87	0.43	
พนักงานและแรงงานสัมพันธ์	ต่ำกว่า 30 ปี	17	3.57	0.33	1.85
	30 - 40 ปี	26	3.54	0.28	
	มากกว่า 40 ปี	26	3.49	0.38	
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่า 30 ปี	17	3.19	0.60	2.27*
	30 - 40 ปี	26	3.45	0.24	
	มากกว่า 40 ปี	26	3.37	0.52	
รวม	ต่ำกว่า 30 ปี	17	3.51	0.72	1.72
	30 - 40 ปี	26	3.58	0.35	
	มากกว่า 40 ปี	26	3.63	0.42	

\*P&lt;.05



จากตารางที่ 4.10 พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นในด้านการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล และด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก จำแนกตามอายุ

อายุ		ต่ำกว่า30ปี	30-40ปี	มากกว่า40ปี
	$\bar{X}$	3.52	3.44	3.74
ต่ำกว่า 30 ปี	3.52	-	0.08	-0.22*
30 - 40 ปี	3.44		-	-0.3*
มากกว่า 40 ปี	3.74			-

\*P<.05

จากตารางที่ 4.11 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุมากกว่า40 ปี มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกแตกต่างจาก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุ ต่ำกว่า 30 ปี และ30-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.12 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ

อายุ		ต่ำกว่า30ปี	30-40 ปี	มากกว่า40ปี
	$\bar{X}$	3.50	3.96	3.86
ต่ำกว่า30ปี	3.50	-	0.46*	0.36*
30-40 ปี	3.96		-	0.1
มากกว่า40ปี	3.86			-

\*P<.05

จากตารางที่ 4.12 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุ 30-40 ปี มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุ ต่ำกว่า 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวมทั้งความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุ มากกว่า 40 ปี มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุ ต่ำกว่า 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.13 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ จำแนกตามอายุ

อายุ		ต่ำกว่า30ปี	30-40 ปี	มากกว่า40ปี
	$\bar{X}$	3.95	3.52	3.87
ต่ำกว่า30ปี	3.95	-	0.43*	0.08
30-40 ปี	3.52		-	0.35*
มากกว่า40ปี	3.87			-

\*P>.05

จากตารางที่ 4.13 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุ ต่ำกว่า 30 ปี และอายุมากกว่า 40 ปี มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพแตกต่างจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุ 30-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05

ตารางที่ 4.14 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุ

อายุ		ต่ำกว่า30ปี	30-40 ปี	มากกว่า40ปี
	$\bar{X}$	3.19	3.45	3.37
ต่ำกว่า 30 ปี	3.19	-	0.26*	0.18*
30-40 ปี	3.45		-	0.08
มากกว่า40 ปี	3.37			-

\*P<.05

จากตารางที่ 4.14 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุ 30-40 ปี และมากกว่า 40 ปี มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างจาก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุ ต่ำกว่า 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามสถานภาพสมรส

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	สถานภาพ	n	$\bar{X}$	S.D.	t
การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก	โสด	19	3.95	0.36	3.26*
	สมรส/ม่าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	50	3.64	0.33	
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	โสด	19	3.54	0.28	4.71*
	สมรส/ม่าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	50	3.95	0.43	
ค่าตอบแทนและผลประโยชน์	โสด	19	3.96	0.33	0.12
	สมรส/ม่าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	50	3.86	0.26	
ความปลอดภัยและสุขภาพ	โสด	19	3.45	0.24	0.87
	สมรส/ม่าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	50	3.37	0.52	

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	สถานภาพ	n	$\bar{X}$	S.D.	t
พนักงานและแรงงานสัมพันธ์	โสด	19	3.83	0.45	3.16*
	สมรส/ม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	50	3.45	0.44	
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	โสด	19	3.44	0.54	2.4*
	สมรส/ม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	50	3.74	0.56	
รวม	โสด	19	3.69	0.14	0.42
	สมรส/ม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	50	3.66	0.42	

\*P&lt; .05

จากตารางที่ 4.15 พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีสถานภาพการสมรสต่างกันมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีสถานภาพการสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่างกันในการวางแผน การสรรหา และการคัดเลือก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับ	n	$\bar{X}$	S.D.	t
การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก	ต่ำกว่าปริญญาตรี	22	3.54	0.28	4.72*
	ปริญญาตรีขึ้นไป	47	3.95	0.43	
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ต่ำกว่าปริญญาตรี	22	3.96	0.33	1.25
	ปริญญาตรีขึ้นไป	47	3.86	0.26	

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับ	n	$\bar{X}$	S.D.	t
การศึกษาสูงสุด					
ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล	ต่ำกว่าปริญญาตรี	22	3.45	0.24	0.88
	ปริญญาตรีขึ้นไป	47	3.37	0.52	
ความปลอดภัยและสุขภาพ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	22	3.83	0.54	2.91*
	ปริญญาตรีขึ้นไป	47	3.45	0.44	
พนักงานและแรงงานสัมพันธ์	ต่ำกว่าปริญญาตรี	22	3.44	0.54	2.55*
	ปริญญาตรีขึ้นไป	47	3.74	0.20	
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	22	3.95	0.16	4.14*
	ปริญญาตรีขึ้นไป	47	3.77	0.18	
รวม					
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	22	3.69	0.36	0.39
	ปริญญาตรีขึ้นไป	47	3.66	0.33	

จากตารางที่ 4.16 พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกัน มีความคิดต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านการวางแผน การสรรหา และการคัดเลือก ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	รายได้ต่อเดือน	n	$\bar{X}$	S.D.	t
การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก	ไม่เกิน 10,000 บาท	29	3.50	0.34	4.02*
	10,000 บาท ขึ้นไป	40	3.89	0.47	
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ไม่เกิน 10,000 บาท	29	3.52	0.62	7.69*
	10,000 บาท ขึ้นไป	40	3.64	0.30	
ค่าตอบแทนและผลประโยชน์	ไม่เกิน 10,000 บาท	29	3.19	0.60	1.53
	10,000 บาท ขึ้นไป	40	3.39	0.43	
ความปลอดภัยและสุขภาพ	ไม่เกิน 10,000 บาท	29	3.25	0.33	6.85*
	10,000 บาท ขึ้นไป	40	3.81	0.34	
พนักงานและแรงงานสัมพันธ์	ไม่เกิน 10,000 บาท	29	3.95	0.22	2.44*
	10,000 บาท ขึ้นไป	40	3.75	0.45	
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 10,000 บาท	29	3.68	0.22	2.31*
	10,000 บาท ขึ้นไป	40	3.48	0.48	
รวม	ไม่เกิน 10,000 บาท	29	3.51	0.52	1.29
	10,000 บาท ขึ้นไป	40	3.66	0.41	

\*P<.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีรายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่างกันในด้าน การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในสหกรณ์

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระยะเวลาที่ทำงานในสหกรณ์		$\bar{X}$	S.D.	F
		n			
การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก	ไม่เกิน 5 ปี	20	3.43	0.30	1.98
	6 – 10 ปี	19	3.54	0.68	
	มากกว่า 10 ปี	30	3.52	0.25	
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ไม่เกิน 5 ปี	20	3.41	0.36	4.56*
	6 – 10 ปี	19	3.04	0.35	
	มากกว่า 10 ปี	30	3.54	0.21	
ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล	ไม่เกิน 5 ปี	20	3.27	0.28	5.04*
	6 – 10 ปี	19	3.95	0.25	
	มากกว่า 10 ปี	30	3.05	0.95	
ความปลอดภัยและสุขภาพ	ไม่เกิน 5 ปี	20	3.44	0.42	5.74*
	6 – 10 ปี	19	3.04	0.25	
	มากกว่า 10 ปี	30	3.58	0.35	
พนักงานและแรงงานสัมพันธ์	ไม่เกิน 5 ปี	20	3.29	0.54	5.96*
	6 – 10 ปี	19	3.85	0.64	
	มากกว่า 10 ปี	30	3.55	0.32	
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 5 ปี	20	3.61	0.24	2.34*
	6 – 10 ปี	19	3.25	0.95	
	มากกว่า 10 ปี	30	3.28	0.52	
รวม	ไม่เกิน 5 ปี	20	3.40	0.30	1.9
	6 – 10 ปี	19	3.44	0.65	
	มากกว่า 10 ปี	30	3.43	0.55	

\*P&lt;.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่มีระยะเวลาที่ทำงานในสหกรณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตารางที่ 4.19 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุงาน

ระยะเวลาที่ทำงานในสหกรณ์	$\bar{X}$	ไม่เกิน 5 ปี	6 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
ไม่เกิน 5 ปี	3.41	-	.37*	.13
6-10 ปี	3.04		-	.50*
มากกว่า 10 ปี	3.54			-

\*P<.05

จากตารางที่ 4.19 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างจาก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุงาน 6 -10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวมทั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุงาน 6 -10 ปี มีความคิดเห็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุงาน มากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.20 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล จำแนกตามอายุงาน

ระยะเวลาที่ทำงานในสหกรณ์	$\bar{X}$	ไม่เกิน 5 ปี	6 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
ไม่เกิน 5 ปี	3.27	-	.68*	.22*
6-10 ปี	3.95		-	.90*
มากกว่า 10 ปี	3.05			-

\*P<.05



จากตารางที่ 4.20 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล แตกต่างจาก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุงาน 6-10 ปี และมากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวมทั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุงาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลแตกต่างจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุงาน มากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.21 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ จำแนกตามอายุงาน

		ไม่เกิน 5ปี	6 - 10 ปี	มากกว่า 10ปี
ระยะเวลาที่ทำงานในสหกรณ์	$\bar{X}$	3.44	3.04	3.58
ไม่เกิน 5 ปี	3.44	-	.40*	.14
6-10 ปี	3.04		-	.54*
มากกว่า 10 ปี	3.58			-

\*P<.05

จากตารางที่ 4.21 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพและความปลอดภัย แตกต่างจาก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุงาน 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวมทั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุงาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นด้านความปลอดภัยและสุขภาพแตกต่างจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุงาน มากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.22 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ จำแนกตามอายุงาน

ระยะเวลาที่ทำงานในสหกรณ์		ไม่เกิน 5ปี	6 - 10 ปี	มากกว่า 10ปี
	$\bar{X}$	3.29	3.85	3.55
ไม่เกิน 5 ปี	3.29	-	.56*	.26*
6-10 ปี	3.85		-	.30*
มากกว่า 10 ปี	3.55			-

\*P<.05

จากตารางที่ 4.22 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์แตกต่างจาก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุงาน 6-10 ปีและมากกว่า10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวมทั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุงาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์แตกต่างจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุงาน มากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.23 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุงาน

ระยะเวลาที่ทำงานในสหกรณ์		ไม่เกิน 5ปี	6 - 10 ปี	มากกว่า 10ปี
	$\bar{X}$	3.61	3.25	3.28
ไม่เกิน 5 ปี	3.61	-	.36*	.33*
6-10 ปี	3.25		-	.03
มากกว่า 10 ปี	3.28			-

จากตารางที่ 4.23 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างจาก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุงาน 6-10 ปีและมากกว่า10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.24 เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ตำแหน่ง	n	$\bar{X}$	S.D.	F
การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก					
	ผู้จัดการ	16	3.96	0.33	2.83*
	รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน	14	3.95	0.28	
	พนักงานระดับปฏิบัติ	39	3.77	0.25	
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
	ผู้จัดการ	16	3.96	0.33	4.92*
	รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน	14	3.95	0.28	
	พนักงานระดับปฏิบัติ	39	3.77	0.25	
ค่าตอบแทนและผลประโยชน์					
	ผู้จัดการ	16	3.44	0.54	2.50*
	รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน	14	3.68	0.32	
	พนักงานระดับปฏิบัติ	39	3.81	0.08	
ความปลอดภัยและสุขภาพ					
	ผู้จัดการ	16	3.95	0.16	5.01*
	รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน	14	3.52	0.12	
	พนักงานระดับปฏิบัติ	39	3.77	0.25	
พนักงานและแรงงานสัมพันธ์					
	ผู้จัดการ	16	3.45	0.24	5.60*
	รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน	14	3.02	0.80	
	พนักงานระดับปฏิบัติ	39	3.72	0.25	
การประเมินผลการปฏิบัติงาน					
	ผู้จัดการ	16	3.54	0.28	4.18*
	รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน	14	3.94	0.71	
	พนักงานระดับปฏิบัติ	39	3.96	0.15	
รวม					
	ผู้จัดการ	16	3.71	0.32	1.05
	รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน	14	3.67	0.67	
	เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ	39	3.80	0.71	

\*P<.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีตำแหน่งงานปัจจุบันแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีตำแหน่งงานปัจจุบันต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านการวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05

ตารางที่ 4.25 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	$\bar{X}$	ผู้จัดการ	รองผู้จัดการ	พนักงาน
ผู้จัดการ	3.96	-	.01	.19*
รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน	3.95		-	.18*
พนักงานระดับปฏิบัติ	3.77			-

จากตารางที่ 4.25 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่มีตำแหน่งผู้จัดการ มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผน การสรรหา และการคัดเลือก แตกต่างจาก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวมทั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีตำแหน่งรองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งานมีความคิดเห็นแตกต่างจากพนักงานระดับปฏิบัติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.26 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	$\bar{X}$	ผู้จัดการ	รองผู้จัดการ	พนักงาน
ผู้จัดการ	3.96	-	.01	.19*
รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน	3.95		-	.18*
พนักงานระดับปฏิบัติ	3.77			-

จากตารางที่ 4.26 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่มีตำแหน่งผู้จัดการ มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างจาก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวมทั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีตำแหน่งรองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งานมีความคิดเห็นแตกต่างจากพนักงานระดับปฏิบัติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.27 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	$\bar{X}$	ผู้จัดการ	รองผู้จัดการ	พนักงาน
ผู้จัดการ	3.44	-	.24*	.37*
รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน	3.68		-	.13
พนักงานระดับปฏิบัติ	3.81			-

จากตารางที่ 4.27 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่มีตำแหน่งผู้จัดการ มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล แตกต่างจาก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีตำแหน่งรองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน และพนักงานระดับปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.28 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	$\bar{X}$	ผู้จัดการ	รองผู้จัดการ	พนักงาน
ผู้จัดการ	3.95	-	.43*	.18*
รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน	3.52		-	.25*
พนักงานระดับปฏิบัติ	3.77			-

จากตารางที่ 4.28 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่มีตำแหน่งผู้จัดการ มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ แตกต่างจาก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีตำแหน่งรองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งานและพนักงานระดับปฏิบัติงาน รวมทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นแตกต่างจากรองผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายแผนกงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.29 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	$\bar{X}$	ผู้จัดการ	รองผู้จัดการ	พนักงาน
ผู้จัดการ	3.45	-	.43*	.27*
รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน	3.02	-	-	.70*
พนักงานระดับปฏิบัติ	3.72	-	-	-

จากตารางที่ 4.29 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่มีตำแหน่งผู้จัดการ มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ แตกต่างจาก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีตำแหน่งรองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งานและพนักงานระดับปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวมทั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีตำแหน่งรองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน มีความคิดเห็นด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์แตกต่างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.30 การทดสอบรายคู่ เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	$\bar{X}$	ผู้จัดการ	รองผู้จัดการ	พนักงาน
ผู้จัดการ	3.54	-	.40*	.42*
รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน	3.94	-	-	.02
พนักงานระดับปฏิบัติ	3.96	-	-	-

จากตารางที่ 4.30 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่มีตำแหน่งผู้จัดการ มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างจาก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีตำแหน่งรองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งานและพนักงานระดับปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นไม่พบความแตกต่าง

#### ส่วนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

จากข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงความคิดเห็นต่อ สภาพปัญหา และข้อเสนอแนะ ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไป ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.31 ปัญหา และข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เกี่ยวกับกระบวนการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ปัญหาและข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1.ด้านการวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์</b>		
ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากนักเพราะว่า สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กและมีเจ้าหน้าที่น้อย	9	13.04
<b>ข้อเสนอแนะ</b>		
การสรรหาทรัพยากรมนุษย์เข้ามาปฏิบัติงานจะต้องใช้ระบบคุณธรรม หากมีการเลื่อนระดับในหน่วยงานต้องให้โอกาสความก้าวหน้าโดยพิจารณาปรับ โอนจากบุคคลภายในเพื่อสร้างให้ทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน ได้มีการเลื่อนไหลเข้าสู่ระดับที่สูงขึ้น	12	17.39
<b>2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>		
ทรัพยากรมนุษย์ที่เข้ามาปฏิบัติงานกับสหกรณ์เพื่อรองานใหม่ ทำให้การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์จึงพัฒนาได้ไม่เต็มที่	15	21.73

## ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

ปัญหาและข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ข้อเสนอแนะ</b>		
ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในเรื่องระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะได้ทราบถึงบทบาท และหน้าที่ของตนเอง และให้การส่งเสริมพัฒนาในแต่ละด้าน จนเกิดความชำนาญ รักงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่และจะจงรักภักดีต่อสหกรณ์ในที่สุด ปัญหาการลาออกจางานจึงจะลดลงได้	8	11.59
<b>3. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล</b>		
ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ในส่วนที่เป็นค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ยังล้าสมัย จึงทำให้ค่าตอบแทนในส่วนนี้ไม่ชัดเจน	14	20.28
<b>ข้อเสนอแนะ</b>		
(1) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลแก่เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ที่เป็นตัวเงินควรจ่ายให้เป็นธรรมและเหมาะสมเป็นอัตราที่สามารถแข่งขันหรือเท่าเทียมกับอัตราค่าจ้างในธุรกิจอื่น ๆ ได้	7	10.14
(2) ควรให้ประโยชน์เกื้อกูลแก่เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่การให้รางวัลแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่สร้างคุณงามความดี และจงรักภักดี อยู่กับสหกรณ์เป็นระยะเวลา ยาวนาน รวมทั้งมีสวัสดิการต่าง ๆ ด้วยความเป็นธรรม	5	07.24
<b>4. ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ</b>		
มาตรการในการป้องกันอันตรายในสหกรณ์	11	15.94
<b>ข้อเสนอแนะ</b>		
ควรให้ความรู้ และฝึกอบรม แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้มากขึ้นเมื่อยามมีภัยอันตรายเกิดขึ้นในสหกรณ์จะได้แก้ไขได้ทันทั่วถึง	11	15.94
<b>5. ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์</b>		
ไม่มีความชัดเจนในรายละเอียดของระเบียบข้อบังคับเรื่องพนักงานและแรงงานสัมพันธ์มากนัก	3	04.34
	7	10.14
<b>ข้อเสนอแนะ</b>		
ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเพราะจะทำให้สหกรณ์มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์อันดี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ลดการขัดแย้งในสหกรณ์ได้	9	13.04
<b>6. ด้านการประเมินผลและการปฏิบัติงาน</b>		
<b>ข้อเสนอแนะ</b>		
ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ทุก 6 เดือน เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในสหกรณ์ได้ทันเหตุการณ์	7	10.14



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรใน จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์โดยรวมต่อ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำแนก ตามปัจจัยส่วนบุคคลและเพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการจัดการทรัพยากร มนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จึงได้สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและมี ข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาข้อมูลที่เสนอมาทั้งหมด สรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

##### 1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเป็นเพศหญิงคิดเป็น ร้อยละ 56.52 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด ปริญญาตรี รายได้ต่อเดือนส่วนใหญ่มีรายได้ ระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท มีระยะเวลาการ ทำงานในสหกรณ์จนถึงปัจจุบันมากกว่า 10 ปี และส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานปัจจุบันเป็นเจ้าหน้าที่ ระดับปฏิบัติงาน

1.2 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์โดยรวมต่อกระบวนการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ เห็นว่าอยู่ในระดับดี โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้าน ความปลอดภัยและสุขภาพ 2) ด้าน ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล 3) ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน 4) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ 5) ด้าน การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์ และ 6) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(1) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ อยู่ในระดับดี โดยหัวข้อที่มีคะแนนเฉลี่ย มากที่สุด ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในที่ทำงานถูกสุขลักษณะ

(2) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง อยู่ในระดับดี โดยหัวข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ การให้การช่วยเหลือเงินทุนสำหรับจัดหาที่อยู่อาศัย ยานพาหนะในรูปแบบเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ

(3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับดี โดยหัวข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการหาข้อบกพร่องอันที่จะนำไปสู่การแก้ไข ปรับปรุงการทำงานต่อไป

(4) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ อยู่ในระดับดี โดยหัวข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ การกำหนดขั้นตอนและวิธีการร้องทุกข์ตลอดจนกระบวนการยุติธรรมที่ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

(5) ด้านการวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับดี โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาสมัครรับการสรรหาจากสหกรณ์โดยเท่าเทียมกัน

(6) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับพอใช้ โดยหัวข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ การฝึกอบรมโดยการจำลองเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาซึ่งอาจเกิดขึ้นในสหกรณ์ และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาทางแก้ไขปัญหานั้น

1.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

- เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศ โดยรวมเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีเพียงด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์เพศชายมีความคิดเห็นแตกต่างจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์เพศหญิงนอกนั้น ไม่แตกต่างกัน

- เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ โดยรวมเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่างกันในการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพการสมรส โดยรวมเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีสถานภาพสหกรณ์ต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความคิดเห็นต่างกัน

ด้านการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก ด้านการพัฒนาทรัพยากร ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด โดยรวมเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยรวมเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในสหกรณ์จนถึงปัจจุบัน โดยรวมเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีระยะเวลาทำงานในสหกรณ์แตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันใน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน โดยรวมเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีตำแหน่งงานปัจจุบันต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านการวางแผน การสรรหา และการคัดเลือก ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.4 ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีข้อเสนอแนะคือการให้ความสำคัญกับระเบียบการปฏิบัติงานส่งเสริมให้เกิดความชำนาญงานที่ตนปฏิบัติ กำหนดโครงสร้างตำแหน่งงานตามสายงานทำให้เจ้าหน้าที่สามารถวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าของตนเองได้

## 2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 ความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยหัวข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาสมัครรับการสรรหาจากสหกรณ์โดยเท่าเทียมกัน ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัย ของสมเกียรติ ส่วนบุญ (2550 :1-143) ที่ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน การดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การเปิดโอกาสรับสมัครเจ้าหน้าที่เข้ามาทำงาน สหกรณ์เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ได้สมัครและเข้าแข่งขันเท่าเทียมกัน

2.2 ความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากหัวข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการหาข้อบกพร่องอันที่จะนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงการทำงานต่อไป ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อนันต์ คงจันทร์ (2544) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย : การศึกษาเปรียบเทียบ ผลการศึกษาพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติจะไม่แตกต่างกัน คือ ส่วนใหญ่ประเมินปีละครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพิจารณาปรับเงินเดือนรองลงไปคือเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

## 3. ข้อเสนอแนะ

จากสรุปผลการศึกษาและการอภิปรายผลที่ได้นำเสนอไปแล้วนั้น ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

3.1.1 การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ สหกรณ์ควรมีการวิเคราะห์งาน จัดเตรียมบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาสมัครแข่งขัน โดยเท่าเทียมกัน

3.1.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่สหกรณ์โดยการจำลองเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและให้ผู้เข้ารับการอบรมวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วแก้ไขปัญหาที่นั้น เพื่อให้บุคลากรในสหกรณ์มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น บรรลุความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์และมวลหมู่สมาชิกของสหกรณ์

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการและสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

3.2.2 ควรศึกษาความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตร จากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ทั้ง 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายจัดการ (เจ้าหน้าที่สหกรณ์) ฝ่ายบริหาร(คณะกรรมการดำเนินการ) และสมาชิกสหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตร

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ "การสหกรณ์ในประเทศไทย" ฝ่ายเผยแพร่  
ประชาสัมพันธ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ : กรุงเทพฯ , 2547
- กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ "แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์" ในประมวลสาร  
ชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ (หน่วยที่ 1) มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมาธิราช : นนทบุรี 2550
- กิ่งพร ทองใบ "การสรรหาและคัดเลือก" ในประมวลสารชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากร  
มนุษย์ (หน่วยที่ 10) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช : นนทบุรี 2543
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง "การบริหารทรัพยากรมนุษย์" พิมพ์ครั้งที่ 2 โรงพิมพ์ก้องน่านวิทยา :  
ขอนแก่น 2545
- จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขต  
กรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2546
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย "แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์" ประมวลสารชุด การบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ (ฉบับปรับปรุง) (หน่วยที่ 1) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช :  
นนทบุรี 2549
- โชคชัย ไหวดี "การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในจังหวัด  
เชียงใหม่" วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2546
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ "การจัดการทรัพยากรมนุษย์" พิมพ์ครั้งที่ 2 โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย : กรุงเทพมหานคร 2542
- ธงชัย สันติวงษ์ "การบริหารงานบุคคล" พิมพ์ครั้งที่ 10 ไทยวัฒนาพานิช : กรุงเทพมหานคร  
2542
- นรา ชำคม "การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก" วิทยานิพนธ์  
สังคมศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2544
- ปัญญา หิรัญศรี "ทฤษฎีการบริหารและการบริหารธุรกิจ" ประมวลสารชุดวิชาการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ (หน่วยที่ 2) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช : นนทบุรี  
2550

พยอม วงศ์สารศรี “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” สถาบันราชภัฏสวนดุสิต : กรุงเทพมหานคร  
2544

เพ็ญศิริ ตรีรัตนานุกาพ “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท ทีไอที จำกัด  
มหาชน” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2548

มรกต โกมลดิษฐ์ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2546

รังสรรค์ ประเสริฐศรี “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการจัดคนเข้าทำงานในสหกรณ์” ประมวล  
ชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ (หน่วยที่ 2)  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช : นนทบุรี, 2550

วรพินดา สาระศรี “การศึกษากิจการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด  
สระบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ “การวิจัยและการจัดการทรัพยากรมนุษย์” สำนักพิมพ์ฟอร์เพช :  
กรุงเทพมหานคร 2544

สมเกียรติ ส่วนบุญ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน” ค้นคว้า  
อิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2550

สมชาย หิรัญกิติ “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์” ในประมวลสารชุดวิชาการจัดการองค์การและ  
ทรัพยากรมนุษย์ (หน่วยที่ 9) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช : นนทบุรี 2543

สมชาย หิรัญกิติ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ซีดีฟิล์มและซีดีเท็กซ์ : กรุงเทพมหานคร 2542

สุนันทา เลานันท์ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา :  
กรุงเทพมหานคร 2546

เสถียรภาพ พันธุ์ไฟโรจน์ “ปรัชญาและแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์” ใน ประมวลสารชุด  
วิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ (หน่วยที่ 8)  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช : นนทบุรี 2544



อนันต์ชัย คงจันทร์ “รายงานการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและ  
ธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย” : การศึกษาเปรียบเทียบ” กองทุนวิจัยรัชดาภิเษก  
สมโภชจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2544

อุทัย หิรัญโต “หลักการบริหารงานบุคคล” พิมพ์ครั้งที่ 1 สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์  
กรุงเทพมหานคร 2531

Ivancevich , John M. *Human Resource Management*. 8<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Inc. 2001

<http://webhost.cpd.go.th> (ค้นคืนเมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2552)

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

**รายชื่อสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี**

ลำดับ	ชื่อสหกรณ์	ที่อยู่	อำเภอ	โทรศัพท์	จำนวนสมาชิก	ขนาดธุรกิจ	ธุรกิจหลัก
1	ชุมนุมสหกรณ์กองทุนสงเคราะห์สวนยางสุราษฎร์ธานี	21 ถ. คลองหา ต. นาสาร	บ้านนาสาร	345026	28	เล็ก	ยางแผ่นรมควัน
2	สหกรณ์กองทุนสวนยางเกาะแก้วพัฒนา	97 ม. 1 ต. เขาคอก	เคียนซา	266104	106	เล็ก	น้ำยางพาราสด
3	สหกรณ์กองทุนสวนยางควนทั้งพัฒนา	47/1ม. 5 ต. บ้านท่าเนียน	ศรีรัฐนิคม		98	เล็ก	น้ำยางสด
4	สหกรณ์กองทุนสวนยางควรวรรณพัฒนา	194 ม. 3 ต. คลองไทร	ท่านาง	268408	113	เล็ก	น้ำยางสด
5	สหกรณ์กองทุนสวนยางช้างคู่พัฒนา	15/1 ม. 1 ต. ช้างซ้าย	กาญจนดิษฐ์	452200	154	เล็ก	รับน้ำยางสด
6	สหกรณ์กองทุนสวนยางทรัพย์ทวี	11/2 ม. 4 ต.ง ทรัพย์ทวี	บ้านนาเดิม		77	เล็ก	รับซื้อน้ำยาง
7	สหกรณ์กองทุนสวนยางท่าชี	28 ม. 4 ต. ท่าชี	บ้านนาสาร	348280	84	เล็ก	น้ำยางสด
8	สหกรณ์กองทุนสวนยางทุ่งคาพัฒนา	113 ม. 6 ต. บ้านท่าเนียน	ศรีรัฐนิคม		88	เล็ก	น้ำยางพารา
9	สหกรณ์กองทุนสวนยางไทร โสภา	28/2 ม. 4 ต. ไทรโสภา	พระแสง	081-2700723	143	เล็ก	ยางพารา
10	สหกรณ์กองทุนสวนยางน้ำหักพัฒนา	5 ม. 5 ต. น้ำหัก	ศรีรัฐนิคม		75	เล็ก	น้ำยางสด
11	สหกรณ์กองทุนสวนยางบางเดือน	15 ม. 3 ต. บางเดือน	พุนพิน		65	เล็ก	น้ำยางสด

ลำดับ	ชื่อสหกรณ์	ที่อยู่	อำเภอ	โทรศัพท์	จำนวนสมาชิก	ขนาดธุรกิจ	ธุรกิจหลัก
12	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านเขาไม้ฝูด	54 ม. 7 ต. เขาถ่า	ท่าฉาง		82	เด็ก	รวบรวมไม้ยาง
13	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านคลองฉนวน	93/6 ม. 2 ต. คลองฉนวน	เวียงสระ		74	เด็ก	ไม้ยางสด
14	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านคลองสระ	43 ม. 3 ต. คลองสระ	กาญจนดิษฐ์	408051	159	เด็ก	ไม้ยางสด
15	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านควนเนียง	50 ม. 3 ต. คลองฉนวน	เวียงสระ		117	เด็ก	ไม้ยางสด
16	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านควนเพชรแก้ว	76 ม. 4 ต. สองแพรก	ชัยบุรี	081-6743193	80	เด็ก	
17	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านควนรา	76/5 ม. 6 ต. เสียด	ท่าฉาง	397142	89	เด็ก	
18	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านตะปาน	23/2 ม. 1 ต. ตะปาน	พุนพิน		110	เด็ก	ไม้ยางสด
19	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านทรายแก้ว	56 ม. 9 ต. ท่าขนอน	สิริรัฐนิคม		73	เด็ก	ไม้ยางสด
20	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านตันตอ	50/16 ม. 6 ต. คลองฉนวน	เวียงสระ		70	เด็ก	ไม้ยางสด
21	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านท่าเพียง	16/1 ม. 6 ต. กรูด	กาญจนดิษฐ์	274501	126	เด็ก	รับไม้ยางสด
22	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านท่าเรือ	78/1 ม. 6 ต. ท่าเรือ	บ้านนาเดิม		86	เด็ก	ไม้ยางพาราสด
23	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านท่าสะทอน	192 ม. 3 ต. ท่าสะทอน	พุนพิน	294236	152	เด็ก	ไม้ยางสด
24	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านทุ่งคา	180/7 ม. 10 ต. ช้างขวา	กาญจนดิษฐ์	933257	112	เด็ก	ไม้ยางสด
25	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านไทรห้อง	74/1 ม. 5 ต. บ้านนา	บ้านนาเดิม	359203	84	เด็ก	ซื้อไม้ยางสด
26	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านนางสาว	60 ม. 2 ต. เขาวง	บ้านตาขุน		75	เด็ก	

ลำดับ	ชื่อสหกรณ์	ที่อยู่	อำเภอ	โทรศัพท์	จำนวนสมาชิก	ขนาดธุรกิจ	ธุรกิจหลัก
27	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านบางใหญ่ร่วมใจ	8/3 ม. 7 ต. สีนจรรย์	พระแสง	081-9567771	180	เล็ก	นำยางสด
28	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านปากแพรก	209 ม.4 ต. ปากแพรก	คอนสัก		141	เล็ก	นำยางสด
29	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านพรุกระแซง	34 ม. 1 ต. บ้านส้อง	เวียงสระ	366219	58	เล็ก	นำยางสด
30	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านนิคมพัฒนา	168 ม. 3 ต. ช้างขาว	กาญจนดิษฐ์	081-3960792	82	เล็ก	นำยางสด
31	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านโพธิ์น้อย	100 ม. 4 ต. ตะกุกใต้	วิภาวดี		113	เล็ก	นำยางสด
32	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านวังใหญ่	61 ม. 5 ต. ทุ่งหลวง	เวียงสระ	3978026	206	กลาง	
33	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านไสท่อน	19 ม. 11 ต. ไทรซิ่ง	พระแสง	081-8771201	74	เล็ก	ชื้อนำยางสด
34	สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองหญ้าปล้อง	1 ม. 9 ต. นาใต้	บ้านนาเดิม	252227	79	เล็ก	นำยางพาราสด
35	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านห้วยใหญ่	43/2 ม. 1 ต. บ้านนา	บ้านนาเดิม	359315	69	เล็ก	
36	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านใหม่พัฒนา	10 ม. 9 ต. พนม	พนม		40	เล็ก	นำยางพาราสด
37	สหกรณ์กองทุนสวนยางฟ่วงพรมคร	7 ม. 2 ต. ฟ่วงพรมคร	เคียนซา	439151	176	กลาง	นำยางสด

ลำดับ	ชื่อสหกรณ์	ที่อยู่	อำเภอ	โทรศัพท์	จำนวนสมาชิก	ขนาดธุรกิจ	ธุรกิจหลัก
38	สหกรณ์กองทุนสวนยางโมเฝ้า	52 ม. 2 ต. โมเฝ้า	ไชยา	086-2680141	221	กลาง	น้ำยางสด
39	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านมะปรางพัฒนา	41/1 ม. 8 ต. บ้านยาว	ศรีรัฐนิคม		101	กลาง	น้ำยางสด
40	สหกรณ์กองทุนสวนยางสองพี่น้องคลองศิลา	9/1 ม. 7 ต. พ่วงพรมิตร	เคียนซา	081-0896233	138	กลาง	
41	สหกรณ์กองทุนสวนยางสองแพรก	157 ม. 2 ต. ไทรทอง	ชัยบุรี	081-9585115	56	เล็ก	น้ำยางสด
42	สหกรณ์กองทุนสวนยางสินเจริญ	19 ม. 4 ต. สินเจริญ	พระแสง	081-6074202	95	เล็ก	น้ำยางพารา
43	สหกรณ์กองทุนสวนยางเสวียด	70/1 ม. 2 ต. เสวียด	ท่าฉาง	089-4754855	85	เล็ก	น้ำยางพารา
44	สหกรณ์กองทุนสวนยางอรัญคามวารี	7 ม. 2 ต. อรัญคามวารี	เคียนซา	407094	88	เล็ก	
45	สหกรณ์กองทุนสวนยางอุดมรัตน์	39 ม. 5 ต. เคียนซา	เคียนซา		107	กลาง	น้ำยางสด
46	สหกรณ์การเกษตรกรปกลาง สวมป่าสีนุ่น	51 ม. 3 ต. สินเจริญ	พระแสง	081-6771638	137	กลาง	
47	สหกรณ์การเกษตรเกาะพะงัน	204 ม. 1 ต. เกาะพะงัน	เกาะพะงัน	377126	672	ใหญ่	มะพร้าวแห้ง
48	สหกรณ์การเกษตรเกาะสมุย	9/10 ม. 2 ต. อ่างทอง	เกาะสมุย	421179	660	ใหญ่	
49	สหกรณ์การเกษตรเจนาโน	105 ม. 8 ต. ต้นยวน	พนม		294	กลาง	ยางพารา
50	สหกรณ์การเกษตรศรีรัฐนิคม	72 ม. 7 ต. ท่าขนอน	ศรีรัฐนิคม	391034	642	ใหญ่	
51	สหกรณ์การเกษตรเคียนซา	175 ม. 2 ต. เคียนซา	เคียนซา	387100	965	ใหญ่	ยางแผ่นดิบ

ลำดับ	ชื่อสหกรณ์	ที่อยู่	อำเภอ	โทรศัพท์	จำนวนสมาชิก	ขนาดธุรกิจ	ธุรกิจหลัก
52	สหกรณ์การเกษตรชัยบุรี	137 ม. 4 ต. สองแพรก	ชัยบุรี	367300	500	ใหญ่	ยางพารา
53	สหกรณ์การเกษตรชุมชนคลองชะอุ่น	310 ม. 8 ต. คลองชะอุ่น	พนม		96	กลาง	
54	สหกรณ์การเกษตรตะกุกใต้	73 ม. 4 ต. ตะกุกใต้	วิภาวดี	391034	151	กลาง	
55	สหกรณ์การเกษตรตะพานเมืองใหม่	136/2 ม. 3 ต. ตะพาน	พุนพิน		2990	กลาง	
56	สหกรณ์การเกษตรท่าฉาง	228 ม. 1 ต. ท่าฉาง	ท่าฉาง	389108	497	ใหญ่	
57	สหกรณ์การเกษตรท่าชนะ	387 ม. 4 ต. ท่าชนะ	ท่าชนะ	381080	1286	ใหญ่	
58	สหกรณ์การเกษตร นพค.56 (สฎ.) เคียนซา	221/2 ม. 4 ต. บ้านเสด็จ	เคียนซา	814510	81	กลาง	
59	สหกรณ์การเกษตรนิคมสร้างตนเองพระแสง	62 ม. 3 ต. ไทรจิ่ง	พระแสง	081-4769060	534	กลาง	ปาล์มน้ำมัน
60	สหกรณ์การเกษตรบ้านเขี้ยวหลาน	16 ม. 4 ต. เขาพัง	บ้านตาขุน	077-346053	552	กลาง	ยางแผ่นดิบ
61	สหกรณ์การเกษตรบ้านตาขุน	116/19 ม. 4 ต. เขาวง	บ้านตาขุน	397061	770	ใหญ่	ยางพาราแผ่นดิบ
62	สหกรณ์การเกษตรบ้านนาเดิม	232/11 ม. 2 ต. บ้านนา	บ้านนาเดิม	359195	458	ใหญ่	ยางแผ่นดิบ
63	สหกรณ์การเกษตรบ้านนาสาร	16 ถ. พิชัยเดช ต.นาสาร	บ้านนาสาร	341049	1108	ใหญ่	เงาะ



ลำดับ	ชื่อสหกรณ์	ที่อยู่	อำเภอ	โทรศัพท์	จำนวนสมาชิก	ขนาดธุรกิจ	ธุรกิจหลัก
64	สหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินท่าแซะ	1 ม. 10 ต. ท่าเคย	ท่าทาง	331081	260	กลาง	นำยางพารา
65	สหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินบ้านต้นมะพร้าว	52 ม. 6 ต. ถ้ำสิงขร	ศรีรัฐนิคม		636	กลาง	ยางแผ่นดิบ
66	สหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินเพื่อคนจนสุราษฎร์ฯ	70 ม. 4 ต. ท่าอุเท	กาญจนดิษฐ์		637	กลาง	เศษยางพารา
67	สหกรณ์การเกษตรปาล์มน้ำมันวัดนา	39/1 ม. 4 ต. ไทรโศกา	พระแสง	368504	520	กลาง	ปาล์มน้ำมัน
68	สหกรณ์การเกษตรพระแสง	50 ม. 1 ต. อีป็น	พระแสง	250439	572	ใหญ่	
69	สหกรณ์การเกษตรพุนพิน	19 ม. 3 ถ. จุลจอมเกล้า	พุนพิน	311020	1341	ใหญ่	
70	สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธกส. สุราษฎร์ฯ	258 ถ. ตลาดใหม่	เมือง	222426	46835	ใหญ่	เงาะ
71	สหกรณ์การเกษตรเมืองกาญจนดิษฐ์	152/1 ม. 1 ต. กะแคะ	กาญจนดิษฐ์	379211	797	ใหญ่	
72	สหกรณ์การเกษตรเมืองดอนสัก	7/1 ม. 5 ถ. ดอนสัก	ดอนสัก	371306	387	ใหญ่	ยางพารา
73	สหกรณ์การเกษตรเมืองสุราษฎร์ธานี	184/6 ถ. ตลาดใหม่	เมือง	272461	978	ใหญ่	มะพร้าว
74	สหกรณ์ชาวสวนไม้ผลบ้านนาเดิม	100 ม. 4 ต. นาใต้	บ้านนาเดิม		127	กลาง	

ลำดับ	ชื่อสหกรณ์	ที่อยู่	อำเภอ	โทรศัพท์	จำนวนสมาชิก	ขนาดธุรกิจ	ธุรกิจหลัก
75	สหกรณ์แปศสัตว์ศรีรัตนินิม	288 ม.1 ต. ท่าขนอน	ศรีรัตนินิม	265151	105	กลาง	
76	สหกรณ์แปศสัตว์สุราษฎร์ธานี	82/2 ม.10 ต.ท่าเคย	ท่าช้าง	081-4154347	5238	ใหญ่	
77	สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคและกระบือสุราษฎร์ธานี	1/1 ม. 3 ต. ช้างขวา	กาญจนดิษฐ์	244760	601	กลาง	ลูกโค
78	สหกรณ์การเกษตรไชยา	524/1 ถ.รัษฎนรกิจ	ไชยา	077-431073	1517	ใหญ่	
79	สหกรณ์ผู้ผลิตยางพาราสุราษฎร์ธานี	49 ม. 4 ต. หัวเตย	พุนพิน		829	กลาง	ยางพารา
80	สหกรณ์การเกษตรบ้านเขาหลัก	279/15 ม.7 ต. ปากหมาก	ไชยา		46	กลาง	

ที่มา: กรมส่งเสริมสหกรณ์ (www :webhost.cpd.go.th/ewt/suratthani.)

**ภาคผนวก ข**

**แบบสอบถาม**

## แบบสอบถาม

## เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ด้วย ดิฉัน นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ วิชาเอก บริหารธุรกิจสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีความประสงค์สำรวจความเห็น เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งการศึกษา ค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรดังกล่าว จึงใคร่ขอความช่วยเหลือจากท่านได้ให้ความ กรรณาดอบแบบสอบถามฉบับนี้ ทุกข้อ การตอบแบบสอบถามนี้ผู้ศึกษาจะเก็บรักษาเป็นความลับ และไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานของท่านในสหกรณ์ ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการ ให้คำแนะนำส่งเสริมแก่ผู้บริหารสหกรณ์เพื่อใช้ในการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ให้ดียิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความช่วยเหลือในครั้งนี้

อมรพันธ์ วีระวงศ์

## ตอนที่ 1 บัญชีส่วนบุคคล

คำชี้แจง ขอความกรุณาทำเครื่องหมาย  ลงใน  และตอบคำถามในช่องว่าง ที่ตรง ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

1.เพศ

1) ชาย  2) หญิง

2.อายุ.....ปี

3.สถานภาพการสมรส

1) โสด  2) สมรส  3) ม่าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4.ระดับการศึกษาสูงสุด

1) ต่ำกว่าปริญญาตรี  2) ปริญญาตรี  3) สูงกว่าปริญญาตรี

5. รายได้ต่อเดือนที่ท่าน ได้รับจากสหกรณ์ .....บาท

6. ท่านทำงานในสหกรณ์แห่งนี้เป็นระยะเวลา .....ปี.....เดือน

7. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

1) ผู้จัดการสหกรณ์  2) รองผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/งาน

3) เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ของท่าน  
**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ และพิจารณาว่าข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับกระบวนการ  
 จัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ของท่านมากน้อยเพียงใด และ **ทำเครื่องหมาย ✓ (ถูก)** ลงใน  
 ช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดและเป็นจริง โดยแบ่งความเห็นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	มีค่าเท่ากับ	5	คะแนน
เห็นด้วยมาก	มีค่าเท่ากับ	4	คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	มีค่าเท่ากับ	3	คะแนน
เห็นด้วยน้อย	มีค่าเท่ากับ	2	คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	มีค่าเท่ากับ	1	คะแนน

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มาก ที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อย ที่สุด
<b>1. ด้านการวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์</b>					
1.1 ใช้การสังเกตการทำงาน โดยนักวิเคราะห์ทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตตั้งแต่เริ่มทำงานจนกระทั่งงานนั้นเสร็จสิ้นลุล่วง					
1.2 ใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ตอบแบบสอบถามข้อมูลที่ได้จะ ถูกนำไปใช้ในการจัดทำคำพจนานาถลักษณะของงาน					
1.3 กำหนดความต้องการของบุคลากรของสหกรณ์ไว้ในด้าน จำนวนคุณลักษณะทั้งในปัจจุบันและอนาคต					
1.4 เมื่อมีตำแหน่งว่าง สหกรณ์สามารถจ้าง/เลื่อน/บรรจุเจ้าหน้าที่ใหม่ทดแทนได้ทันที					
1.5 มีการรับบุคคลที่กำลังปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีคุณสมบัติ ตามกำหนดให้มาสมัครแข่งขัน โดยพิจารณาจากอาวุโสสูงสุด					
1.6 เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาสมัครรับการสรรหาจาก สหกรณ์โดยเท่าเทียมกัน					
1.7 มีการติดต่อสถาบันการศึกษาแจ้งความประสงค์ด้าน คุณสมบัติและจำนวนเจ้าหน้าที่ที่สหกรณ์ต้องการ					
<b>2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>					
2.1 ฝึกอบรมโดยจำลองเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาซึ่งอาจ เกิดขึ้นในสหกรณ์และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิเคราะห์ ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้น					
2.2 สอนงาน โดยหัวหน้างานที่มีความรู้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ได้ บังคับบัญชาให้รู้เป้าหมายและเทคนิควิธีการทำงาน ที่ได้รับมอบหมาย					
2.3 สัมมนาร่วมกันค้นคว้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดย มีผู้เชี่ยวชาญร่วมบรรยายอภิปรายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์					

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มาก ที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อย ที่สุด
2.4 กำหนดเป็นหมายการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรร่วมกันระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกำหนดความรับผิดชอบของผลลัพธ์และวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมต่อผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์					
2.5 วางแผนด้านอัตรากำลังในปัจจุบันและอนาคตของสหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่ทราบเพื่อทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์วางแผนอาชีพของตนเองได้อย่างมั่นคง					
2.6 กำหนดโครงสร้างตำแหน่งตามสายงานทำให้เจ้าหน้าที่สามารถวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าของตนเองได้					
<b>3. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล</b>					
3.1 มีการจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับอัตราค่าจ้างทั่วไปตามกฎหมายแรงงาน					
3.2 มีการจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับฐานะทางการเงินของสหกรณ์ที่สามารถจ่ายได้					
3.3 การจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับลักษณะความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ					
3.4 การจ่ายค่าจ้างขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสหกรณ์อันแสดงถึงความภักดี					
3.5 สหกรณ์ให้ความช่วยเหลือเงินทุนสำหรับจัดหาที่อยู่อาศัย ยานพาหนะในรูปเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ					
3.6 สหกรณ์จัดให้มีบริการด้านรักษาพยาบาล ตรวจสอบสุขภาพประจำปีให้แก่เจ้าหน้าที่และมีเงินช่วยค่ารักษาพยาบาลให้แก่เจ้าหน้าที่และครอบครัว					
3.7 มีสวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือการศึกษาแก่บุตรของเจ้าหน้าที่สหกรณ์					

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มาก ที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อย ที่สุด
3.8 ให้ความช่วยเหลือเจ้าหน้าที่เมื่อมางานบุญ งานบวช งานแต่งงาน งานศพ					
3.9 มีเงินโบนัส เบี้ยขยัน เงินรางวัลพิเศษสำหรับเจ้าหน้าที่ ที่มีผลงานดีเด่น มีความประพฤติอันเป็นตัวอย่างที่ดี					
3.10 มีการจัดสถานที่เพื่อการสนทนา และการพักผ่อน- หย่อนใจได้แก่ สนามกีฬา แข่งขันกีฬาทั้งภายในและ และภายนอก					
<b>4. ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ</b>					
4.1 มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการทำงานถูก สุขลักษณะ					
4.2 มีการแต่งตั้งหรือจัดจ้างเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยใน สำนักงาน					
4.3 ตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ รับผิดชอบดูแลความปลอดภัยและอนามัยตามกฎหมาย					
4.4 มีการปฏิบัติให้ความรู้ ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับความปลอดภัยทั้งในหน้าที่และ ความปลอดภัยส่วนตัวในสำนักงาน					
4.5 มีการจัดหาอุปกรณ์สำหรับป้องกันอันตรายในที่ทำงานทั้งที่ เกิดจากการปฏิบัติงานและภัยอันตรายอันอาจเกิดขึ้นแก่บุคคล เช่น เครื่องดับเพลิง อาวุธป้องกันตัว เป็นต้น					
4.6 มีการกำหนดมาตรการในการป้องกันอันตรายในที่ทำงาน					
<b>5. ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์</b>					
5.1 ส่งเสริมและบำรุงรักษาบุคลากรของสหกรณ์ให้มี คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีและอยู่ร่วมทำงานกับสหกรณ์ นานที่สุดโดยไม่เลิกจ้าง					
5.2 ปฏิบัติตามสัญญาและข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง โดย ครบถ้วน					



กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มาก ที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อย ที่สุด
5.3 มีการปฏิบัติกฎหมายแรงงานและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่รัฐกำหนด					
5.4 ส่งเสริมการปฎิยหาหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้พัฒนาหัวหน้างานทุกระดับเพื่อให้เป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
5.5 มีการส่งเสริมการปฎิยหาหรือร่วมระหว่างผู้แทนเจ้าหน้าที่กับผู้แทนของสหกรณ์					
5.6 กำหนดขั้นตอนและวิธีการร้องทุกข์ ตลอดจนกระบวนการยุติข้อร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม					
5.7 มีการว่ากล่าวตักเตือนด้วยวาจาโดยที่ผู้บังคับบัญชาริบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจเกี่ยวกับการฝ่าฝืนระเบียบ วินัย					
5.8 มีการตักเตือนเป็นหนังสือและให้ผู้กระทำผิดลงนามรับทราบ					
<b>6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>					
6.1 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าก่อนการประเมินผล					
6.2 ผู้ทำหน้าที่ประเมินมีความยุติธรรม ปราศจากอคติโดยยึดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้					
6.3 การประเมินผลมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและใช้ใช้ปฏิบัติกับเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ทุกคน					
6.4 มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานว่าได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่					
6.5 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลปฏิบัติงานเป็นการหาข้อบกพร่องอันที่จะนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงการทำงานต่อไป					

**ตอนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดช่วยเขียนปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน  
สหกรณ์ของท่านตามความเป็นจริง

**3.1 การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์**

ปัญหา.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

**3.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์**

ปัญหา.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

**3.3 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลของเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์**

ปัญหา.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

**3.4 ความปลอดภัยและสุขภาพของเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์**

ปัญหา.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

**3.5 พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ในสหกรณ์**

ปัญหา.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

**3.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน**

ปัญหา.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณยิ่ง

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวอมรพันธ์ วีระวงศ์
<b>วัน เดือน ปี</b>	30 สิงหาคม 2509
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอบ้านนาสาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ศศ. บ (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2532
<b>สถานที่ทำงาน</b>	สวนยางพาราอำเภอบุณพิน อำเภอบ้านนาสาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี
<b>ตำแหน่ง</b>	เจ้าของสวน