



มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

92715

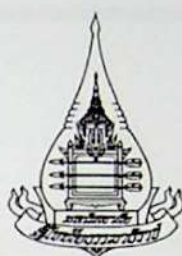
ประมวลสาระชุดวิชา

หน่วยที่ 1-7

# การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

## Human Resources Management in Co-operatives





มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

ประมวลสาระชุดวิชา  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์  
Human Resources Management in Co-operatives

92715

หน่วยที่ 1-7

---

คณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปศร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรชัย สิงหฤกษ์

รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต

รองศาสตราจารย์กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์

อาจารย์เสนอ ชูจันทร์

รองศาสตราจารย์พงศ์ศิษฏ์ ไทยสีหราช

ผู้ช่วยศาสตราจารย์เกียรติภูมิ ชูเกียรติศิริ

รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น

นางสาวสุลักษณ์ คงแก้ว

ประธานกรรมการ

กรรมการและบรรณาธิการ

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านออกแบบระบบการสอน

กรรมการด้านออกแบบระบบการสอน

กรรมการและเลขานุการ

ผู้ช่วยเลขานุการ

ผู้ร่วมผลิต

รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา

รองศาสตราจารย์วิกรณ์ รัชพงษ์ชน

รองศาสตราจารย์พิเศษ พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์

อาจารย์เอ็นนู ซื่อสุวรรณ

อาจารย์ธรรมรงค์ ใจสมคม

## สงวนลิขสิทธิ์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## จัดพิมพ์โดย

สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561 จำนวนพิมพ์ 200 เล่ม

## จัดจำหน่ายโดย

ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ปากเกร็ด นนทบุรี 11120

## ข้อมูลบัตรรายการ

ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ = Human resources management in co-operatives/  
สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.  
หน่วยที่ 1-7

1. สหกรณ์-การบริหารงานบุคคล. 2. ทรัพยากรมนุษย์.

(1) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์.

HF 5549.15

658.3

STOU 92715 GT

ISBN 978-616-16-1681-6

---

บรรณาธิการผู้ช่วย	นางสาวกชพร เซตร์ภูฎี ฝ่ายวิชาการ สำนักพิมพ์
จัดพิมพ์ต้นฉบับ	หน่วยเตรียมต้นฉบับ สำนักพิมพ์
ออกแบบปก	นางดวงแข วาริชัย หน่วยศิลปะ สำนักพิมพ์
จัดหน้ารูปเล่ม	หน่วยจัดหน้าชุดวิชา สำนักพิมพ์
ถ่ายภาพ	หน่วยถ่ายภาพและไมโครฟอร์ม สำนักเทคโนโลยีการศึกษา
พิมพ์ที่	โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## คำนำ

ประมวลสาระชุดวิชาเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเอกสารทางวิชาการสำหรับนักศึกษาใช้ในการประกอบศึกษาในชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ โดยคณาจารย์ซึ่งเป็นคณะกรรมการการผลิตและบริหารชุดวิชา และผู้ร่วมผลิตได้ทุ่มเทความสามารถในการจัดทำ ลักษณะเนื้อหาของชุดวิชาจะเสมือนการสัมมนาเสริมกับนักศึกษาในห้อง โดยคณาจารย์จะมีปฏิสัมพันธ์กับนักศึกษาตามกรอบโครงสร้างเนื้อหาที่แสดงในแผนผังแนวคิดของทุกหน่วย สำหรับกรณีเป็นแนวการศึกษาโดยขอให้นักศึกษาปฏิบัติตามลำดับ ดังนี้ คือ 1) ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียน 2) ศึกษาโครงสร้างเนื้อหาที่แสดงในแผนผังแนวคิดของหน่วย 3) อ่านแผนการสอนประจำหน่วย 4) ศึกษาสาระสังเขปของแต่ละส่วน 5) ทำกิจกรรมให้ครบทุกกิจกรรม และ 6) ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียน

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าประมวลสาระชุดวิชานี้จะเป็นประโยชน์ ขอให้นักศึกษาตั้งใจศึกษาเล่าเรียนเนื้อหาสาระของแต่ละหน่วยให้เข้าใจเป็นอย่างดี เพื่อที่จักได้สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษานี้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องต่อไป

คณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชา  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(3)
รายละเอียดชุดวิชา	(9)
วิธีการศึกษา	(11)
หน่วยที่ 1 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์ .....	1-1
ตอนที่ 1.1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .....	1-4
เรื่องที่ 1.1.1 วิวัฒนาการและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	1-6
เรื่องที่ 1.1.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	1-16
เรื่องที่ 1.1.3 หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .....	1-24
ตอนที่ 1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์ .....	1-28
เรื่องที่ 1.2.1 ความหมาย และความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	
เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์ .....	1-30
เรื่องที่ 1.2.2 รูปแบบและขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	
ในสหกรณ์.....	1-33
เรื่องที่ 1.2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์ .....	1-36
บรรณานุกรม .....	1-40
หน่วยที่ 2 คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....	2-1
ตอนที่ 2.1 คุณลักษณะ อุปนิสัย และพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ต่างรุ่น	
ที่อยู่ร่วมกัน.....	2-4
เรื่องที่ 2.1.1 คุณลักษณะ อุปนิสัย และพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์	
ในแต่ละรุ่น.....	2-5
เรื่องที่ 2.1.2 ลักษณะนิสัย และพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ในสังคมไทย	2-9
เรื่องที่ 2.1.3 การอยู่ร่วมกันในครอบครัว ที่ทำงาน และสังคมชุมชนของ	
คนไทย .....	2-19

ตอนที่ 2.2	พฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....	2-23
เรื่องที่ 2.2.1	พฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการสหกรณ์	2-25
เรื่องที่ 2.2.2	พฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของผู้จัดการสหกรณ์.....	2-30
เรื่องที่ 2.2.3	พฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของสมาชิกสหกรณ์.....	2-33
ตอนที่ 2.3	กรณีศึกษาคุณลักษณะพฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของ ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....	2-38
เรื่องที่ 2.3.1	กรณีศึกษา ประธานกรรมการสหกรณ์อ้อมทรัพย์โรงพยาบาล หาดใหญ่ จำกัด .....	2-40
เรื่องที่ 2.3.2	กรณีศึกษา ประธานกรรมการสหกรณ์โคมนนครปฐม จำกัด ....	2-49
เรื่องที่ 2.3.3	กรณีศึกษา ผู้จัดการสหกรณ์อ้อมทรัพย์ข้าวหงษ์ทองเจียเม้ง จำกัด .....	2-61
เรื่องที่ 2.3.4	กรณีศึกษา ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สุรินทร์ จำกัด .....	2-68
	บรรณานุกรม.....	2-80

<b>หน่วยที่ 3</b>	<b>การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....</b>	<b>3-1</b>
ตอนที่ 3.1	แนวคิดการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์.....	3-4
เรื่องที่ 3.1.1	ความเป็นมาและความหมายของการบริหารสมรรถนะ ทรัพยากรมนุษย์.....	3-5
เรื่องที่ 3.1.2	ความสำคัญของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์.....	3-13
เรื่องที่ 3.1.3	ประเภทของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ .....	3-18
ตอนที่ 3.2	การจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์.....	3-25
เรื่องที่ 3.2.1	กระบวนการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ .....	3-26
เรื่องที่ 3.2.2	เทคนิคการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์.....	3-29
เรื่องที่ 3.2.3	การวัดและประเมินสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์.....	3-35
ตอนที่ 3.3	กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....	3-38
เรื่องที่ 3.3.1	กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ภาคการเกษตร .....	3-39

เรื่องที่ 3.3.2 กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ นอกภาคการเกษตร .....	3-51
บรรณานุกรม .....	3-55
<b>หน่วยที่ 4 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....</b>	<b>4-1</b>
ตอนที่ 4.1 แนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....	4-4
เรื่องที่ 4.1.1 ความหมายและความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในสหกรณ์ .....	4-6
เรื่องที่ 4.1.2 ปัจจัยของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....	4-11
เรื่องที่ 4.1.3 ลักษณะทั่วไปของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....	4-16
ตอนที่ 4.2 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....	4-21
เรื่องที่ 4.2.1 ขั้นตอนของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....	4-23
เรื่องที่ 4.2.2 ตัวแบบสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....	4-27
เรื่องที่ 4.2.3 การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....	4-30
ตอนที่ 4.3 หลักการ และกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....	4-34
เรื่องที่ 4.3.1 หลักการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....	4-35
เรื่องที่ 4.3.2 กลยุทธ์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....	4-37
บรรณานุกรม .....	4-41
<b>หน่วยที่ 5 การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....</b>	<b>5-1</b>
ตอนที่ 5.1 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....	5-4
เรื่องที่ 5.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....	5-6
เรื่องที่ 5.1.2 หลักการและนโยบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....	5-11
เรื่องที่ 5.1.3 แหล่งและวิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....	5-13
ตอนที่ 5.2 การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....	5-16
เรื่องที่ 5.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....	5-18
เรื่องที่ 5.2.2 หลักการและนโยบายการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....	5-20
เรื่องที่ 5.2.3 กระบวนการและวิธีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ .....	5-24

เรื่องที่ 5.2.4 การประเมินประสิทธิผลของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในสหกรณ์.....	5-27
บรรณานุกรม.....	5-35
<b>หน่วยที่ 6 การประเมินการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....</b>	<b>6-1</b>
ตอนที่ 6.1 แนวคิดและกระบวนการของการประเมินการปฏิบัติงาน.....	6-4
เรื่องที่ 6.1.1 ความหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมินปฏิบัติงาน.....	6-6
เรื่องที่ 6.1.2 วัฒนาการของการประเมินการปฏิบัติงาน.....	6-8
เรื่องที่ 6.1.3 กระบวนการในการประเมินการปฏิบัติงาน.....	6-11
เรื่องที่ 6.1.4 ผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงาน.....	6-13
ตอนที่ 6.2 วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน: ทฤษฎีและภาคปฏิบัติ.....	6-16
เรื่องที่ 6.2.1 วิธีการประเมินโดยอิงมาตรฐานที่กำหนด.....	6-17
เรื่องที่ 6.2.2 วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบบุคคลกับบุคคล.....	6-26
เรื่องที่ 6.2.3 วิธีการประเมินแบบเน้นวัตถุประสงค์.....	6-30
เรื่องที่ 6.2.4 วิธีการประเมินแบบอื่น.....	6-32
ตอนที่ 6.3 การสร้างระบบประเมินการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในสหกรณ์.....	6-38
เรื่องที่ 6.3.1 การอภิปรายผลการประเมินร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา.....	6-39
เรื่องที่ 6.3.2 ข้อพิจารณาในการประเมินการปฏิบัติงาน.....	6-43
เรื่องที่ 6.3.3 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน.....	6-48
เรื่องที่ 6.3.4 ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการออกแบบระบบประเมินการปฏิบัติงาน.....	6-50
บรรณานุกรม.....	6-55
<b>หน่วยที่ 7 การจูงใจและการบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....</b>	<b>7-1</b>
ตอนที่ 7.1 แนวคิดการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....	7-5
เรื่องที่ 7.1.1 ความหมายและความสำคัญของการจูงใจทรัพยากรมนุษย์.....	7-7
เรื่องที่ 7.1.2 องค์ประกอบและประเภทของการจูงใจทรัพยากรมนุษย์.....	7-12
เรื่องที่ 7.1.3 การจูงใจกับทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....	7-15



ตอนที่ 7.2 ทฤษฎีการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....	7-19
เรื่องที่ 7.2.1 ทฤษฎีการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ .....	7-21
เรื่องที่ 7.2.2 ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์และเฮอ์เบิร์ก.....	7-23
เรื่องที่ 7.2.3 ทฤษฎีการจูงใจของวรูมและแมคเคลเลนด์ .....	7-28
ตอนที่ 7.3 การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....	7-32
เรื่องที่ 7.3.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน ในสหกรณ์.....	7-34
เรื่องที่ 7.3.2 องค์ประกอบและนโยบายค่าตอบแทนในสหกรณ์.....	7-38
เรื่องที่ 7.3.3 การบริหารค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมในสหกรณ์.....	7-42
บรรณานุกรม.....	7-48

# รายละเอียดชุดวิชา

## 1. คำอธิบายชุดวิชา

92715 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

(Human Resource Administration in Co-operatives)

หลักและแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ขอบเขตและหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนบุคลากร การจัดคนเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากรการประเมิน การปฏิบัติงาน การจูงใจ การบริหารค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการ วินัยและจรรยาวิชาชีพ สุขภาพและความปลอดภัย กฎหมายและองค์การที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม สังคม และการเมืองการปกครอง

## 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
2. เพื่อให้มีความสามารถในการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
3. เพื่อให้สามารถประยุกต์หลักและแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาบุคคลในสหกรณ์ได้

## 3. รายชื่อหน่วยการสอน

- |          |    |   |
|----------|----|---|
| หน่วยที่ | 1  | แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์                          |
| หน่วยที่ | 2  | คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์   |
| หน่วยที่ | 3  | การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์                                    |
| หน่วยที่ | 4  | การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์   |
| หน่วยที่ | 5  | การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์                              |
| หน่วยที่ | 6  | การประเมินการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์                          |
| หน่วยที่ | 7  | การจูงใจและการบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์                       |
| หน่วยที่ | 8  | การพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์                                |
| หน่วยที่ | 9  | การพัฒนาความคิดเชิงระบบและเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ |
| หน่วยที่ | 10 | ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์                                 |

- หน่วยที่ 11 การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์  
หน่วยที่ 12 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์  
หน่วยที่ 13 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์  
หน่วยที่ 14 กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ภาคการเกษตร  
หน่วยที่ 15 กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

# วิธีการศึกษา

การศึกษาชุดวิชาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นี้ขอแนะนำให้นักศึกษาดำเนินการศึกษาในระบบทางไกล ดังนี้

1. เตรียมตัวเพื่อศึกษาด้วยตนเอง โดยจัดสภาพแวดล้อมในการศึกษาให้เหมาะสม เตรียมอุปกรณ์ประกอบการศึกษาให้พร้อมและจัดทำตารางการศึกษาประจำวัน

2. ทำความเข้าใจในโครงสร้างเนื้อหาสาระและโครงสร้างของสื่อการศึกษา

3. ทำความเข้าใจขั้นตอนการศึกษาด้วยตนเอง

4. ศึกษาเอกสารชุดวิชาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ประเภท

4.1 ประมวลสาระชุดวิชา เป็นเอกสารการสอนที่บรรจุเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับชุดวิชา ประกอบด้วยหน่วยการสอน 15 หน่วย ซึ่งจัดพิมพ์แยกเป็น 2 เล่ม โดยเล่มที่ 1 ประกอบด้วยหน่วยที่ 1-7 เป็นกลุ่มที่เกี่ยวกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์ คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ การประเมินการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ การจูงใจและการบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ส่วนเล่มที่ 2 ประกอบด้วยหน่วยที่ 8-15 เป็นกลุ่มที่เกี่ยวกับการพัฒนาความคิดเชิงระบบและเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ การบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ภาคการเกษตร กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

4.2 แนวการศึกษา เป็นเอกสารที่ประกอบด้วยขั้นตอนการศึกษา แบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังการเรียน กิจกรรมประจำเรื่อง สรุปสาระสังเขปเนื้อหาสาระแต่ละเรื่องจากประมวลสาระชุดวิชา รวมทั้งแนวการตอบแต่ละกิจกรรม และแบบเฉลยประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังการเรียน

4.3 แผนกิจกรรมการศึกษา เป็นเอกสารที่นักศึกษาใช้เป็นคู่มือในการเรียนของชุดวิชา ซึ่งมีคำแนะนำในการศึกษาโดยละเอียด ระบุงานที่กำหนดให้นักศึกษาทุกคนทำและส่งงานตามกำหนดเวลาและการเข้ารับการสัมมนาเสริมหรือสัมมนาเข้ม และเกณฑ์ประเมินผลการเรียนของนักศึกษา ดังนั้นจึงต้องให้ศึกษาแผนกิจกรรมการศึกษาโดยละเอียดและปฏิบัติงานตามแผนกิจกรรมให้ทันตามกำหนดเวลาเพื่อประโยชน์สูงสุดในการศึกษาของชุดวิชานี้

---

# หน่วยที่ 1

## แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์



ชื่อ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรชัย สิงห์ฤกษ์
วุฒิ	บธ.บ. (คอมพิวเตอร์) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร ศศ.บ., ศศ.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
หน่วยที่เขียน	หน่วยที่ 1

## หน่วยที่ 1

# แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

### เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 1.1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.1.1 วิวัฒนาการและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.1.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.1.3 หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

1.2.1 ความหมาย และความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

1.2.2 รูปแบบและขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

1.2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

### แนวคิด

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นในศตวรรษที่ 18 และ 19 โดยการบริหารที่เป็นระบบมาช่วยในการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งแบ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น 4 ยุค คือ ยุคการบริหารตามแนวคิดของกลุ่มคลาสสิก ยุคการบริหารตามวิธีการทางพฤติกรรม ยุคการบริหารที่นำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้ และยุคการบริหารร่วมสมัย ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นด้วยการวางแผน การสรรหาคัดเลือก กำหนดค่าตอบแทน การฝึกอบรมพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพ้นออก สำหรับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย หลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ หลักผลงาน หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ส่วนระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้เป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดย มุ่งเน้นทักษะ ความมุ่งมั่น และแรงจูงใจ นำพาสหกรณ์ไปในทิศทางที่ก้าวหน้า และรักษา ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยผู้บริหารสหกรณ์มีการทำงานเชิงรุกสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันพร้อมนำพาสหกรณ์บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการ กำหนดรูปแบบและขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ด้วย สำหรับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เชิงกลยุทธ์มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ ซึ่งในทางปฏิบัติการดำเนินการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้น ควรเริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศ และจะต้องดำเนินการพัฒนา อีกต่อไปเรื่อย ๆ ตลอดเวลาที่เขายังคงทำงานอยู่ในสหกรณ์ โดยมีกระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกัน เพื่อให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้
2. อธิบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์ได้
3. อธิบายขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์ได้

## ตอนที่ 1.1

# แนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 1.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

### หัวข้อ

- เรื่องที่ 1.1.1 วิวัฒนาการและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- เรื่องที่ 1.1.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- เรื่องที่ 1.1.3 หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### แนวคิด

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นในศตวรรษที่ 18 และ 19 โดยแบ่งเป็น 4 ยุค คือ
  - 1) การบริหารตามแนวคิดของกลุ่มคลาสสิก เน้นการนำเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงานมนุษย์ โดยแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ และการจัดการแบบหลักบริหาร
  - 2) การบริหารตามวิธีการทางพฤติกรรม เน้นความต้องการของคนงานก่อให้เกิดความพึงพอใจและผลผลิตมากขึ้น
  - 3) การบริหารที่นำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้ เน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ และ
  - 4) การบริหารยุคร่วมสมัย โดยเน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ และการลดต้นทุนทางการผลิต ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเริ่มตั้งแต่การวางแผน การสรรหาคัดเลือก กำหนดค่าตอบแทน การฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีความสำคัญให้มีคนทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง ได้คนดีมีความสามารถที่เหมาะสมกับงาน มีการรักษาคนให้อยู่กับองค์การโดยมีการพัฒนา การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์
2. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ
  - 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการพิจารณาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ
  - 2) การสรรหาและการคัดเลือกเป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน ส่วนการคัดเลือกเป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคคลากรที่มา



สมัครงาน โดยคาดว่าจะเป็นผู้ประกอบการที่สามารถทำงานให้กับองค์กรได้ดีที่สุด 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการจัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ ปรับทัศนคติในการทำงาน และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น 4) การบริหารค่าตอบแทน เป็นการวางแผน การจัดรูปแบบ การออกแบบโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากร ทั้งที่เป็นทางตรงและทางอ้อมอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม 5) สวัสดิการ เป็นการจัดหาในสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง ถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนายจ้าง ที่องค์กรสมควรปฏิบัติ เพื่อธำรงรักษาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์กร 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ และ 7) การพัฒนา เป็นการพัฒนาขีดความสามารถเป็นสมาชิกในองค์กรของพนักงาน

3. หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม เน้นประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ ส่วนระบบอุปถัมภ์ ใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลัก

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 1.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายวิวัฒนาการและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้
2. อธิบายกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้
3. ประยุกต์หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้

## เรื่องที่ 1.1.1 วิวัฒนาการและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์มีตั้งแต่เมื่อมนุษย์รวมตัวกันเป็นสิ่งค่มยอมมีผู้นำทำหน้าที่บริหาร เมื่อสังคมขยายกว้างขึ้นซับซ้อนย่อมต้องการระบบบริหารหรือการจัดการที่ทำหน้าที่บริหารขยายกว้างขึ้นด้วย แนวคิด หลักการ และทฤษฎีการบริหารจึงได้รับการพัฒนาขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิวัติอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ 18 และ 19 มีความต้องการการบริหารที่เป็นระบบ เนื่องจากมีการพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยในการผลิตให้มีประสิทธิภาพที่มากขึ้น และการบริหารได้กว้างขวางขึ้น จึงมีนักคิดได้พัฒนาทฤษฎีการบริหารต่อเนื่องมาตั้งแต่ ค.ศ. 1890 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน

### 1. วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การแบ่งยุคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการหลายท่าน เช่น คัมมิง (Cumming, 1975, pp. 4-8) สโตนเนอร์ และฟรีแมน (Stoner and Freeman, 1989, pp. 35-37) เว็บบ์, มอลเทลโล และนอร์ตัน (Web, Montello and Norton, 1994, pp. 3-5) สเตียร์ส, อังซัน และเมาเดย์ (Steers, Ungson and Mowday, 1985, pp. 141-159) โกลด์ เฮเบอร์ (Goldhaber, 1986, pp. 35-51) กิบสัน, แวนซ์วิช และดอนเนลลี่ (Gibson, Vancevich and Donnelly, 1974, pp. 61-78) เป็นต้น ซึ่งสามารถแบ่งได้ 4 ยุค คือ 1) การบริหารตามแนวคิดของกลุ่มคลาสสิก 2) การบริหารตามวิธีการทางพฤติกรรม 3) การบริหารที่นำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้ และ 4) การบริหารยุคร่วมสมัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

**1.1 การบริหารตามแนวคิดของกลุ่มคลาสสิก (Classical Approach)** จากการปฏิวัติอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษตั้งแต่ปี ค.ศ. 1700 เป็นต้นมา และได้ขยายไปสู่สหรัฐอเมริกาในศตวรรษที่ 19 ซึ่งในยุคนั้นจะมีการผลิตสินค้าเป็นจำนวนมาก การบริหารที่ดีระบบการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ และนำเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงานมนุษย์ จึงเกิดระบบโรงงานขึ้น มีการจัดองค์การในโรงงาน เทคโนโลยีที่นำมาใช้แทนแรงงานจึงทวีเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

ในระบบโรงงานที่ก่อให้เกิดปัญหาทางการบริหารระหว่างคนงานกับผู้บริหารและมีอยู่เป็นจำนวนมากที่เป็นปัญหาในด้านการจัดการเกี่ยวกับการเงินและสภาพของโรงงาน สิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุทำให้ผู้บริหารพยายามคิดค้นหาวิธีการผลิตสินค้าจำนวนมากและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จึงได้เกิดความคิดทางการบริหารที่เรียกว่า “วิธีการแบบคลาสสิก” ขึ้น

วิธีการบริหารแบบคลาสสิก ประกอบด้วย 2 แนวทาง คือ

1) การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่นำไปใช้ในการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม และการศึกษา การบริหารแบบนี้ได้รับความนิยมมาก ตั้งแต่ ค.ศ. 1890 เป็นต้นมา

หลักการสำคัญของการบริหารแบบนี้ ตั้งอยู่บนฐานความเชื่อถือว่าผลผลิตหรือประสิทธิภาพของงานจะเพิ่มขึ้นได้โดยการจัดระบบขององค์การให้เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย การจัดโครงสร้างขององค์การ (Structure of Organization) งานขององค์การ (Functions of Organization) และการบริหารในองค์การ (Management of Organization)

Frederich W. Taylor ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์หรือบิดาของวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ โดยได้ศึกษาหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมโดย Taylor ได้เข้าทำงานครั้งแรกในโรงงานที่เพนซิลวาเนีย เมื่อปี ค.ศ. 1878 ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำมาก การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีมาตรฐานในการประเมินผลงานของคนงาน การแบ่งงานไม่เหมาะสม การตัดสินใจขาดหลักการและเหตุผล

โดย Taylor ได้คัดค้านการบริหารงานแบบเก่าที่ใช้อำนาจ (Power) ว่าเป็นการบริหารที่ใช้ไม่ได้และมีความเชื่อว่า การบริหารที่ดีต้องมีหลักเกณฑ์ การทำงานไม่ได้เป็นไปตามยถากรรม Taylor จึงได้ศึกษาและวิเคราะห์เวลาการเคลื่อนไหวในขณะทำงาน (Time and Motion) เพื่อดูการทำงานและการเคลื่อนไหวของคนงานในขณะทำงาน โดยได้คิดค้นและกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานแต่ละอย่างที่ได้มอบหมายให้คนงานทำ ดังนั้น ผู้บริหารการจัดการจึงต้องเน้นและปฏิบัติ ดังนี้

- (1) การกำหนดวิธีการทำงานด้วยหลักเกณฑ์ที่ได้มีการทดลองแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด
- (2) การคัดเลือกบุคลากรและการบริหารบุคลากร ต้องทำอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสม
- (3) ต้องมีการประสานร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับคนงาน
- (4) ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ในด้านการวางแผน และมีการมอบหมายงาน

ตามความถนัดด้วย

โดยแนวคิดทางการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ได้รับการสนับสนุนจากนักบริหารอีกหลายคน เช่น เฮนรี แอล แกนท์ (Henry L. Gantt, 1861-1919) แกนท์ทำงานใกล้ชิดกับเฮย์เลอร์ในหลายโครงการ ภายหลังได้ออกมาทำงานเป็นวิศวกรที่ปรึกษาอุตสาหกรรม แกนท์ได้เสนอแนวคิดใหม่ คือ พนักงานทุกคนที่ทำงานตามที่มอบหมายสำเร็จในแต่ละวัน จะได้รับโบนัสพิเศษห้าสิบเซ็นต์ในวันนั้นและได้เสริมแรงจูงใจอีก คือ หัวหน้างานจะได้รับโบนัสสำหรับพนักงานแต่ละคนที่สามารถทำงานถึงเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละวันและรวมโบนัสพิเศษ ถ้าพนักงานทุกคนถึงเกณฑ์มาตรฐาน

แนวคิดการใช้แผนภูมิกำหนดการวางแผนและการควบคุมของแต่ละวันในวันเริ่มทำงาน และวันสิ้นสุดในโครงการต่าง ๆ ที่เรียกว่า Gantt chart ก็เกิดจากแนวความคิดของแกนท์ ซึ่งแนวคิดนี้ยังได้รับความนิยมมาจนถึงปัจจุบัน

เฟรนด บี และลิเลียน เอ็ม กิลเบรท (Frand B. and Lilian M. Gilbreth) ค.ศ. 1868-1924 และ 1878-1972 ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ กิลเบรทได้ทำวิทยานิพนธ์ปริญญาเอก ซึ่งต่อมาได้พิมพ์เป็นหนังสือชื่อ The Psychology of Management กิลเบรทได้ให้ความสนใจวิธีการจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานแต่ละคน กิลเบรทเชื่อว่าเป้าหมายสูงสุดของการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ คือ

การช่วยเหลือพนักงานให้สามารถใช้ศักยภาพของการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพให้เต็มที่ ในแนวคิดของกิลเบอร์ทได้พัฒนาการวางแผน 3 ขั้นตอน (A Three Position Plan) ในการส่งเสริม เพื่อสนับสนุนโปรแกรมการพัฒนาพนักงานเช่นเดียวกันกับการส่งเสริมจริยธรรม ในการวางแผนพนักงานแต่ละคนจะปฏิบัติงานในปัจจุบันและเตรียมงานสำหรับอนาคต และฝึกอบรมผู้ที่จะมีมารับต่อในเวลาเดียวกันนั้น ดังนั้นพนักงานแต่ละคนจะเป็นผู้ปฏิบัติ ผู้เรียนรู้ ผู้สอน และจะมองไปยังโอกาสใหม่ในอนาคตด้วย

2) การจัดการแบบหลักบริหาร (Administrative Management) วิธีการบริหารแบบนี้แทนที่จะเน้นที่งานและการบริหารพนักงานเป็นรายบุคคล จะเน้นที่ตัวผู้จัดการและแนวทางการจัดองค์การว่าควรเป็นอย่างไร

ผู้ริเริ่มวิธีการบริหารแบบยุคแรก มี 2 คน คือ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) และแมคเวเบอร์ (Max Weber)

เฮนรี ฟาโยล (ค.ศ. 1884-1925) เป็นนักธุรกิจและวิศวกร ชาวฝรั่งเศส ได้พัฒนาทฤษฎีทางการบริหารนี้ขึ้น ฟาโยลเริ่มเผยแพร่แนวคิดของเขาที่ประเทศฝรั่งเศสในช่วงเวลาที่ทฤษฎีทางการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ได้พัฒนาขึ้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ฟาโยลมีพื้นฐานต่างกับเทย์เลอร์ ในขณะที่เทย์เลอร์เป็นช่างเทคนิค จึงมีความสนใจการบริหารในระดับกลาง (Middle-Management Level) ส่วนฟาโยลได้รับการฝึกอบรมให้เป็นวิศวกร จึงสนใจการบริหารในระดับสูง (Top-Management Level) เขาตระหนักดีว่าการบริหารที่ประสบความสำเร็จต้องมีทักษะหลายประการซึ่งตัวเขาเองนั้นยังไม่ได้รับการฝึกอบรม จากการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนแล้ว ฟาโยลเห็นว่าภารกิจทางธุรกิจทั้ง 5 ประการ มีความจำเป็นในทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐบาลหรือเอกชน ขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งในการแบ่งภารกิจทางธุรกิจนี้ก็คือ ภารกิจทางการบริหาร ในที่นี้ ฟาโยลได้กำหนดไว้ 5 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) (Scott , Mitchell and Birbarm, 1981, pp. 7-8)

นอกจากนี้ ฟาโยลยังเชื่อว่าส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของธุรกิจดังกล่าวว่าจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับฐานะของผู้จัดการในระดับการบริการ กล่าวคือ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดูแล การผลิตทักษะทางเทคนิคในการผลิตจะมีความรู้ความสำคัญ ในขณะที่มีตำแหน่งการบริหารสูงขึ้น ความสามารถในภารกิจทางการบริหารจะเพิ่มขึ้นด้วย ด้วยความคิดเห็น จึงเป็นพื้นฐานว่าภารกิจทางการบริหารจะมีความแตกต่างกันระหว่างผู้จัดการ

ดังนั้น ฟาโยลจึงได้พัฒนาหลักการบริหารเพื่อช่วยเหลือให้ผู้จัดการประสบความสำเร็จทางการบริหาร ซึ่งทั้งหมดมี 14 ข้อ คือ (Stoner and Freeman, 1989, p. 43)

1) การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ยังมีคนเชี่ยวชาญเฉพาะมากเพียงใดยิ่งทำให้ทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2) การมีอำนาจการบังคับบัญชา (Authority) ผู้บริหารต้องสั่งการเพื่อให้งานสำเร็จ เป็นการใช้อำนาจของผู้บริหาร

- 3) การมีระเบียบวินัย สมาชิกในองค์การต้องเคารพในกฎเกณฑ์และข้อตกลงขององค์การ
- 4) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) พนักงานแต่ละคนต้องได้รับคำสั่งในการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจนของแต่ละคน
- 5) เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) การปฏิบัติงานในองค์การที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน ควรบริหารโดยผู้บริหารคนเดียวกัน และใช้เพียงแผนเดียว
- 6) คำนี้ถึงความสนใจของบุคคลต่อองค์การ (Subordination of Individual Interest to the Common Good) ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ความสนใจของพนักงานไม่ควรออกนอกความสนใจขององค์การในภาพรวม
- 7) ค่าตอบแทน (Remuneration) การจ่ายค่าตอบแทนการทำงาน ควรยุติธรรมทั้งนายจ้างและพนักงาน
- 8) การรวมอำนาจ (Centralization) การลดบทบาทของผู้ร่วมงานในการตัดสินใจถือว่าเป็นการบริหารแบบศูนย์กลาง ถ้าเพิ่มบทบาทของผู้ร่วมงานก็คือ การกระจายอำนาจ พายอลเชื่อว่า ผู้บริหารควรคงความรับผิดชอบไว้แต่ก็ต้องให้ผู้ร่วมงานมีอำนาจเพียงพอในการทำงานเฉพาะได้
- 9) การจัดสายบังคับบัญชา (Hierarchy) สายการบังคับบัญชาในองค์การหนึ่ง จัดขึ้นเพื่อเรียงลำดับตำแหน่งจากผู้บริหารระดับสูงสุดไปยังระดับต่ำสุดในองค์การ
- 10) การจัดอันดับ (Order) วัสดุและบุคลากรจัดไว้ในสถานที่ที่เหมาะสมและถูกต้องตามเวลา ควรจัดคนให้ตรงกับตำแหน่งหรืองานที่เหมาะสม
- 11) ความยุติธรรม (Equity) ผู้บริหารควรเป็นมิตร และให้ความเป็นธรรมแก่เพื่อนร่วมงาน
- 12) ความมั่นคงในทีมงาน (Stability of Staff) การลาออกจากงานของพนักงานในอัตราสูง เป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับองค์การที่มีประสิทธิภาพ
- 13) มีความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้ร่วมงานควรได้รับอิสระในการคิดและกำหนดแผนงานเอง แม้จะผิดพลาดบ้างก็ไม่เป็นไร
- 14) ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Esprit de Corps) การส่งเสริมน้ำใจของทีมจะช่วยให้ทีมงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

แมก เวเบอร์ (ค.ศ. 1864-1920) เป็นนักสังคมศึกษาชาวเยอรมัน ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการจัดตั้งองค์การที่เหมาะสมและได้เสนอทฤษฎี “ระบบราชการ” เวเบอร์ได้ตีพิมพ์ผลงานเผยแพร่ในหนังสือ The Theory of Social and Economic Organization ทฤษฎีของเวเบอร์ถือว่าเป็นทฤษฎีองค์การที่สำคัญและเป็นรากฐานของทฤษฎีองค์การอื่น ๆ ต่อมา ทั้งหน่วยงานภาครัฐบาลและเอกชน ได้นำเอาแนวคิดของเวเบอร์ไปใช้อย่างแพร่หลาย เช่น บริษัทโคคา-โคล่า และบริษัทเอกชนอื่น ๆ เป็นต้น โดยแมก เวเบอร์ได้ให้หลักสำคัญในการจัดองค์การตามทฤษฎีระบบราชการ ไว้ดังนี้

- 1) การแบ่งงาน (Division of Labor) แบ่งงานออกเป็นย่อย ๆ ตามลักษณะเฉพาะของงานแต่ละอย่าง ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทำงานสำเร็จโดยไม่ต้องใช้เวลาและความพยายามมากนัก ลักษณะงานบางอย่างนี้ทำให้เกิดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialization) ขึ้นในองค์การ

2) การรวมอำนาจ (Control of Authority) การแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ นั้น มักก่อให้เกิดปัญหาทางด้านการประสานงาน การแก้ปัญหาดังกล่าวอาจทำได้โดยการรวมอำนาจต่าง ๆ ไว้ที่จุดเดียว คือ ผู้บริหารระดับสูงในองค์การ

3) กฎระเบียบต่าง ๆ (Rules and Regulations) ให้เป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

4) การเลือกบุคคลากรอย่างมีเหตุผล (Rational Program of Personnel Selection) โดยยึดหลักเกณฑ์ที่ทำให้ได้คนที่มีความรู้ และความสามารถสอดคล้องกับงานอย่างแท้จริง โดยไม่คำนึงถึงฐานะอย่างที่เคยปฏิบัติมาก่อน

5) การจดบันทึกหลักฐาน (Written Record) เพื่อผลประโยชน์ในการพัฒนา

**1.2 การบริหารตามวิธีการทางพฤติกรรม (The Behavioral Approach)** โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่า การให้ความสนใจถึงความต้องการของคนงานก่อให้เกิดความพึงพอใจและผลผลิตมากขึ้น ซึ่งตรงกันข้ามกับวิธีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ วิธีการบริหารแบบพฤติกรรมนี้มุ่งเน้นไปที่บุคคล วิธีการเช่นนี้มีความเชื่อว่า คนงานส่วนมากได้รับการปลุกเร้าและการควบคุมได้จากความสัมพันธ์ทางสังคมในการทำงาน

แมรี พาร์เกอร์ ฟอลเลทท์ (Mary Parker Follett) ค.ศ. 1868-1933 เป็นผู้นำที่สำคัญในวิธีการบริหารแบบพฤติกรรมนี้ และเป็นบุคคลแรกที่ยอมรับความสำคัญของบุคคลในองค์การ โดยได้เสนอแนวคิดไว้ในหนังสือ Creative Experience ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 2467 ว่าองค์การหรือประชาชน โดยย้าให้พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคล และคุณค่าทางศีลธรรมในการบริหาร โดยแนวคิดพื้นฐานของฟอลเลทท์มีความเห็นว่าการบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับสถานการณ์เฉพาะในการบริหารงานของผู้บริหาร

ในปี ค.ศ. 1932 ฟอลเลทท์ได้สรุปแนวคิด และพัฒนาการอย่างเป็นทางการขององค์การไว้ 4 ประการ คือ (Webb, Montello and Northom, 1994, p. 11; Owens, 1981, pp. 15-16)

1) การสร้างความสัมพันธ์โดยการติดต่อโดยตรงกับบุคคลที่รับผิดชอบ ทั้งในสายการบังคับบัญชาแนวตั้งและแนวนอน

2) การสร้างความสัมพันธ์กันตั้งแต่แรก ผู้ร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต้องเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดนโยบายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3) การสร้างความสัมพันธ์เป็นการประสานซึ่งกันและกันในทุกส่วนของสถานการณ์ (กฎแห่งสถานการณ์) ปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ในสถานการณ์จะมีความสัมพันธ์กัน ในการสร้างความสัมพันธ์จึงต้องพิจารณาและไตร่ตรองให้รอบคอบ

4) การสร้างความสัมพันธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่อง การมีส่วนร่วม การสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การติดต่อสื่อสารภายใน และปัจจัยอื่น ๆ ของการสร้างความสัมพันธ์ ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบดำเนินการให้ต่อเนื่อง

เอลตัน เมโย (Elton Mayo) ค.ศ. 1880-1949 ฟรีดริช โรเอธิลิส เบอ์เกอร์ (Fritz Roethlisberger) ค.ศ. 1898-1974 และคนอื่น ได้รับแนวคิดของฟอลเลทท์ เมโยและคณะได้ทำการศึกษาปัญหาคนงาน สภาพการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน และผลงานของคนงาน ได้ตีพิมพ์ผลการศึกษาในหนังสือ

The Human Problems of an Industrial Civilization พิมพ์เมื่อปี ค.ศ. 1933 เมโยได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ค้นพบทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ค.ศ. 1900-1964 ได้เสนอแนวคิดทางการบริหารในหนังสือ The Human Side Enterprise เมื่อ ค.ศ. 1960 แนวคิดทางการบริหารของเขาเรียกว่า ทฤษฎี Y เขาเชื่อว่า แนวคิดของเทย์เลอร์เป็นทฤษฎี X

โดยทฤษฎี X เป็นข้อสมมติฐานในทางลบเกี่ยวกับคน ผู้จัดการที่ยึดแนวคิดทางทฤษฎีนี้ เขาเชื่อว่าคนไม่ชอบทำงาน หลีกเลียงงาน ไม่กระตือรือร้น จะต้องให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด

ส่วนทฤษฎี Y นั้น จะมองคนในด้านบวก เชื่อว่า คนมีความรับผิดชอบ สามารถควบคุมตนเองได้ สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ได้ และพิจารณาว่างานเป็นเรื่องปกติ เช่นเดียวกับการพักผ่อน หรือการแสดงละคร

โดยแนวคิดของแมคเกรเกอร์ สรุปได้ดังนี้ (Webb, Montello and Notion, 1994, pp. 18-19)

- 1) สิ่งที่สำคัญเสียในการทำงานทั้งด้านร่างกายและสมองถือเป็นเรื่องปกติ เช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อน
- 2) การควบคุมจากภายนอกและการข่มขู่ด้วยการลงโทษไม่ใช่หนทางที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ บุคลากรจะต้องควบคุมตนเองให้นำไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 3) การสร้างข้อผูกพันในการทำงานตามวัตถุประสงค์ เป็นรางวัลอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จ
- 4) มนุษย์แสวงหาการเรียนรู้จากสถานการณ์เฉพาะ แต่จะต้องมีความรับผิดชอบ
- 5) ความสามารถในการทำงานมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการจินตนาการ ช่างคิดและการสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาขององค์การใช้ได้บางส่วน ได้อย่างกว้างขวาง
- 6) ภายใต้สถานการณ์ที่เป็นวิถีชีวิตแบบอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางปัญหาของมนุษย์โดยเฉลี่ยใช้ได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

มาสโลว์ (Maslow) ค.ศ. 1908-1970 ได้เสนอทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ (Theory of motivation) ไว้ 5 ลำดับชั้น จากลำดับต่ำไปสูง คือ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคง ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการยกย่องและความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต

ซึ่งผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ต้องพยายามดัดแปลงและปรับปรุงแนวทางการบริหารองค์การ เพื่อให้พนักงานสามารถที่จะทำงานให้บรรลุความต้องการได้

**1.3 การบริหารที่นำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้ (Quantitative Approach)** วิธีการบริหารแบบนี้เป็นการตัดสินใจทางการบริหารที่มีพื้นฐานมาจากทางวิทยาศาสตร์วิธีเชิงปริมาณ เรียกกันทั่วไปว่า ศาสตร์ทางการบริหาร (Management Science) หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Durin and Ireland, 1993, pp. 112-118) โดยวิธีการบริหารที่นำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้นี้มีพื้นฐานมาจากผลงานของเฟรดเดอริก เทย์เลอร์ จากแนวคิดในการนำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้ในการแก้ปัญหาทางกลยุทธ์ของกลุ่มพันธมิตรในสงครามโลกครั้งที่ 2 ประกอบด้วยนักคณิตศาสตร์ นักฟิสิกส์ วิศวกร และนักวิทยาศาสตร์ กลุ่มบุคคลเหล่านี้ได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยการประยุกต์ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีการประยุกต์นำเอาวิธีการมาใช้ในองค์การที่มีใช้ทางทหาร ประการแรก นักวิจัยจะใช้เครื่องมือหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่แตกต่างกันตามลักษณะของปัญหา ประการสอง พัฒนาการและการแพร่กระจายของคอมพิวเตอร์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้องค์การต่าง ๆ นำเอาวิธีการเชิงปริมาณใช้ในการบริหารมากขึ้น

การจำลองสถานการณ์โดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นส่วนสำคัญของวิธีการเชิงปริมาณ ที่นำมาใช้ทางการบริหารขององค์การ วิธีการจำลองสถานการณ์เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้กำหนดบางส่วนขององค์ประกอบให้คงที่ ในขณะที่องค์ประกอบอื่นอาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารได้เลือกแนวทางในการตัดสินใจให้ตรงกับผลคาดหวังที่ต้องการ

โดยวิธีการบริหารแบบนี้มีคุณค่ามากในการนำมาใช้ในการวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร ในองค์การมีอยู่บ่อย ๆ ความร่วมมือของกลุ่มปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นไม่เฉพาะในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบแต่ได้ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น เป็นการร่วมมือกันในองค์การ ซึ่งจะรวมไปถึงการวางแผนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ที่จะจัดหาบุคคลใหม่มาแทนคนเดิมที่เกษียณอายุเป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์การเพื่อเพิ่มผลกำไรให้มากขึ้น

กล่าวโดยสรุปแล้วการบริหารแบบเชิงปริมาณมีคุณค่าต่อผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งจะใช้วิธีการทางการบริหารเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ แต่ถึงอย่างไรก็ตามผู้บริหารจะต้องระมัดระวังในการคัดเลือกข้อมูลอย่างละเอียดและถี่ถ้วน และถูกต้องจะช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องยิ่งขึ้น

**1.4 การบริหารยุคร่วมสมัย (The Contemporary Approach)** เป็นยุคที่มุ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและการปฏิบัติที่ถูกต้องโดยนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน จากการสร้างผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ ในขณะที่สามารถลดต้นทุนการผลิตและราคาลงได้อย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคือการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง เน้นแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการและการคิดอย่างเป็นระบบ การจัดการเชิงสถานการณ์ และการจัดการความรู้

## 2. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) มีคำที่ใช้ใกล้เคียงกันหลายคำ เช่น การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน หรือแม้แต่การบริหารงานบุคคล คำที่พบในตำราภาษาไทยมากคือ คำว่า การบริหารงานบุคคล แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่ง โดยองค์การจะดำเนินภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น องค์การจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในระดับปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ซึ่งถ้าองค์การเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะมาตาม

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ เพื่อให้สามารถ



ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ พร้อมทั้งดำเนินการบำรุงรักษา และพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงาน หรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรม และพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพ และความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ได้มีผู้ที่ให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น

ณัฐพันธุ์ เขจรันันท์ (2547, น. 5) ได้ให้ความหมายของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งการพัฒนา บำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุสุขภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, น. 8) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นบุคคลในองค์การที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์การจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์การ และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้

อรพันธ์ อันติมานนท์ (2560) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งการพัฒนา บำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุสุขภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

Fisher, Schoenfeldt and Other (1993, p. 5) เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการบริหารทั้งหมด และการปฏิบัติที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติเพื่อองค์การ

Dessler (1997, p. 72) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Mondy, Noe, and Premeaux (1999, p. 5) ให้ความหมายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Byars and Rue (2000, p. 4) ให้ความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ออกแบบ เพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

Bowin & Harvey (2001, p. 6) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรม ในการพัฒนา จูงใจ การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรให้อยู่ในระดับสูง รวมทั้งการหลอมรวมความ ต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Robert and David (2001, p. 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลอัน ทรงค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 7 ด้าน คือ การ วางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เกื้อกูล การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง หน้าที่หนึ่ง ขององค์กร ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวางแผน การสรรหาคัดเลือก กำหนดค่าตอบแทน การฝึกอบรมพัฒนา การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีฐานะเป็น ทรัพย์สินที่มีประโยชน์และคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความ สามารถในด้านต่าง ๆ ในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น

### 3. เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์หลัก คือ การสรรหา การ พัฒนา รักษาไว้ และเพื่อใช้ประโยชน์ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (อรพันธ์ อันติมานนท์, 2560)

3.1 **การสรรหา** คือ การหาคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน โดยการสรรหาประกอบด้วย การสรรหาแบบ ตั้งรับหรือแบบตั้งเดิม และการสรรหาเชิงรุก

3.2 **การพัฒนา** คือ การรับเข้ามาแล้วพัฒนาให้เป็นคนดี ให้เป็นคนเก่งยิ่ง ๆ ขึ้นไปอีก การที่จะ พัฒนาให้เก่งขึ้นไปได้นั้น จะต้องรู้ว่าเขาเป็นใคร เขามีความถนัด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร โดยการจัดทำ Career Planning หรือจัดทำ Individual Development Plan ทั้งนี้การพัฒนาเป็นเรื่องที่จำเป็นในการ สร้างคน ต้องพัฒนาอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.3 **การรักษาไว้** คือ การรักษาไว้ให้อยู่กับเรา เป็นเรื่องการจัดการทางก้าวหน้าในอาชีพ การมีค่า ตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความพึงพอใจและเป็นผู้รักองค์กร

3.4 **การใช้ประโยชน์** คือ การใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วม ให้ทำงานได้ อย่างเต็มศักยภาพ

### 4. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในการบริหารองค์กร มนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์ จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการและเป็นผู้ให้บริการ ด้านสุขภาพที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากร

มนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์กรไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารองค์กร ดังต่อไปนี้คือ (ปรับปรุงจาก อรพันธ์ อันติมานนท์, 2560)

**4.1 ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง** เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์กร ตลอดจนกิจกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์กรมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

**4.2 ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร** การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

**4.3 ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์กร ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์กร

**4.4 ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม** การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร

**4.5 ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร** ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

**4.6 ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี** การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.7 ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การ

โดยสรุปแล้ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ เพราะต้องใช้มนุษย์เป็นผู้ให้บริการที่สำคัญ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้มีคนที่ทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง ได้คนดี มีความสามารถมาทำงานที่เหมาะสมกับงาน มีการรักษาคนให้อยู่กับองค์การโดยมีการพัฒนา การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์

### ประเด็นการวิเคราะห์

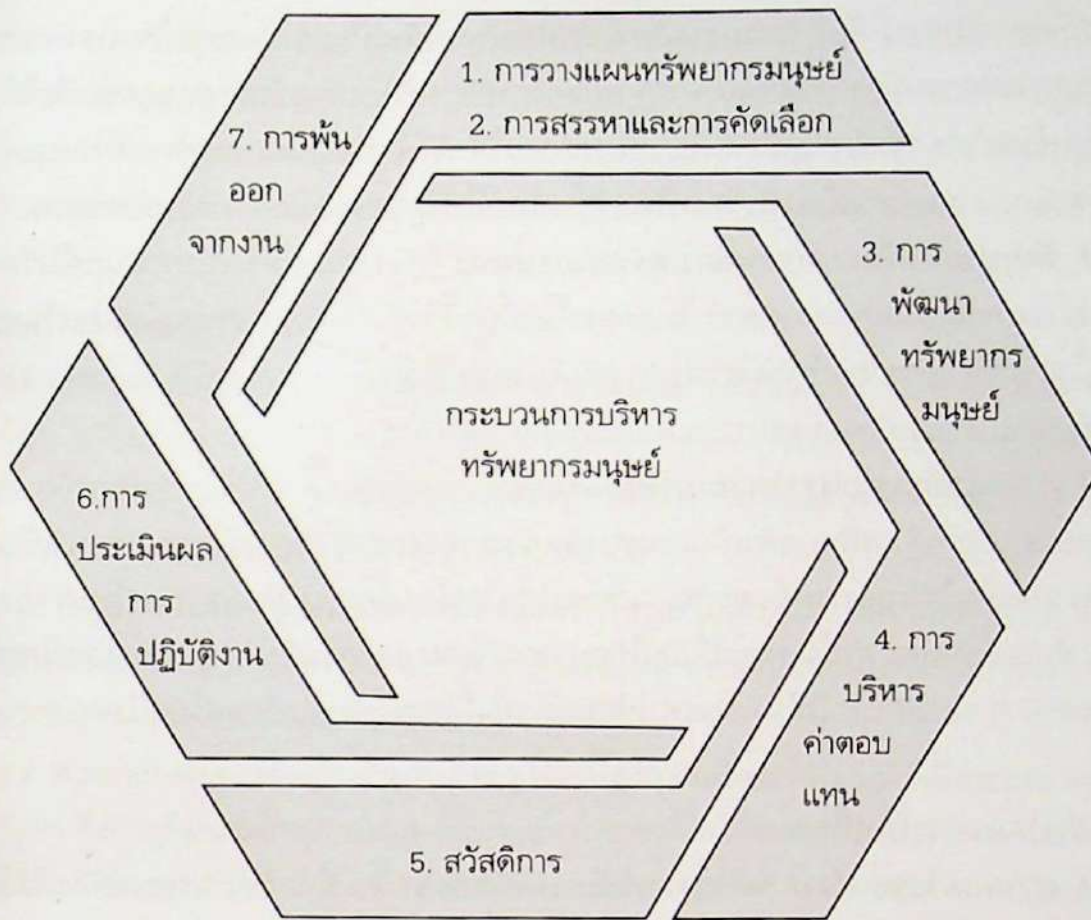
สหกรณ์ในพื้นที่ของนักศึกษาได้ใช้หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใด และการบริหารฯ แบบใดที่คิดว่ามีความเหมาะสม จงอธิบาย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.1.1  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 1 ตอนที่ 1.1 เรื่องที่ 1.1.1

---

## เรื่องที่ 1.1.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำหรับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Process) หมายถึง องค์ประกอบที่ใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการจัดคนเข้าทำงานและดำรงไว้ ซึ่งการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาและการคัดเลือก 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การบริหารค่าตอบแทน 5) สวัสดิการ 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 7) การพ้นออก ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1.1 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: ปรับปรุงจาก R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux. (1999).

## 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1.1 ความหมายของคำว่า “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์” นั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้อย่างหลากหลาย เช่น

Mondy, Noe, and Premeaux (1999) ได้ให้ความเห็นว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้จำนวนบุคลากรที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดทำได้เมื่อจำเป็นต้องใช้

Werther, William, and Kieth (1993 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2553) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการพยากรณ์ความต้องการในอนาคตอย่างเป็นระบบ

กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2551) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำหลักต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการที่จะทำให้องค์การมีบุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง เพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการในการพิจารณากำหนดทิศทางและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

**1.2 วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์** การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันสถานการณ์ที่มีจำนวนบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการของสหกรณ์ โดยสร้างความมั่นใจแก่สหกรณ์ในการที่มีบุคลากรที่ถูกต้องตามความต้องการ ทั้งในด้านคุณสมบัติ ทักษะ และเวลา เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมในอนาคต

**1.3 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์** โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งจะช่วยให้การจัดหาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามความต้องการของสหกรณ์ โดยสอดคล้องกับปริมาณงานอย่างแท้จริง และทำให้การโยกย้าย สับเปลี่ยนบุคลากรในสหกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสม และส่งเสริมและพัฒนาโอกาสของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ของสหกรณ์ให้มีความเท่าเทียมกัน (ทั้งนี้ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจากหน่วยที่ 4)

## 2. การสรรหาและการคัดเลือก

**2.1 ความหมายของคำว่า “การสรรหาและการคัดเลือก”** นั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้อย่างหลากหลาย เช่น

การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อสหกรณ์จะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป การสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในสหกรณ์ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย หรือจากแหล่งภายนอกสหกรณ์ก็ได้

การคัดเลือกบุคลากร (Selection) เป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มาสักรงาน โดยคาดว่าจะมีคุณสมบัติที่สามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จดีที่สุด โดยพิจารณาจากทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ด้วยกระบวนการที่เหมาะสมที่สุดจากกลุ่มผู้สมัคร สำหรับงานหนึ่งงานใด ซึ่งกระบวนการคัดเลือกมักจะเริ่มต้นด้วยการกลั่นกรองผู้สมัคร เพื่อคัดคนที่ไม่มีความรู้ที่ชัดเจนตามความต้องการของตำแหน่งงานออกไป ขั้นตอนต่อไปก็คือการคัดเลือกให้ได้บุคลากรจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาทำงานในสหกรณ์ ซึ่งกระบวนการคัดเลือกควรได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ และเที่ยงตรงเกี่ยวกับผู้สมัครให้มากที่สุด เพื่อพิจารณาให้รอบคอบตรงกับลักษณะเฉพาะของงาน และเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้สามารถใช้คาดการณ์ถึงความสำเร็จของงาน การดำเนินการทั้งการสรรหาและคัดเลือกจะต้องปราศจากการเลือกปฏิบัติ (สมชาย หิรัญกิตติ, 2552, น. 112; เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง 2553, น. 142; สมชาย หิรัญกิตติ, 2552, น. 87-91 และมรกต โกมลดิษฐ์ 2556, น. 24-27)

**2.2 วัตถุประสงค์ของการสรรหาและการคัดเลือก** การแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ โดยพิจารณาจากทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ด้วยกระบวนการที่เหมาะสมที่สุดจากกลุ่มผู้สมัคร

**2.3 ความสำคัญของการสรรหาและการคัดเลือก** เมื่อบุคลากรมีการโอน ย้าย ลาออก การเลื่อนตำแหน่ง หรือเกษียณอายุราชการ ทำให้ฝ่ายหรือหน่วยงานนั้น ๆ ขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานในบางตำแหน่ง ซึ่งสหกรณ์จะต้องสรรหาบุคลากรใหม่เข้ามาทดแทนบุคลากรเดิมที่ออกไปเพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์นั้นสามารถดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง (ทั้งนี้ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจากหน่วยที่ 5)

### 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

**3.1 ความหมายของคำว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”** นั้นมีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้ เช่น ดนัย เทียนพูน (2545, น. 26) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ ปรับทัศนคติในการทำงาน และให้มีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น

**3.2 วัตถุประสงค์การสรรหาและการคัดเลือก** การส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถ ทัศนคติ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคตได้

**3.3 ความสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสำหรับองค์กร ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะช่วยให้บุคลากรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เกิดความก้าวหน้าในงาน สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มประสิทธิภาพ อีกทั้งช่วยพัฒนาองค์กร เพราะทีมงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้บริหารวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศทั้งทางด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรย่อมมีความเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี และช่วยให้กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ และมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่าง ๆ และสอดคล้องกับการวางแผนงานที่วางไว้

สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะครอบคลุมใน 3 เรื่อง คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ซึ่งขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การสำรวจความต้องการ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร 3) การกำหนดรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร 4) การดำเนินการพัฒนา และ 5) การประเมินผล

นอกจากนี้ รูปแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีรูปแบบที่หลากหลายในการพัฒนา การเลือกใช้รูปแบบใดกับบุคลากรระดับใด ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด รูปแบบที่สำคัญได้แก่ 1) การศึกษาในสถาบันการศึกษา 2) การฝึกอบรมก่อนหรือในขณะปฏิบัติงาน 3) การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่ 4) การสอนแนะนำงาน 5) การฝึกปฏิบัติหรือการดูงาน 6) การประชุมสัมมนา 7) การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง 8) การมอบหมายภารกิจใหม่ ๆ 9) การเลื่อนตำแหน่ง และ 10) กิจกรรมอื่น ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (ทั้งนี้ศึกษาสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากหน่วยที่ 8)

#### 4. การบริหารค่าตอบแทน

4.1 ความหมายของคำว่า “การบริหารค่าตอบแทน” นั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้ เช่น

อาร์มสตรอง (Armstrong 2002, in Redman and Wilkinson 2006, p. 126) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า วิธีที่ผู้คนได้รับค่าตอบแทนอย่างสอดคล้องกับคุณค่าของพวกเขาที่มีต่อองค์กร โดยให้ความใส่ใจทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงการยอมรับเอาปรัชญา ยุทธศาสตร์ นโยบาย แผน และกระบวนการที่ใช้โดยองค์กรมาพัฒนาและรักษาระบบค่าตอบแทนนี้ด้วย

วิลิน สุขถมยา (2561) กล่าวว่าการบริหารค่าตอบแทน คือ การวางแผน การจัดระบบงาน และการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นประโยชน์โดยตรงและทางอ้อมให้กับพนักงาน ทั้งนี้เพื่อแลกกับผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำให้กับองค์กร

ัญญา พลอนันต์ (2546, น. 36) ได้ให้ความหมาย การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การกำหนดนโยบาย การวางแผนและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่พนักงานในองค์กร

ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทน จึงหมายถึง การพัฒนากลยุทธ์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดรูปแบบ โดยทำการออกแบบโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นรูปแบบทางตรงและทางอ้อมให้กับพนักงานอย่างเหมาะสมเป็นธรรม ทำให้เกิดความเสมอภาคและสอดคล้องกับความเป็นจริงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4.2 วัตถุประสงค์การบริหารค่าตอบแทน การบริหารค่าตอบแทนนั้นเพื่อการวางแผน วิเคราะห์ และแก้ปัญหาการบริหารค่าตอบแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่จะควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงาน การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในสหกรณ์ และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารของสหกรณ์และบุคลากรในสหกรณ์

4.3 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงานในสหกรณ์ เป็นแรงจูงใจให้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นพร้อมทั้งรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ โดยส่งเสริมความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารสหกรณ์กับบุคลากร และสหกรณ์ได้มีแนวทางการปฏิบัติงานการจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปตามกฎหมาย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่เป็นธรรมทั้งด้านงานที่ปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ทั้งนี้นักศึกษาสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากหน่วยที่ 7)

#### 5. สวัสดิการ

5.1 ความหมายของคำว่า “สวัสดิการ” นั้นมีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้ เช่น

วิทยา ตันติเสวี (2556) กล่าวไว้ว่า สวัสดิการ หมายถึง บริการ หรือกิจกรรมใด ๆ ที่หน่วยงานราชการหรือองค์การธุรกิจเอกชนจัดให้มีขึ้น เพื่อให้ข้าราชการ บุคลากรหรือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้น ๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิต หรือได้รับ



ประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นประจำ สำหรับสวัสดิการที่สมบูรณ์แบบนั้น ย่อมหมายถึง สวัสดิการที่ให้แก่ลูกจ้าง ทั้งในขณะที่ทำงาน (On-the-Job) นอกเวลาทำงานแต่ยังอยู่ในที่ทำงาน (Off-the Job within the workplace) และนอกสถานที่ทำงาน (Outside the workplace) หรืออีกความหมายหนึ่ง คือ ผลประโยชน์อื่น ๆ ของบุคลากรที่องค์การจ่ายนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจ่ายเป็นเงินสด สิ่งของ หรือบริการ เช่น อาหาร ค่าพาหนะ ภาษีเงินได้ที่องค์การออกให้ เสื้อผ้า ที่พักอาศัย เป็นต้น

โดยสวัสดิการเป็นสิ่งที่จะต้องหรือนายจ้างเป็นผู้จัดหาให้แก่บุคลากร เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดหาในสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง โดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนายจ้าง ซึ่งถือเป็นสิ่งที่จะต้องสมควรปฏิบัติ เพื่อธำรงรักษาและจงใจบุคคลที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์การ ปัจจุบันการจัดสวัสดิการในองค์การมีความสำคัญต่อขวัญ กำลังใจ การธำรงรักษาบุคลากร และความทุ่มเทที่บุคลากรมีให้กับองค์การ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2547, น. 238-245)

**5.2 วัตถุประสงค์ของสวัสดิการ** โดยต้องการให้บุคลากรมีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน และช่วยแก้ปัญหาการครองชีพของบุคลากร ขณะเดียวกันก็หวังจะได้ปริมาณงานที่มากขึ้น ได้งานดีขึ้นจากบุคลากร ซึ่งจะเป็นผลพลอยได้ (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2554)

**5.3 ความสำคัญของสวัสดิการ** เพื่อเป็นสิ่งจงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน เพื่อที่จะได้ใช้กำลังกาย กำลังใจ และกำลังสติปัญญา ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ไม่ต้องวิตกกังวลปัญหาต่าง ๆ ทั้งในเรื่องส่วนตัวและทางครอบครัว ทำให้มีความพอใจในงาน มีความรักในงาน และตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ในองค์การนั้นให้นานที่สุด (ทั้งนี้นักศึกษาสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากหน่วยที่ 7)

## 6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

**6.1 ความหมายของคำว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน”** นั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้ เช่น

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2553, น. 1) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และมีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

สหกรณ์การเกษตรบ้านเขว้า จำกัด (2551, น. 5) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปีบัญชีของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างสหกรณ์ ซึ่งได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์แล้ว เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายหรือสับเปลี่ยน

ตำแหน่ง การปรับเลื่อนขั้นเงินเดือน และเพื่อประเมินประสิทธิภาพสมรรถนะของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างสหกรณ์ ส่วนการประเมินผลพนักงาน คือ ระบบประเมินผลบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัย หลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจ และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็น ช่องทางความก้าวหน้าของเธอ จะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตจากความสำเร็จของการประเมินผลพนักงาน

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายชัดเจน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ปราศจากอคติ ใด ๆ สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการ ปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน

**6.2 วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน** การที่องค์การจะทราบว่าบุคลากรคนใดสมควรได้รับรางวัลตอบแทนในรูปของเงินเดือน สวัสดิการในขั้นสูงขึ้นไป ต้องอาศัยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ (reliability) มีความสอดคล้องตรงกับลักษณะของงาน (validity) จึงจะทำให้ทราบว่าบุคลากรคนนั้นได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะสติปัญญา ในการปฏิบัติงานได้ตามความต้องการของหน่วยงานหรือไม่ ผลงานที่ได้คุ้มกับค่าตอบแทนที่หน่วยงานจ่ายให้หรือไม่

**6.3 ความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติงาน** สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ ทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และสหกรณ์ ดังนี้ (นงลักษณ์ เพิ่มชาติ, 2558)

1) **ความสำคัญต่อพนักงาน** พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงาน ดียิ่งขึ้น

2) **ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา** ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต้ององค์การมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

3) **ความสำคัญต่อสหกรณ์** ผลสำเร็จของสหกรณ์มาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะทำให้รู้ว่าบุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากสหกรณ์อยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อให้สหกรณ์จะได้หาทางปรับปรุง หรือจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ทั้งนี้ นักศึกษาสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากหน่วยที่ 6)

## 7. การพ้นออกจางาน

การที่บุคลากรได้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ องค์กรได้ทำการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความประพฤติดี เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติงาน แต่เมื่อปฏิบัติงานไปได้ระยะเวลาหนึ่ง บุคคลผู้นั้นอาจไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เช่น สุขภาพไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานต่อไป มีอายุเข้าสู่วัยชรา ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดี นอกจากนั้นบุคลากรบางคนอาจลาออกด้วยเหตุผลส่วนตัวในกรณีต่าง ๆ ซึ่งปัญหาเหล่านี้ทำให้บุคลากรต้องออกจากงานหรือพ้นจากงานออกไป

**ความหมายของคำว่า “การพ้นออกจางาน”** นั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้ เช่น กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2551) ได้ให้ความหมายของ การพ้นจากงาน หมายถึง การสิ้นสุดความเป็นสมาชิกในองค์กรของพนักงาน พนักงานอาจออกจากงานด้วยความไม่พอใจลักษณะของการปลดออกจากงานหรือการไล่ออก และพนักงานอาจออกจากงานด้วยความไม่พอใจลักษณะของการลาออก หรือการเกษียณอายุ ถึงแม้ว่าเหตุผลของการให้พ้นจากตำแหน่งในแต่ละกรณีจะเกิดขึ้นจากเหตุผลที่แตกต่างกันไป แต่ฝ่ายบริหารก็ควรที่จะวิเคราะห์และทำความเข้าใจถึงผลกระทบของการออกจากงาน

โดยสาเหตุสำคัญในการพ้นจากงาน ประกอบด้วย 1) ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ 2) ปัญหาหย่อนสมรรถภาพในการทำงาน 3) ปัญหาด้านวินัย 4) การเกษียณอายุ และ 5) พนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่กระทำความผิดวินัยร้ายแรง โดยการให้พ้นจากงานของบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานพ้นจากอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบจากหน่วยงานที่สังกัด อันมีสาเหตุที่แตกต่างกันไป มีทั้งสมัครใจและไม่สมัครใจ พ้นจากการทำงานชั่วคราวหรือถาวรก็ได้

สาเหตุของการพ้นออกจางานย่อมก่อให้เกิดปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่าองค์กรที่บุคลากรผู้นั้นปฏิบัติงานอยู่จะต้องสรรหาบุคลากรอื่นมาปฏิบัติงานแทน ถ้าเป็นงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญความชำนาญงานสูงก็จะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการสรรหา และต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกฝนคนใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานแทนคนเก่าได้ ดังนั้นองค์กรและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงบุคคลที่ทำงานกับองค์กรจนครบเกษียณ หรือจำเป็นต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ ยกเว้นการกระทำผิดวินัยร้ายแรง โดยการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เช่น การให้บำเหน็จ บำนาญ ทูนสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนในรูปแบบอื่น

ดังนั้นสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีกิจกรรมที่ต่อเนื่องตั้งแต่การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่ระบบ การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ที่ทันสมัย เพิ่มพูนทักษะต่าง ๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าเพิ่ม อันจะทำให้การทำงานในองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรจงรักภักดี มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ยอมรับองค์กรและสมาชิก อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น เมื่อบุคลากรได้ประเมินแล้วที่มีความรู้ความสามารถก็จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม หรือในทางกลับกัน ถ้าไม่มีความสามารถในตำแหน่งนั้น ๆ ก็อาจถูกลดทอนตำแหน่ง ปลด โยกย้าย แต่จะมีการพัฒนา ฝึกอบรม

ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรก่อนในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อปฏิบัติหน้าที่จนครบเวลาที่องค์กรกำหนดก็จะมีการเกษียณออกจากระบบไป

### ประเด็นการวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละส่วนมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร  
จงอธิบาย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 1.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.1.2  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 1 ตอนที่ 1.1 เรื่อง 1.1.2

---

## เรื่องที่ 1.1.3 หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการพัฒนาสหกรณ์ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของสหกรณ์ โดยนำหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์มา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน

### 1. หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย (ปรับปรุงจาก อรพันธ์ อันติมานนท์, 2560)

**1.1 หลักคุณธรรม (Merit-Based)** หมายถึง หลักคุณธรรมใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ โดยหลักคุณธรรมประกอบด้วย 4 หลักใหญ่ คือ

- 1) หลักความเสมอภาค คือ การไม่เลือกปฏิบัติ ไม่คำนึงถึงสีผิว เชื้อชาติ เพศ ศาสนา ฯลฯ
- 2) หลักความสามารถ การบริหารคนจำนวนมากต้องมีชีวิตความสามารถ ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนมาเป็นหลักผลงาน (Performance) และหลักสมรรถนะ (Competency)
- 3) หลักความเป็นกลาง หมายถึง การทำงานโดยไม่คำนึงถึงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
- 4) หลักความมั่นคง หมายถึง การมีความก้าวหน้า มีค่าตอบแทน มีสวัสดิการที่เหมาะสม และมีเกียรติและศักดิ์ศรี

**1.2 หลักสมรรถนะ (Competency-Based)** หมายถึง การใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the Right Man on the Right Job) โดยการศึกษา และการกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง

**1.3 หลักผลงาน (Performance-Based)** หมายถึง การบริหารโดยยึดผลงานเป็นหลัก ในเชิงธุรกิจต้องพิจารณาทั้ง Input ที่ใส่เข้าไปในการทำงาน และ Output ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) และวิธีการทำงานต้องโปร่งใส แต่อย่างไรก็ตามก็ให้ยึดผลงานเป็นหลัก

**1.4 หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (Decentralization and Responsibility)** คือการให้ร่วมกันรับผิดชอบ ถ้าเป็นยุคก่อนคือ หัวหน้าการเจ้าหน้าที่ แต่ยุคนี้คือผู้บริหารที่เป็น HR Manager ในตัวเอง โดยต้องรู้หลักและบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ โดยมีบทบาทดังนี้

1) สร้างความต้องการให้เกิดการพัฒนา เนื่องจากผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับพนักงานจึงต้องรู้ว่าการที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือการสร้าง คุม, หยั่ง, ลอง ความได้เปรียบทางการแข่งขันจากคู่แข่ง บุคลากรในความรับผิดชอบนั้นต้องมีความพร้อม กล่าวคือ ต้องมีความรู้ (knowledge) มีทักษะ (skill) และ มีทัศนคติที่ดี (attitude) เพียงพอแล้วหรือไม่ และทำอย่างไรจะเสริมสร้างให้เกิดการพัฒนาเพื่อลดความบกพร่องในเรื่องนั้น ๆ ได้

2) การสร้างวิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับในการบริหารและพัฒนาคนในหน่วยงานผู้บริหารสหกรณ์ต้องมองไปข้างหน้าว่าอนาคตของสหกรณ์จะบริหารและพัฒนาคนอย่างไร ซึ่งถือเป็นการวางแผนในระยะยาว โดยในทางปฏิบัติคงต้องมีการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ (strategic plan) มาเป็นตัวตั้ง เพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงานให้สอดคล้องและสร้างกิจกรรมให้สามารถวัดผลสำเร็จได้ ต้องมีการวางแผน และจัดการในเรื่องบุคลากรขาดหรือเกิน รวมทั้งการกระจายของบุคลากรที่ไม่เหมาะสม โดยผู้บริหารสหกรณ์จะต้องเป็นผู้นำในการวางแผนเหล่านี้ โดยคำนึงถึงโครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ของสหกรณ์เป็นหลัก

3) การสนับสนุนกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อได้รับการร้องขอหรือขอความร่วมมือจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่าง ๆ ให้ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องสนับสนุน เช่น การคัดเลือกพนักงานต้องให้ความสำคัญเพราะถือว่าการนำคนเข้าสู่สหกรณ์ซึ่งต้องพิถีพิถันเป็นพิเศษ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง จะต้องมองหากคนที่ช่วยเหลืองานและทำหน้าที่แทนหากตัวเองเกษียณออกไป และการพัฒนาบุคลากรควรส่งเสริมเข้ารับการฝึกอบรม และศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

4) การเรียนรู้งานทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารสหกรณ์ต้องสนใจและเรียนรู้กิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะสามารถนำเอาเครื่องมือต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้เพื่อการแก้ปัญหาบุคลากรในสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสม เช่น เทคนิคการสอนงาน เมื่อบุคลากรต้องการทักษะเพิ่มเติม หรือเทคนิคการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานอันพึงประสงค์ เป็นต้น

**1.5 หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)** คือ การทำงานต้องมี Work Life กับ Home Life ทำอย่างไรถึงจะให้สมดุลกัน (Balance)

## 2. ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้ (กรรณิการ์ สุวรรณศรี, 2555, น. 14-16)

**2.1 ระบบคุณธรรม (Merit system)** เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ ได้แก่

**2.1.1 ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity)** หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกัน ความเสมอภาคในโอกาสจะครอบคลุมถึง

1) ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

2) ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่า งานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิได้รับโอกาสต่าง ๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

3) ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

**2.1.2 หลักความสามารถ (Competence)** หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดโดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริง ๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะมีการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานชี้วัดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

**2.1.3 หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security of tenure)** หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่ หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

1) การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร

2) การธำรงรักษา (Retention) โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

3) การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

4) การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

2.1.4 **หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality)** หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ

2.2 **ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)** เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลัก ลักษณะทั่ว ๆ ไปของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชুবเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism)

หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปได้ดังนี้

2.2.1 **ระบบสืบสายโลหิต** เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา

2.2.2 **ระบบชอบพอเป็นพิเศษ** เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง

2.2.3 **ระบบแลกเปลี่ยน** เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่ง การยึดระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะก่อให้เกิดผล ดังนี้

1) การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์  
2) การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกของตน

3) ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจมากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่

4) อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน

5) ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจจากคุณลักษณะเด่น ๆ ของระบบการบริหารทั้งสองระบบที่เสนอไปนั้น

สรุปได้ว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบคุณธรรมเป็นการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้การสอบรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ ส่วนระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถของผู้คัดเลือก เช่น ระบบเล่นพรรคเล่นพวก หรือระบบคนพิเศษ

### ประเด็นการวิเคราะห์

ให้นักศึกษาเปรียบเทียบระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์ ว่ามีประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างไร จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.1.3

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 1 ตอนที่ 1.1 เรื่องที่ 1.1.3

## ตอนที่ 1.2

### การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 1.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

#### หัวเรื่อง

เรื่องที่ 1.2.1 ความหมาย และความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 1.2.2 รูปแบบและขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 1.2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยมุ่งเน้นที่ทักษะ ความมุ่งมั่น และแรงจูงใจ สามารถนำพาสหกรณ์ไปในทิศทางที่ก้าวหน้า และรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ โดยช่วยให้ผู้บริหารของสหกรณ์มีการทำงานเชิงรุกกำหนดทิศทางแก่บุคลากรในสหกรณ์ สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และช่วยให้สหกรณ์สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การกำหนดรูปแบบและขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการคือ 1) การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งโอกาสและอุปสรรค 2) การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน 3) การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต 4) การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก และ 5) ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์



3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จของสหกรณ์ ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ในทางปฏิบัตินั้น ควรเริ่มตั้งแต่เมื่อพนักงานเริ่มเข้ามาทำงาน โดยการปฐมนิเทศ และจะต้องดำเนินการพัฒนาอีกต่อไปเรื่อย ๆ ตลอดเวลาที่เขายังคงทำงานอยู่ในสหกรณ์ โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์เป็นลำดับการกระทำที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกันเกี่ยวกับการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่สหกรณ์กำหนดไว้

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 1.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมาย และความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์ได้
2. อธิบายรูปแบบและขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์ได้
3. วิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 1.2.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

ปัจจุบันสหกรณ์ได้นำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้ในสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์ก้าวไปข้างหน้า โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เป็นลักษณะของการมองไปในอนาคต โดยเป็นการบริหารจัดการแบบวางแผน และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับอนาคตในระยะยาว (Proactive) ไม่ใช่เป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า (Reactive) อีกทั้งยังต้องการบูรณาการกิจกรรมทั้งหมดในส่วนงาน (Human Resources Functions) ให้ส่งเสริมและสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายหลักของสหกรณ์

### 1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

Lengnick Hall (1990) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จะมุ่งเน้นในการสร้างความสามารถเชิงกลยุทธ์ โดยทำให้สหกรณ์มั่นใจว่าตนเองมีบุคลากรที่มีทักษะ มีความมุ่งมั่น และแรงจูงใจที่ดีที่จำเป็นเพียงพอทำให้สามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อทำให้องค์กรมองเห็นทิศทางที่จะต้องก้าวไป แม้จะมีความผันผวนของสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัวองค์กรและบุคลากรแต่ละคนยังคงต้องดำเนินธุรกิจได้ตามนโยบาย

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์เพื่อนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้โดยตระหนักว่ามนุษย์เป็นทุนทางปัญญาของสหกรณ์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการผนึกบทบาทของงานดังกล่าวเข้าในทั้งขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

อาร์มสตอง (2549) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับประเด็นหลัก ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากร ทั้งที่ส่งผลหรือได้รับผลกระทบจากแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ครอบคลุมแนวทางทั้งหมดของสหกรณ์ที่ต้องการบรรลุโดยใช้คนเป็นตัวขับเคลื่อน เนื่องจากคนถูกจัดเป็น “ทุนมนุษย์” ที่จะทำให้สหกรณ์ได้เปรียบในการแข่งขัน

สรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยทำให้บุคลากรมีทักษะ มีความมุ่งมั่น และแรงจูงใจ สามารถนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ก้าวหน้า และสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีอย่างผันผวน

## 2. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น สหกรณ์จะต้องสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและสามารถนำพาสหกรณ์ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ จึงมีความสำคัญดังนี้

2.1 ผู้บริหารของสหกรณ์มีการทำงานเชิงรุก (Proactive) มากขึ้น โดยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น และสามารถใช้เป็นจุดแข็งของสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 กำหนดทิศทางแก่บุคลากรในสหกรณ์ได้ทราบว่สหกรณ์ไปในทิศทางใด รวมทั้งทำให้ความต้องการที่จะคิดสิ่งใหม่ ๆ มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.3 สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งมีมากกว่าคู่แข่งในด้านต่าง ๆ และสามารถรักษาความได้เปรียบเหล่านั้นไว้กับสหกรณ์

2.4 ช่วยให้สหกรณ์สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.5 เพื่อให้สหกรณ์มีความพร้อม และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2.6 ช่วยให้การจัดหาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามความต้องการของสหกรณ์

2.7 ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ของสหกรณ์ให้มีความเท่าเทียมกัน

2.8 สามารถนำไปใช้ในการวางแผนบุคลากรให้สอดคล้องกับปริมาณงานอย่างแท้จริง และทำให้การโยกย้าย สับเปลี่ยนบุคลากรในสหกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสม

## 3. ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบทั่วไปและแบบเชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมซึ่งมุ่งเน้นหน้าที่ (Function) เป็นส่วนใหญ่ และแต่ละหน้าที่จะมีการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระ แต่ในแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้อำนวยการฝ่ายทุกคนจะเป็นส่วนหนึ่งของทีมผู้บริหาร (Management team) โดยตารางที่ 1.1 ได้อธิบายความแตกต่างหลัก ๆ ของทั้ง 2 แนวทางไว้ 6 ด้าน คือ การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ อำนาจการบริหาร ขอบเขตของภารกิจ การตัดสินใจ การบูรณาการกับภารกิจอื่น ๆ และการประสานงานภายในหน่วยงาน (ปรับปรุงจาก กรรณิการ์ สุวรรณศรี, 2551)

ตารางที่ 1.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบทั่วไป และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ประเด็น	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	
	การบริหารแบบทั่วไป	การบริหารแบบเชิงกลยุทธ์
1. การวางแผน และการกำหนด กลยุทธ์	พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนระดับ ปฏิบัติการเท่านั้น	พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนเชิง กลยุทธ์ขององค์กร และกำหนดภารกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้อง กับแผนเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน
2. อำนาจในการ บริหารงาน	ผู้บริหารมีสถานภาพและมีอำนาจระดับ กลาง ตำแหน่งระดับสูง คือผู้อำนวยการ ฝ่าย การฝ่าย	ผู้บริหารระดับสูงด้านนี้มีสถานภาพ และ อำนาจในระดับสูง ตำแหน่งสูงสุดเรียกว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
3. ขอบเขตของ ภารกิจ	เกี่ยวข้องส่วนใหญ่กับพนักงานระดับ ปฏิบัติการ	เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนตั้งแต่ระดับ ปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหาร
4. การตัดสินใจ	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจระดับปฏิบัติการ	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
5. การบูรณาการ กับภารกิจอื่น ๆ ขององค์กร	ภารกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองต่อภารกิจอื่นในระดับต่ำ	ภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตอบสนองต่อภารกิจด้านอื่น ๆ ของ องค์กรในระดับสูง เช่น การตลาด การเงิน และการผลิต เป็นต้น
6. การประสานงาน ภายในหน่วย งาน	แต่ละกิจกรรมดำเนินการอย่างอิสระ ไม่สัมพันธ์กัน	ทุกกิจกรรมหลักมีการประสานงานกัน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และการ ฝึกอบรม

### ประเด็นการวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จควรดำเนินการอย่างไร จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 1.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.2.1  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 1 ตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.1

## เรื่องที่ 1.2.2 รูปแบบและขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

สำหรับลักษณะและขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์นั้น ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ยังจะต้องกำหนดลักษณะและขั้นตอนให้สอดคล้องและสนับสนุนกับกลยุทธ์ด้านอื่น ๆ ของสหกรณ์ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อการเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์ในการผลักดันให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

### 1. ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ได้ประยุกต์แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ (ปรับปรุงจาก โซติชวัล พุทธิกาญจน์, 2556)

**1.1 การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร** สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งเป็นทั้งโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อองค์กร เช่น กฎหมาย สภาวะทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นและขณะเดียวกันก็จะพยายามหาวิธีการแก้ไขจัดอุปสรรคให้หมดไป

**1.2 การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน** องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน เช่น การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของคู่แข่ง เป็นต้น องค์กรประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์และขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน

**1.3 การเน้นแผนระยะยาว** แนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน ต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ได้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

**1.4 การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก** กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง โดยผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

**1.5 ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์** คือ บุคลากรทุกคนในองค์การนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนกระทั่งถึงผู้บริหาร ตามแนวคิดดั้งเดิมนั้นจะมุ่งเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น เช่น เมื่อพิจารณาเรื่องการพัฒนา ก็จะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารสำหรับคณะผู้บริหาร และมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

## 2. ลักษณะของแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แผนกลยุทธ์ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะดังนี้

**2.1 แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์** โดยการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องให้แผนกลยุทธ์นั้นมีความเหมาะสม สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ในภาพรวมของสหกรณ์ ทั้งนี้โดยมีแนวคิดที่ว่าแผนกลยุทธ์ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานที่จะเอื้ออำนวยให้แผนกลยุทธ์ในระดับองค์การประสบความสำเร็จได้

**2.2 สภาพแวดล้อมของสหกรณ์** โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์ก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์นั้น สหกรณ์จะต้องทราบว่าสภาพแวดล้อมของสหกรณ์เป็นในทิศทางใด เช่น มีกระบวนการทำงานเชิงรุก ตั้งรับ หรือถดถอย มีจุดเด่น จุดด้อย และความเสี่ยงอะไรบ้าง เป็นต้น ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมเหล่านี้ของสหกรณ์ด้วย

**2.3 ลักษณะของสหกรณ์** โดยสหกรณ์จะมีลักษณะเฉพาะของสหกรณ์ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งอาจจะเรียกว่าเป็นวัฒนธรรมของแต่ละสหกรณ์ก็ได้ เช่น สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ที่เน้นด้านการตลาด การส่งออกกล้วยหอมทอง หรือชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีวัฒนธรรมที่เน้นระบบคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นต้น การกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงลักษณะของสหกรณ์ดังกล่าวด้วย

**2.4 ความสามารถของสหกรณ์** โดยความสามารถของสหกรณ์ในภาพรวมนั้นจะประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และความสามารถของผู้บริหารและพนักงานของสหกรณ์ เช่น ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ และความสามารถในการจ่ายของธุรกิจ เป็นต้น แผนกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดขึ้นควรคำนึงถึงความสามารถของสหกรณ์ด้วย จึงจะทำให้แผนกลยุทธ์นั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้

## 3. ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรมีขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

**3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์** โดยขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ลักษณะ คือ

1) การวิเคราะห์ถึงกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ของสหกรณ์ว่าเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร และสหกรณ์ต้องการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไรในการที่จะช่วยสนับสนุนส่งเสริม ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ประสบความสำเร็จ

2) การวิเคราะห์ถึงศักยภาพของสหกรณ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความสามารถมากน้อยเพียงไรในการที่จะกำหนดและบริหารกลยุทธ์ทางด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

3) การวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

**3.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ในเรื่องทรัพยากรมนุษย์** ขั้นตอนนี้จะเป็นการนำเอาผลสรุปจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวิสัยทัศน์ในเรื่องทรัพยากรมนุษย์นี้จะเปรียบเสมือนแนวทางและทิศทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคตระยะยาว เช่น

“มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง  
เพื่อให้พนักงานเป็นคนเก่งคิด เก่งทำ เน้นการทำงานเป็นทีม  
มีความคิดสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้ตลอดเวลา”

“พัฒนาพนักงานให้เป็นคนเก่งคิด เก่งทำ  
และต้องหาทางจูงใจให้พนักงานเหล่านี้  
อยากอยู่ อยากคิด อยากทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์”

**3.3 กำหนดกลยุทธ์** เป็นการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่เป็นกระบวนการวางแผนอย่างมีขั้นตอน และเน้นระบบและสามารถปฏิบัติได้โดยยึดกรอบของวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายขององค์กร และจุดอ่อน จุดแข็ง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาเป็นองค์ประกอบในการกำหนดกลยุทธ์

1) การกำหนดทางเลือกทางกลยุทธ์ ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วก็จะต้องมีการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ แนวทางการปฏิบัติงานในอนาคตในหลาย ๆ ทางเลือก เพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

2) การประเมินทางเลือกทางกลยุทธ์ เน้นการศึกษาและประเมินว่าแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้นั้น มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากน้อยเพียงไร หรือเป็นการประเมินว่ากลยุทธ์อะไรจะเหมาะสมที่สุด

3) การเลือกกลยุทธ์ เป็นกระบวนการในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดเอาไปปฏิบัติ ซึ่งแผนกลยุทธ์ที่เลือกจะต้องคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนจรรยาบรรณและวัฒนธรรมของสหกรณ์ด้วย

**3.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ** เป็นการวางแผนระดับปฏิบัติการที่จะต้องกำหนดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น งบประมาณ บุคลากร การจัดองค์กร เป็นต้น เพื่อให้แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้นั้นประสบความสำเร็จ แผนปฏิบัติการที่กำหนดขึ้นจะต้องมีการระบุถึงภารกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม

**3.5 การประเมินผล และติดตามผล** เป็นการตรวจสอบแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ว่าในการนำไปปฏิบัติจริงแล้ว มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร ซึ่งการประเมินผลและติดตามผลที่ดีผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมีแผนควรจะต้องได้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจนและรวดเร็วทันสถานการณ์ เพื่อที่จะได้แก้ปัญหา และปรับแนวทาง

ของแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ตลอดเวลา ทั้งนี้ก็เพื่อให้แผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

### ประเด็นการวิเคราะห์

ถ้าสหกรณ์จะจัดทำแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 1.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.2.2  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 1 ตอนที่ 1.2 เรื่อง 1.2.2

---

## เรื่องที่ 1.2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นสิ่งที่มีค่า มีความรู้ มีความสามารถ ต่างจากทรัพยากรประเภทอื่น ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นที่สหกรณ์ทุกประเภทจะให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น แต่บางครั้งต้องประสบปัญหาและอุปสรรค รวมถึงการเสียเวลา ค่าใช้จ่าย และทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งนี้ในบางครั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมีกระบวนการที่ไม่ชัดเจน และไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของสหกรณ์ และเมื่อดำเนินการไปแล้วไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์

โดยความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือการพัฒนากำลังคน (Manpower Development) หรือการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training & Development) คือ กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สำหรับความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Development) คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรเหล่านั้น โดยองค์การเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากรในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนา เช่น การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา กระบวนการพัฒนาอาชีพและกระบวนการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยองค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ยงยุทธ ทศยั้งยง, 2556)



ดังนั้นถือว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีขั้นสูง และมีแนวโน้มที่จะเป็นองค์การขนาดใหญ่ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของทางปฏิบัตินั้น ควรจะเริ่มตั้งแต่เมื่อพนักงานเหล่านั้นเริ่มเข้ามาทำงานโดยการปฐมนิเทศ (Orientation) และจะต้องดำเนินการพัฒนาอีกต่อไปเรื่อย ๆ ตลอดเวลาที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในสหกรณ์

## 1. วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

การออกแบบเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดวันเวลา ระยะเวลา สถานที่ ผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็น และรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนา ซึ่งมีทั้งการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและการฝึกอบรม (Training) ที่มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้ดีขึ้นในระยะเวลาอันสั้น โดยการฝึกอบรมมีหลายวิธีได้แก่ (DeSimone & Harris, 1998; Joy-Matthews, Megginson & Surtees, 2004; Mankin, 2009)

**1.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop training)** คือ การฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายความรู้พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้น โดยอาจทำเพียงคนเดียวหรือทำเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีม

**1.2 การระดมสมอง (Brainstorming)** คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระแล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียงข้างมาก หรืออาจคัดเลือกโดยการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งวิธีนี้จะงดเว้นการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จึงเหมาะสำหรับการฝึกใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative thinking) ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

**1.3 การอภิปราย (Discussion)** คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่าง ๆ หาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นการฝึกทักษะการคิดเชิงวิพากษ์วิจารณ์ (Critical thinking)

**1.4 การใช้กรณีศึกษา (Case study)** คือ การนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงมาเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็ง และจุดอ่อน รวมถึงโอกาสพัฒนา และอุปสรรคของกรณีศึกษานั้น และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหา และเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และองค์การให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสำหรับการฝึกทักษะการคิดเชิงประยุกต์ (Applied thinking) และบูรณาการเพื่อการพัฒนาจากประเด็นที่เกิดขึ้นจริง

**1.5 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)** คือ การที่ผู้บังคับบัญชาฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมวิธีนี้ เน้นการเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะส่งผลต่อความปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยลดการเสียเวลาในการจัดฝึกอบรมอีกด้วย

เมื่อดำเนินการดังกล่าวข้างต้นแล้ว ควรจะมีการประเมินผลก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนา (Pre-test) เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพทั้งก่อน และหลังการพัฒนา ซึ่งวิธีการประเมินผลจะเป็นไปตามจุดเน้นของศักยภาพที่ต้องการพัฒนา เช่น ถ้าต้องการพัฒนาด้านความรู้ ควรใช้แบบทดสอบ หากต้องการพัฒนาทักษะ ควรใช้การฝึกปฏิบัติ จากนั้นจึงเริ่มการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ รวมถึงต้องมีการตรวจสอบ และควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งอาจต้องการใช้การสัมภาษณ์ (Interview) และแบบสอบถาม (Questionnaire) รวมถึงจะต้องใช้ทฤษฎีการจัดการ (Management Theory) ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory) มนุษย์สัมพันธ์ (Human relations) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นต้น (Swanson & Holton, 2001; Gilley, Egglund & Gilley, 2002; Delahaye, 2005; Werner & Desimone, 2006)

เมื่อได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว จะต้องมีการประเมินผลหลังจากการพัฒนา (Post-test) ซึ่งจะต้องประเมินทั้งเชิงประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ในเชิงประสิทธิภาพ คือ การประเมินเกี่ยวกับการดำเนินการได้ตามกำหนดเวลา ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร รวมถึงคุณภาพของเครื่องมืออุปกรณ์ และสถานที่ ส่วนในเชิงประสิทธิผลคือ ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา และการประเมินหลังกลับไปปฏิบัติงาน (Evaluation) อาจเป็น 3 เดือน หรือ 6 เดือน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของเนื้อหา และจุดเน้นการพัฒนาซึ่งผู้ประเมินคือ พนักงาน ผู้จัดการ โดยจะต้องเปรียบเทียบผลการประเมินก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนา เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างที่จะนำไปปรับปรุงผู้เข้ารับการพัฒนา และขั้นตอนการพัฒนาในครั้งต่อไป นอกจากนี้ยังต้องประเมินถึงผลกระทบจากการพัฒนาที่มีต่อเป้าหมายของสหกรณ์ด้วย ซึ่งอาจจำเป็นต้องตรวจสอบสถานะทางการเงินของสหกรณ์ และการวิจัยภายในเพื่อหาข้อมูลจากสมาชิกในสหกรณ์ รวมถึงการวิจัยภายนอกเพื่อหาข้อมูลจากบุคคลภายนอกต่อไป

## 2. แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์

สำหรับแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น ปรับปรุงจาก (Christensen, 2006) ได้เสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

2.1 การประเมินความพร้อมของสหกรณ์ในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่าสหกรณ์จะสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากน้อยเพียงใด เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

2.2 การสร้างและทำให้กรอบการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ยอมรับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

2.3 ผู้จัดการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีบทบาทเป็นนักร้องนำแบบองค์การ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีอิทธิพลต่อองค์การได้เมื่อผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีอิทธิพลในสหกรณ์ ดังนั้นโครงสร้างและวิธีการปฏิบัติงานของสหกรณ์สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว

2.4 การทำบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับล่างสุดให้ชัดเจน และดึงดูผู้บริหารระดับสูงให้สร้างและเป็นเจ้าของกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารระดับล่างจะมีส่วนช่วยผลักดันให้กลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ของสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ

2.5 การกำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ จากการสำรวจพบว่าหลาย ๆ สหกรณ์จะมีเพียงแผนการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่ไม่มีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรม ดังนั้นสหกรณ์จึงต้องกำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับทิศทางของสหกรณ์

2.6 การพิจารณางานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ประการในมุมมองเชิงกลยุทธ์ งานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ประกอบด้วย 1) การวางแผนอัตรากำลังและการจัดคน 2) การเรียนรู้และการพัฒนา 3) แรงงานสัมพันธ์ 4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน และ 5) การพัฒนาองค์การ ให้เป็นไปเพื่อสนับสนุนความสามารถหลัก (Core Competencies) สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และสภาพแวดล้อมของสหกรณ์

2.7 การทำความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้ที่มีความสามารถหลายด้านและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในสหกรณ์ ซึ่งการทำงานของคนทั้ง 2 กลุ่มต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อความสำเร็จของสหกรณ์

2.8 การออกแบบโครงสร้างของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและสภาพแวดล้อมของสหกรณ์

2.9 การประเมินและยกระดับคนเก่งในสหกรณ์ โดยตระหนักว่าสิ่งใดเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงเป็นทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องพิจารณาว่าบุคลากรของสหกรณ์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า พร้อมทั้งจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์

## ประเด็นการวิเคราะห์

จงยกตัวอย่างของสหกรณ์ที่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มา 1 สหกรณ์ พร้อมทั้งอธิบายมาพอเข้าใจ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.2.3  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 1 ตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.3

## บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ สุวรรณศรี. (2551). เอกสารการสอนวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2553). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- ชัยทวี เสนะวงค์. (2557). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. สืบค้นจาก <http://www.consultthai.com/>
- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. (2556, มกราคม-มิถุนายน) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 4(1) น. 33-45.
- ถันฎฐพันธ์ เขจรนนท์. (2547). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- นงลักษณ์ เพิ่มชาติ. (2558). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- มรกต โกมลดิษฐ์. (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- วิมลีน สุขถมยา. (2560). การบริหารค่าตอบแทน. เอกสารประกอบการสอน W15-IOM Compensation Management. สืบค้นจาก [http://ie.eng.cmu.ac.th/IE2014/elearnings/2015\\_01/182/W15-IOM%20Compensation%20Management.ppt](http://ie.eng.cmu.ac.th/IE2014/elearnings/2015_01/182/W15-IOM%20Compensation%20Management.ppt)
- วิลาวรรณ รัตพิศาล. (2554). ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (น. 1-9). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรทัศนการ.
- วุฒิไกร จำปาทอง. (2555). การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรความสำคัญและจุดเริ่มต้นแห่งความสำเร็จขององค์กร. สืบค้นจาก <http://www.op.mahidol.ac.th/orpr/newhrsite/ebook/MUHR/Document/MUHR/2.pdf>
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. น้ค พอยท์.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2552). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ฉบับสมบูรณ์ Human Resource Management: HRM. กรุงเทพฯ: ไดมอนด์ อิน บิสซิเนส เวิร์ลด์.
- สมยศ นาวิกาน. (2554). ทฤษฎีองค์การ = Organization Theory (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บรรณกิจ.
- อาร์มสตรอง, ไมเคิล. (2549). การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (ออร์จรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- Byars, L. L., & Ruw, L. W. (2000). *Human resource management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Cowling, A., & Mailer, C. (1998). *Managing human resources*. London: Arnold.
- Dessler, G. (1997). *Human resource management*. Upper Saddle River, New Jersey, NJ: Prentice-Hall.

- Grievess, J. (2003). *Strategic Human Resource Development*. London: Sage.
- Ivancevich, J. M. (1990). *Organizational behavior and management*. Homewood, IL: BPI/ Irwin.
- \_\_\_\_\_. (1998). *Human resource management*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (1995). *Managing human resources* (3<sup>rd</sup> ed.). Delhi: Pearson Education.
- Miller A. & Dess G.G. (1996). *Strategic Management* (2<sup>nd</sup> ed.). (New York, NY: McGraw-Hill.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (1999). *Human resource management* (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Nadler, L. (1990). *Human resource development*. pp. 1.1-1.47. In L. Nadler & Z. Nadler, eds. The handbook of human resource development (2<sup>nd</sup> ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Patrick M. Wright & Gary C. McMahan. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management *Journal of Management* (Vol.18 No.2.), pp. 299.
- R. Wayne Mondy, Robert M. Noe & Shane R. Premeaux. (1999). *Human Resource Management*. Prentice Hall, Business & Economics
- Schuler, R.S., (1992). Strategic Human Resources Management: Linking people with the strategic needs of business. *Organizational Dynamics*, Vol 21, No. 1, Summer. pp. 18-32.
- Walton, J. (1999). *Strategic human resource development*. London: Financial Times Management.
- Yorks, L. (2005). *Strategic human resource development*. Mason, OH: South Western Thomson.

---

## หน่วยที่ 2

# คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

อาจารย์เอ็นนู ซื่อสุวรรณ



ชื่อ	อาจารย์เอ็นนู ซื่อสุวรรณ
วุฒิ	วท.บ. (เกษตรศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ M.M. (Management) สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง	อดีตรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ธนาคารเพื่อการเกษตรและ สหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)
หน่วยที่เขียน	หน่วยที่ 2

## หน่วยที่ 2

# คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

### เค้าโครงเนื้อหา

- ตอนที่ 2.1 คุณลักษณะ อุปนิสัย และพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ต่างรุ่นที่อยู่ร่วมกัน
  - 2.1.1 คุณลักษณะ อุปนิสัย และพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละรุ่น
  - 2.1.2 ลักษณะนิสัย และพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ในสังคมไทย
  - 2.1.3 การอยู่ร่วมกันในครอบครัว ที่ทำงาน และชุมชนของคนไทย
- ตอนที่ 2.2 พฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - 2.2.1 พฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการสหกรณ์
  - 2.2.2 พฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของผู้จัดการสหกรณ์
  - 2.2.3 พฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของสมาชิกสหกรณ์
- ตอนที่ 2.3 กรณีศึกษาคุณลักษณะ พฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - 2.3.1 กรณีศึกษา ประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลหาดใหญ่ จำกัด
  - 2.3.2 กรณีศึกษา ประธานกรรมการสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด
  - 2.3.3 กรณีศึกษา ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าวหงษ์ทองเจียมรัมย์ จำกัด
  - 2.3.4 กรณีศึกษา ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สุรินทร์ จำกัด

### แนวคิด

1. สังคมทั่วไปประกอบด้วยคนหลากหลายรุ่นที่มีความคิด ทักษะคติ ค่านิยม ลักษณะนิสัย และพฤติกรรมแตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากสภาพสังคมแวดล้อมในแต่ละช่วงเวลาของแต่ละรุ่น ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งหรือแตกแยกในการอยู่ร่วมกันทั้งในระดับครอบครัว ที่ทำงานและสังคมชุมชน ทั้งนี้เป็นปัญหาช่องว่างระหว่างกลุ่มรุ่นที่เกิดขึ้นทั่วโลก ในประเทศไทยก็เริ่มมีปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นแล้วในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างมากในปัจจุบัน คนในสังคมจึงต้องมีความเข้าใจและตระหนักรู้ถึงการอยู่ร่วมกันได้อย่างเหมาะสมกลมกลืนภายใต้ความหลากหลายดังกล่าว
2. สังคมสหกรณ์ที่ประกอบด้วยคณะกรรมการสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้สูงวัยเป็นส่วนใหญ่ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้อยู่ในวัยกลางคนและวัยทำงานสมาชิกสหกรณ์ซึ่งอยู่ในวัยที่หลากหลายมาก จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการปรับตัวและทัศนคติ

เพื่อสามารถร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นที่พึงของสมาชิกได้อย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนภายใต้ความเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

3. กรณีศึกษาการบริหารเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ที่แตกต่างกันในสหกรณ์นอกภาคเกษตรและในภาคเกษตร โดยเน้นแนวทางการบริหารจัดการที่แตกต่างกันทั้งในระดับประธานกรรมการดำเนินการที่เป็นฝ่ายนโยบายของสหกรณ์ และในระดับผู้จัดการที่เป็นฝ่ายบริหารจัดการของสหกรณ์

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายคุณลักษณะและพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ต่างรุ่นที่อยู่ร่วมกันได้
2. อธิบายพฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. อธิบายกรณีศึกษาพฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคเกษตรและสหกรณ์ในภาคเกษตรได้



## ตอนที่ 2.1

# คุณลักษณะ อุปนิสัย และพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ต่างรุ่นที่อยู่ร่วมกัน

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 2.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

### หัวเรื่อง

- เรื่องที่ 2.1.1 คุณลักษณะ อุปนิสัย และพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละรุ่น
- เรื่องที่ 2.1.2 ลักษณะนิสัย และพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ในสังคมไทย
- เรื่องที่ 2.1.3 การอยู่ร่วมกันในครอบครัว ที่ทำงาน และชุมชนของคนไทย

### แนวคิด

1. สังคมทั่วไปประกอบด้วยคนหลากหลายวัยที่มีลักษณะนิสัยแตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมในยุคสมัยที่ต่างกัน นักสังคมวิทยาแบ่งทรัพยากรมนุษย์เป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มเจียบ กลุ่มเกิดหลังสงครามโลก กลุ่มเอ็กซ์ และกลุ่มวาย ที่มีทัศนคติ ลักษณะนิสัยและพฤติกรรมการใช้ชีวิตที่แตกต่างกัน
2. สังคมไทยปัจจุบัน แบ่งได้เป็น 3 รุ่น คือ Gen-B Gen-X และ Gen-Y ที่มีความแตกต่างในการดำเนินชีวิตทั้งการใช้จ่าย การแต่งงาน การซื้อสินค้าออนไลน์ และกิจกรรมทางกาย
3. คนไทย 3 รุ่นต้องมีความรู้และเข้าใจในธรรมชาติของแต่ละรุ่นเพื่อลดช่องว่างระหว่างรุ่น และสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขทั้งในชีวิตครอบครัว ชีวิตการงาน และชีวิตในสังคมชุมชน

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 2.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายคุณลักษณะ อุปนิสัย และพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละรุ่นได้
2. อธิบายลักษณะนิสัย และพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ในสังคมไทยได้
3. อธิบายคนไทยต่างรุ่นที่อยู่ร่วมกันในครอบครัว ที่ทำงานและชุมชนของคนไทยได้

## เรื่องที่ 2.1.1 คุณลักษณะ อุปนิสัย และพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละรุ่น

“...คนเราอยู่คนเดียวไม่ได้ จะต้องอยู่เป็นหมู่เป็นคณะ และถ้าหมู่คณะนั้นมีความสามัคคี คือเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือในทุกเมื่อ ช่วยกันคิดว่าสิ่งใดสมควร สิ่งใดไม่สมควร สิ่งใดที่จะทำให้นำมาสู่ความเจริญ ความมั่นคง ความสุขก็ทำ สิ่งใดที่นำมาซึ่งหายนะหรือเสียหาย ก็เว้น และช่วยกันปฏิบัติทั้งหน้าที่ทางกาย ทั้งหน้าที่ทางใจ...”

พระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช  
พิธีพระราชทานธงประจำรุ่นลูกเสือชาวบ้าน จังหวัดสระบุรี วันศุกร์ที่ 16 เมษายน พ.ศ. 2519

สังคมโดยทั่วไปประกอบด้วยคนหลากหลายอายุ คนแต่ละกลุ่มอายุหรือแต่ละรุ่นมักมีลักษณะที่แตกต่างกันไป ความแตกต่างนั้นไม่ได้เกิดจากวัยที่แตกต่างกันเพียงอย่างเดียว หากแต่เกิดจากยุคสมัยที่ต่างกัน กล่าวคือ คนที่เกิดในยุคสมัยที่ต่างกันจะเติบโตมาในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ทำให้คนที่เกิดและเติบโตมาต่างยุคต่างสมัยมีลักษณะนิสัยที่แตกต่างกันไป

แนวคิดเรื่องการแบ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นรุ่นในสมัยก่อนหมายถึง “รุ่นของคนในครอบครัว” แต่การแบ่งออกเป็นรุ่น (Generations) ในสังคมเป็นแนวคิดใหม่ในช่วงศตวรรษที่ 20 นี้เอง โดยมีงานเขียนของนักสังคมศาสตร์ชาวอังกฤษชื่อ นายคาร์ล แมนไฮม์ (Karl Mannheim) ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในปี ค.ศ. 1923 ชื่อ The Problem of Generations ซึ่งได้เสนอว่า ผู้คนในสังคมต่างก็ได้รับอิทธิพลจากบริบททางสังคมและประวัติศาสตร์ เป็นผลให้คนในยุคหนึ่งที่เกิดและเติบโตขึ้นท่ามกลางเหตุการณ์สำคัญใหญ่ ๆ บางอย่าง เช่น สงครามโลก และนวัตกรรมเทคโนโลยีที่สำคัญร่วมกัน ก็จะมีทัศนคติ ลักษณะนิสัย พฤติกรรมการใช้ชีวิตอย่างหนึ่ง และลักษณะนั้น ๆ ก็จะมีส่วนในการกำหนดอนาคตของโลกต่อไป ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีการแบ่งผู้คนออกเป็น 8 รุ่น คือ

- 1) Lost Generation คนที่เกิดปี พ.ศ. 2426-2443 เป็นยุคสงครามโลกครั้งที่ 1 ปัจจุบันคนกลุ่มนี้เสียชีวิตไปหมดแล้ว
- 2) Greatest Generation คนที่เกิดปี พ.ศ. 2444-2467 เป็นยุคก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 มีการฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจ คนในยุคนี้จะมีความเป็นทางการสูง
- 3) Silent Generation คนที่เกิดปี พ.ศ. 2468-2488 เป็นช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 คนรุ่นนี้มีความจงรักภักดีต่อนายจ้างและประเทศชาติสูง ผู้หญิงเริ่มออกมาทำงานนอกบ้านมากขึ้น
- 4) Baby Boomer คนที่เกิดปี พ.ศ. 2489-2507 เป็นยุคสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 คนยุคนี้มีชีวิตเพื่อการทำงาน ประหยัด อดออม รอบคอบ

5) Generation X คนที่เกิดปี พ.ศ. 2508-2522 เป็นยุคที่โลกมั่งคั่งแล้ว คนยุคนี้นับโตมากับการพัฒนาของคอมพิวเตอร์ เพลงฮิพฮอป และวิดีโอเกม จึงชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ มีความคิดสร้างสรรค์และมีความเป็นตัวของตัวเองสูง

6) Generation Y คนที่เกิดปี พ.ศ. 2523-2540 เป็นยุคที่เทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตเจริญก้าวหน้า คนยุคนี้นับงานไอที มีความคิดสร้างสรรค์สูง สามารถทำอะไรหลายอย่างในเวลาเดียวกัน เป็นคนมองโลกในแง่ดี แต่ไม่ค่อยมีความอดทน

7) Generation Z คนที่เกิดปี พ.ศ. 2540 ขึ้นไปเป็นวัยที่เติบโตมาพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวกมากมายทั้งที่อยู่และสิ่งแวดล้อม จึงมีความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีต่าง ๆ และเรียนรู้ได้เร็ว

8) Generation C เป็นกลุ่มคนยุค Baby Boomer และ Gen-X ที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองมาสนใจเทคโนโลยีเพื่อตามให้ทันโลก พฤติกรรมที่เด่นชัด คือ การใช้โทรศัพท์มือถือ อินเทอร์เน็ตและโซเชียลเน็ตเวิร์ก มีพฤติกรรมเสพติดสังคมออนไลน์เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต แต่คนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะโพสต์และแชร์เพื่อแบ่งปันความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ด้วยความระมัดระวัง

โดยทั่วไปจะนิยมแบ่งผู้คนเป็นรุ่น (generations) 4 รุ่น คือ Baby Boomer, Generation X, Generation Y และ Generation Z ซึ่งในแต่ละกลุ่มรุ่นจะมีความแตกต่างกันหลายด้าน ทั้งในด้านความคิด ค่านิยม ลักษณะนิสัย ตลอดจนพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกอย่างชัดเจน เนื่องจากสภาพสังคมในช่วงนั้น ๆ เป็นปัจจัยที่หล่อหลอมความคิดและทำให้เกิดพฤติกรรมเหล่านั้น แต่ในสังคมที่ประกอบด้วยผู้คนหลากหลายรุ่น จึงเกิดความคิดที่หลากหลาย ทศนคติและการใช้ชีวิตที่แตกต่างกันหลายครั้งก็ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งหรือแตกแยกในการอยู่ร่วมกันทั้งในครอบครัว ที่ทำงาน และสังคมชุมชน ดังนั้น การเรียนรู้และเข้าใจความคิดอ่านของผู้คนในแต่ละรุ่น ย่อมเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกัน ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างเข้าใจและมีความสุข

## 1. ความหมายและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์แต่ละกลุ่มรุ่น

1.1 ความหมายของเจเนอเรชัน (generations) มีผู้ให้ความหมายของเจเนอเรชันไว้หลากหลาย ดังนี้ เจเนอเรชัน หมายถึง ผู้มีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมคล้ายกันในสังคมหนึ่ง ๆ โดยประสบการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดเอกลักษณ์ในทัศนคติและพฤติกรรมร่วมกันในกลุ่มคนรุ่นราวเดียวกันนั้น ๆ (Glass, 2007, p. 99)

เจเนอเรชัน หมายถึง กลุ่มคนซึ่งเกิดภายในช่วงระยะเวลาเดียวกัน และได้รับประสบการณ์ชีวิตที่คล้ายคลึงกัน (Strauss et al., 1992, p. 34)

เจเนอเรชัน หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดและเติบโตขึ้นในช่วงเวลาเดียวกัน มีค่านิยมและรูปแบบการดำรงชีวิตที่เหมือนกัน (Takatoshi, 2004, p. 84)

เจเนอเรชัน หมายถึง กลุ่มคนที่มีแนวคิด อารมณ์ ความรู้สึก และประสบการณ์ร่วมกัน โดยไม่ใช่เป็นแต่เพียงผู้ที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกันเท่านั้น (Zemke et al., p. 64)

โดยสรุปที่นักสังคมวิทยาและนักวิชาการอื่น ๆ ได้ให้ความหมายคล้ายคลึงกันว่า เจเนอเรชัน หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดรุ่นราวคราวเดียวกันและเติบโตขึ้นมาโดยได้รับประสบการณ์จากสภาพแวดล้อมทางสังคมที่คล้ายคลึงกัน ทำให้มีแนวคิด ทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และรูปแบบการดำรงชีวิตที่เหมือนกัน

1.2 ความสำคัญของเจเนอเรชัน นักวิชาการชาวตะวันตกโดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกาเริ่มให้ความสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องเจเนอเรชัน เพราะทำให้สามารถเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ (Mannheim, 1952, pp. 286-287)

ความแตกต่างของเจเนอเรชันเป็นที่มาของความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้แก่สังคมทั้งในระดับครอบครัว หน่วยงาน และประเทศชาติ เมื่อเราสามารถศึกษาวิเคราะห์และทำความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างคนในแต่ละเจเนอเรชันในเชิงคุณลักษณะ แนวความคิด ความเชื่อ ทศนคติ แนวโน้มพฤติกรรมในการใช้ชีวิต การบริโภค และวิธีทำงานของคนทุกกลุ่มรุ่น จะทำให้เราเข้าใจตัวเอง ผู้อื่น รวมถึงสังคมนรอบข้าง ได้มากยิ่งขึ้น องค์กรต่าง ๆ ก็สามารถจะนำผลการศึกษาค้นคว้าความแตกต่างของบุคคลเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดีขึ้นด้วย (Humphrey & Stokes, 2000, p. 4)

แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชันเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการเข้าใจโครงสร้างของสังคมที่มีทั้งความต่อเนื่องและความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏให้เห็นผ่านกระบวนการต่าง ๆ ของคนรุ่นใหม่ที่ยังเข้ามาสืบบทบาทแทนที่คนรุ่นเก่า โดยแสดงถึงการสืบต่อสิ่งที่ถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Takatoshi, 2004, p. 85)

ศรีภักฎญา มงคลศิริ (2548, น. 173) สรุปว่า การศึกษาคนตามเจเนอเรชันนั้น เกิดจากสมมติฐานที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1) Life Stage หมายถึง การเชื่อว่าผู้ที่เดินทางผ่านแต่ละช่วงเวลาของชีวิตจะมีการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรม

2) Current Conditions หมายถึง การเชื่อว่าสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เกิดขึ้นในปัจจุบันจะเป็นตัวแปรกำหนดความคิดและพฤติกรรม

3) Cohort Experience หมายถึง ประสบการณ์ร่วมกันในอดีตเมื่อวัยเดียวกัน จะทำให้คนอายุกลุ่มเดียวกันคิดอ่านใกล้เคียงกัน

ดังนั้น เมื่อรวมตัวแปรทั้งสามเข้าด้วยกัน จึงทำให้เชื่อได้ว่า คนอายุกลุ่มเดียวกันย่อมมีพื้นฐานความคิดบางอย่างที่เหมือนกัน แต่ก็สามารถมีพฤติกรรมต่างกัน เพราะพัฒนาการทางความคิดมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางสังคมในปัจจุบันและตัวตนภายในของบุคคลนั้น





สิวารัตน์ ณ ปทุม (2552, น. 71) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชันตามมุมมองเชิงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งคนออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1) กลุ่มเงียบ (เกิดช่วงปี พ.ศ. 2468-2488) มีลักษณะพื้นฐานเป็นผู้ที่ยึดถือความถูกต้องตามบรรทัดฐานทางสังคม ชอบการทำงานในลักษณะการใช้คำสั่งและควบคุม จึงต้องการผู้นำที่เข้มแข็งและมีผลงาน โดยยินดีจะเรียนรู้สิ่งใหม่หรือทักษะใหม่เพื่อประสิทธิผลในงานที่ทำ

2) กลุ่มเกิดหลังสงครามโลก (เกิดช่วงปี พ.ศ. 2489-2507) มีลักษณะพื้นฐานในการใช้ชีวิตกับงาน ชอบช่วยเหลืองาน ต้องการได้รับความยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาโดยให้มีส่วนในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบในงาน การมอบหมายงานหน้าที่ที่ท้าทาย ทำให้เจริญเติบโตในงานได้ รวมทั้งความมั่นคงในงาน ความปลอดภัยและบรรยากาศในงานที่ส่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งหมายถึงการมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3) กลุ่มเอกซ์ (เกิดช่วงปี พ.ศ. 2508-2520) มีลักษณะพื้นฐานในการทำงานเพื่ออยู่เท่านั้น เพราะให้ความสำคัญกับความสมดุลของงานกับชีวิตและครอบครัวมากกว่ากลุ่มอื่น ต้องการเป็นผู้นำอิสระ หรือเป็นผู้ประกอบธุรกิจของตนเองมากกว่าเป็นลูกจ้าง มีความคิดสร้างสรรค์ทางด้านเทคโนโลยี ต้องการงานที่หลากหลายและโปร่งใส ต้องการรางวัลตอบแทนด้านการเงินและผลประโยชน์จากการทำงานแบบด่วน ซึ่งหมายถึงเห็นผลได้ทันที ต้องการสภาพแวดล้อมในงานและการเติมเต็มบรรยากาศในการทำงานที่ยืดหยุ่นไม่เคร่งครัด เป็นผู้ที่ชอบแสวงหาสิ่งที่ใหญ่กว่าและดีกว่าในเรื่องของงาน จึงยินดีที่จะย้ายงานเพื่อสร้างทักษะ มีความภักดีในงานต่อระดับบริหาร

4) กลุ่มวาย (เกิดช่วงปี พ.ศ. 2521-2538) มีลักษณะพื้นฐานการทำงานหนักเพื่อหวังผลมีความทะเยอทะยานสูงและคาดหวังจะมีโอกาสเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ต้องการประสบความสำเร็จทางการเงิน สะแสวงหาความท้าทาย งานที่มีความหมายและมีผลตอบทันที ชอบสิ่งประดิษฐ์ใหม่ มีความภักดีต่ำต่อองค์กรแต่ภักดีกับหัวหน้างานโดยตรง

เจนเนอร์ชัน	ปี พ.ศ. เกิด	เหตุการณ์สำคัญ	คุณลักษณะ นิสัย การให้คุณค่า
 ซิลেন্টเจน Silent Generation	2468-2485	เศรษฐกิจโลกตกต่ำ สงครามโลก	ชอบความเป็นระเบียบแบบแผน ไม่ชอบความเสี่ยง อนุรักษ์นิยม
 เบบี้บูมเมอร์ Baby Boomer	2486-2503	สงครามโลกสิ้นสุด ยุคฟื้นฟูสังคมเศรษฐกิจ การเกิดเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว	ทุ่มเทชีวิตให้กับการทำงาน สู้งาน อดทน ชอบงานที่มีความมั่นคง มีความภักดีต่อ องค์กรให้ความสำคัญกับการทำหน้าที่ พลเมือง
 เจนเอกซ์ Generation X	2504-2524	เศรษฐกิจของโลกเริ่มมั่งคั่ง ผู้หญิงออกทำงานมากขึ้น วัฒนธรรมสมัยใหม่เริ่ม เฟื่องฟู	ไม่ชอบความเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับ สมดุลชีวิต มีความคิดสร้างสรรค์ แต่งงาน ช้าลง อยากทำงานที่มีความอิสระ อยากเป็น นายตัวเองมากกว่าการทำงานในบริษัทใหญ่ ชอบงานที่ท้าทายและได้ความรู้ใหม่ ๆ งาน ที่ใช้ทักษะหลากหลาย ชอบช่วยเหลือสังคม ด้วยการเป็นอาสาสมัครมากกว่าการทำหน้าที่ พลเมือง
 เจนวาย Generation Y	2525-2548	ยุคก้าวกระโดดทาง เทคโนโลยี โดยเฉพาะ อินเทอร์เน็ต	มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถทำหลายสิ่งได้ ในเวลาเดียวกัน คู่กับเทคโนโลยี ทำงาน เป็นทีมเก่ง ไม่ชอบเสี่ยง ไม่ได้แสวงหา ความแปลกแหวกแนวเท่าเจเนอเรชัน

ภาพที่ 2.1 เจนเนอร์ชันหลักในปัจจุบัน

ที่มา: ปรับจาก Strauss & Howe. (2007).

## ประเด็นการวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่าการที่คนแต่ละรุ่นมีความแตกต่างกันนั้นเกิดจากอะไร ขอให้อภิปรายสาเหตุ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 2.1.1  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 2 ตอนที่ 2.1 เรื่องที่ 2.1.1

---

## เรื่องที่ 2.1.2 ลักษณะนิสัย และพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ ในสังคมไทย

“.....เป็นความจริงอยู่โดยธรรมดาที่บุคคลในสังคมนั้น ย่อมมีอัจฉริยภาพ จิตใจแตกต่าง  
เหลื่อมล้ำกันเป็นหลายระดับ ขึ้นอยู่กับพื้นฐานภูมิธรรมของตน บางคนก็มีความคิดจิตใจสูง มีความ  
ประพฤติปฏิบัติดีงาม เป็นคุณเป็นประโยชน์ดีอยู่แล้ว เป็นปรกติ แต่บางคนก็ไม่สามารถจะทำ  
เช่นนั้นได้เพราะยังไม่เห็นคุณค่าของการปฏิบัติดี จึงมักก่อให้เกิดแก่สังคม คนเรานั้นสำคัญอยู่ที่  
ควรจะได้ปรารถนาปรารถนาที่จะพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้นเป็นลำดับเพื่อให้ชีวิตเป็นสุขและเจริญรุ่งเรือง...”

พระบรมราชาวาทในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช  
พิธีเปิดการประชุมยุวพุทธิกสมาคมทั่วประเทศ ครั้งที่ 1 วันเสาร์ที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2524

สังคมไทยประกอบด้วยคนหลากหลายประเภทอาศัยอยู่ร่วมกัน ความหลากหลายทั้งทางเพศสภาพ  
ชาติพันธุ์ วัฒนธรรม และศาสนา เป็นประเด็นที่หยิบยกขึ้นมาพูดถึงอยู่บ่อยครั้ง แต่เรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ  
ในปัจจุบันที่พูดถึงกันมาก คือ “ความหลากหลายทางกลุ่มรุ่น” เพราะ “รุ่น” หรือ “เจเนอเรชัน” ที่ต่างกัน  
หมายถึง การเกิดและเติบโตในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จึงทำ  
ให้มีลักษณะนิสัย ความคิด พฤติกรรม โลกทัศน์ ค่านิยม ที่แตกต่างกันด้วย

เรารู้จักลักษณะของคนในแต่ละเจเนอเรชันของสังคมไทย เพื่อใช้อธิบายความแตกต่างของ  
คนไทยได้ ตามการแบ่งของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ดังนี้

1) กลุ่มเงียบ (Silent Generation) คนรุ่นนี้เกิดปี พ.ศ. 2468-2485 (อายุประมาณ 75-92 ปี) เป็น  
ช่วงที่เศรษฐกิจโลกตกต่ำ และเกิดสงครามโลก มีลักษณะนิสัยที่ชอบความเป็นระเบียบแบบแผน ไม่ชอบ  
ความเสี่ยงและอนุรักษนิยม

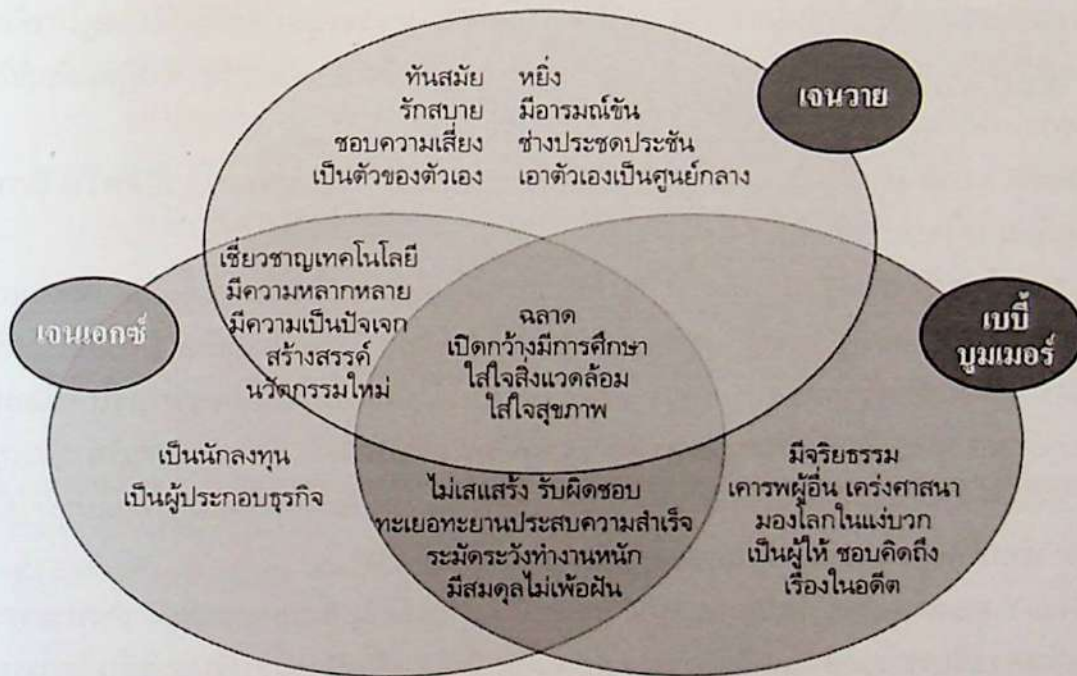
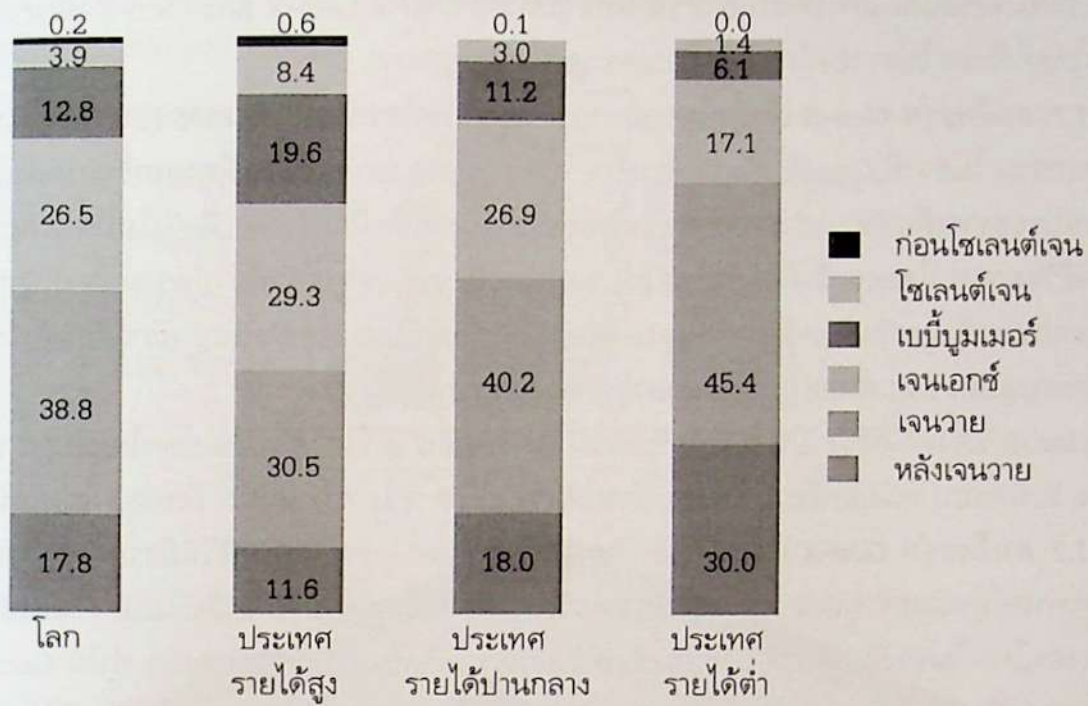
2) กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ หรือ เจน บี (Baby Boomer/Gen-B) คนรุ่นนี้เกิดปี พ.ศ. 2486-2503 (อายุประมาณ 57-74 ปี) เป็นช่วงสงครามโลกสิ้นสุดลง ยุคฟื้นฟูสังคมและเศรษฐกิจ มีการเกิดเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ลักษณะนิสัยที่ทุ่มเทชีวิตให้กับการทำงาน สู้งาน อดทน ชอบงานที่มีความมั่นคง มีความภักดีต่อองค์กร และให้ความสำคัญกับการทำหน้าที่พลเมือง

3) กลุ่มเจนเอเรชันเอ็กซ์ หรือ เจน เอกซ์ (Generation X) คนรุ่นนี้เกิดปี พ.ศ. 2504-2524 (อายุประมาณ 36-56 ปี) เป็นช่วงที่เศรษฐกิจโลกเริ่มมั่นคง ผู้หญิงออกมาทำงานมากขึ้น และวัฒนธรรมสมัยใหม่เริ่มเฟื่องฟู มีลักษณะนิสัยที่ไม่ชอบความเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับความสมดุลของชีวิต มีความคิดสร้างสรรค์ แต่งงานช้าลง อยากรับงานที่อิสระ อยากรับเงินเดือนมากกว่าทำงานบริษัทใหญ่ ชอบงานท้าทาย และได้ความรู้ใหม่ ๆ งานที่ใช้ทักษะหลากหลาย ชอบช่วยเหลือสังคมด้วยการเป็นอาสาสมัครมากกว่าทำหน้าที่พลเมือง

4) กลุ่มเจนเอเรชันวาย หรือ เจน ยาย (Generation Y) คนรุ่นนี้เกิดปี พ.ศ. 2525-2548 (อายุประมาณ 12-35 ปี) เป็นยุคก้าวกระโดดทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต มีลักษณะความคิดสร้างสรรค์ สามารถทำหลายสิ่งได้ในเวลาเดียวกัน ค้นคว้าเทคโนโลยีเป็นอย่างดี มุ่งมั่นแต่ไม่ค่อยอดทน ทำงานเป็นทีมเก่ง แต่ไม่แสวงหาความแปลกเท่ากับเจน เอกซ์

5) เจนเอเรชันอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ในปัจจุบัน ได้แก่ (1) เจนเอเรชันแซต หรือ เจน แซต (Generation Z) เป็นรุ่นที่คาบเกี่ยวต่อเนื่องจาก Gen-Y เด็กรุ่นนี้เกิดและเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยี มีมือถือหรือแท็บเล็ตใช้ตั้งแต่เด็ก เกิดมาในช่วงเศรษฐกิจเริ่มถดถอย มีการก่อการร้าย และการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมและโครงสร้างครอบครัว ต้องเรียนมากขึ้นและมีพฤติกรรมนั่ง ๆ นอน ๆ มากขึ้น (2) เจนเอเรชันแอลฟา หรือ เจน แอลฟา (Generation Alpha) เป็นเด็กเกิดหลัง Gen-Z ที่เกิดและเติบโตกับเทคโนโลยีดิจิทัล ที่เรียกว่า “Digital Natives” เริ่มต้นจากปีที่มี ไอแพด (iPad) เริ่มจำหน่ายในปี 2553 (3) เจนเอเรชันซี หรือ เจน ซี (Generation C) เป็นเจนเอเรชันที่ไม่ได้แบ่งตามช่วงปีเกิด แต่แบ่งตามลักษณะนิสัยที่ต้องมีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตตลอดเวลา

ประชากรโลกในแต่ละเจนเนอเรชัน



ภาพที่ 2.2 ประชากรแต่ละเจนเนอเรชัน

ที่มา: World Population Prospects: The 2015 Revision, United Nations.

ปรับจาก BCG U.S. (2013). Millennial Supplemental Consumer Sentiment Survey.



## 1. ลักษณะเฉพาะของคนไทย 3 รุ่น

ในที่นี้ จะขอเน้นเฉพาะคนไทย 3 รุ่นในปัจจุบัน คือ Gen-B Gen-X และ Gen-Y เนื่องจาก กลุ่ม เจียบส่วนใหญ่ได้หมดไปจากองค์กรแล้วเพราะการเกษียณอายุทำงาน

**1.1 คนไทยรุ่น Gen-B** เติบโตในบรรยากาศที่ประเทศไทยยังเป็นสังคมชนบท ส่วนใหญ่อยู่ใน ภาคเกษตรกรรม ในช่วงที่ Gen-B เกิดขึ้น ประเทศไทยมีการเกิดอย่างรวดเร็วเนื่องจากรัฐบาลส่งเสริมการ เพิ่มจำนวนประชากรเพื่อพัฒนาประเทศ ประเทศยังอยู่ในช่วงสร้างเนื้อสร้างตัว จึงยังไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวก ในชีวิตมากคนไทยยุคนั้นจึงขยัน อดทน มุมานะทำงานเพื่อความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นสูง ยึดมั่น ธรรมเนียมประเพณี ผูกพันกับครอบครัวและเครือญาติที่เกิดมาในครอบครัวใหญ่ ความบันเทิงจะเป็นสื่อ วิทยุ หนังสือพิมพ์ ลิเก หมอลำ ลำตัด เพลงลูกกรุงสุนทราภรณ์

Gen-B มองตัวเองว่า เป็นคนที่มีจริยธรรม เคารพผู้อื่น เคารพศาสนา มองโลกในแง่บวก เป็นผู้ให้ ไม่เสแสร้ง รับผิดชอบ ทะเยอทะยาน ประสบความสำเร็จ ระมัดระวัง ทำงานหนัก มีสมดุลง ไม่เพื่อฝัน

**1.2 คนไทยรุ่น Gen-X** เริ่มได้รับอิทธิพลจากตะวันตก การมีเคเบิลทีวีที่มีรายการต่างประเทศ ร้านอาหารฟาสต์ฟู้ดและร้านสะดวกซื้อของชาติตะวันตกที่หลังไหลเข้ามาได้เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการ บริโภคของคนไทย ในช่วงที่ Gen-X เกิดเป็นช่วงที่จำนวนการเกิดในประเทศไทยสูงสุด ทำให้ Gen-X ของ ไทยได้ฉายาว่า เป็น “ประชากรรุ่นเกิดล้าน” และเป็นรุ่นที่อยู่กึ่งกลางเทคโนโลยีอะนาล็อกกับดิจิทัล คนไทย รุ่นนี้มีความคิดเสรีนิยม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เคารพธรรมเนียมประเพณีแต่เริ่มตั้งคำถามกับจารีต เพราะ สังคมเปิดกว้างมากขึ้นได้รู้ได้เห็นโลกกว้าง แต่ก็มีความอดทนและระอคอย ความบันเทิงดูโทรทัศน์ที่มี หนึ่งซีโรกูโลก จึงมีใจรักความเป็นธรรมชาติ ชอบช่วยเหลือ ประณามสิ่งที่ตัวเองคิดว่าผิด มีปฏิสัมพันธ์กับคนใน สังคมแบบตรงไปตรงมา

Gen-X มองตัวเองว่า เป็นนักลงทุน และผู้ประกอบการธุรกิจ เป็นคนฉลาด เปิดกว้าง มีการศึกษา ใส่ใจสิ่งแวดล้อม ใส่ใจสุขภาพ

**1.3 คนไทยรุ่น Gen-Y** เติบโตมาในช่วงที่ประเทศไทยมีความเป็นเมืองสูงขึ้น ความหนาแน่นของ ประชากรสูงถึง 119 คนต่อ 1 ตารางกิโลเมตร แต่ขนาดครัวเรือนกลับเล็กลงเหลือ 3.8 คนต่อครัวเรือน คนรุ่นนี้เกิดมาพร้อมกับความสุขสบายเพราะพ่อแม่เตรียมไว้ให้พร้อม จึงเป็นพวกบริโภคนิยม สนใจ ตัวเองมาก กล้าแสดงออก เชื่อมมั่นในตนเองสูง สิ่งที่มีผลต่อคน Gen-Y มาก คือ การเปิดบริการอินเทอร์เน็ต ในปี พ.ศ. 2538 ทำให้ Gen-Y เป็นรุ่นที่เก่งเทคโนโลยี เชื่อข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต มองทุกอย่างง่ายไปหมด แต่อดทนต่ำ เรียกร้องสูง และหลงอยู่ในโลกออนไลน์มากกว่าโลกจริง

Gen-Y มองตัวเองว่า มีความทันสมัย รักสบาย มีอารมณ์ขัน ชอบความเสี่ยง ช่างประชดประชัน เป็นตัวของตัวเอง เชี่ยวชาญเทคโนโลยี มีความหลากหลาย มีความเป็นปัจเจก สร้างสรรค์นวัตกรรม



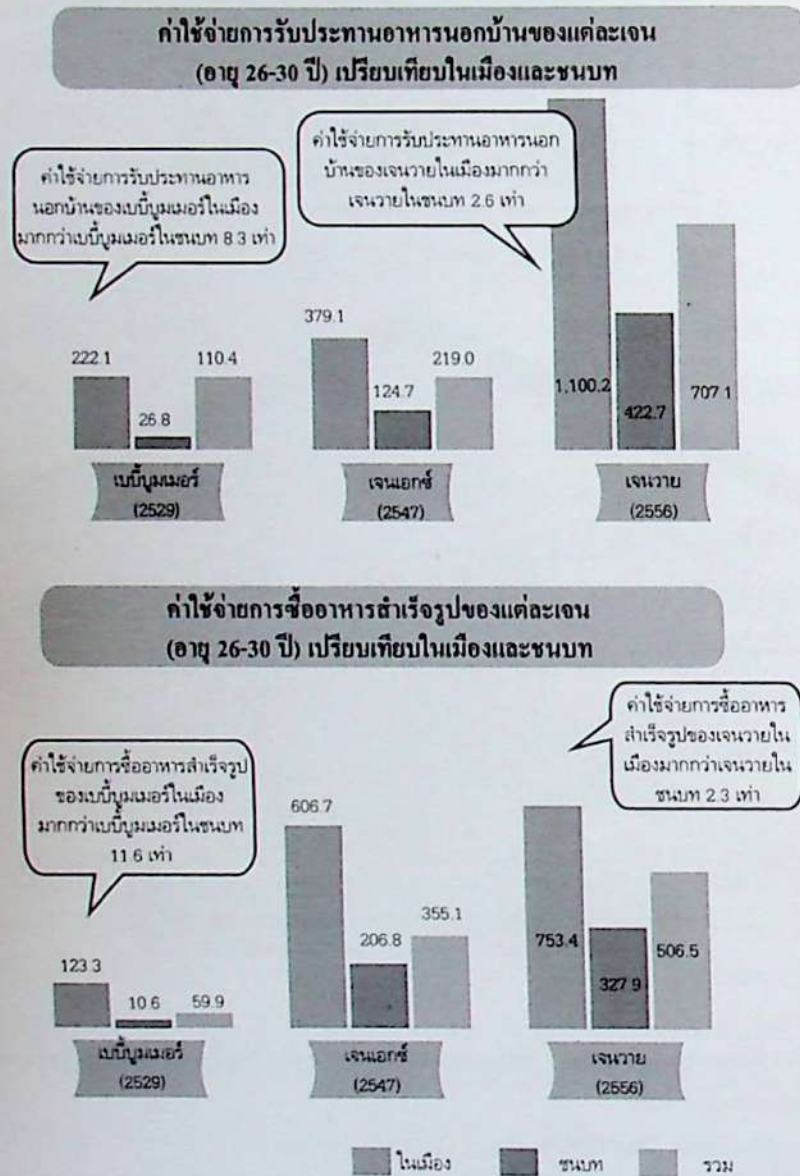
ภาพที่ 2.3 จำนวนการเกิดของแต่ละเจเนอเรชัน และจำนวนประชากรไทยในแต่ละเจเนอเรชัน จำแนกตามเพศ  
ที่มา: กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย.

World Population Prospects: The 2015 Revision, United Nations.

## 2. ความแตกต่างของคนไทย 3 รุ่น

คนไทย 3 รุ่น มีความแตกต่างกันในการดำเนินชีวิตที่เห็นได้ชัดจากค่าใช้จ่าย การแต่งงาน การซื้อสินค้าออนไลน์ การใช้อินเทอร์เน็ต และกิจกรรมทางกาย ดังนี้

2.1 ค่าใช้จ่ายต่อรายได้ของแต่ละเจนเนอเรชัน จากข้อมูลการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน ปี พ.ศ. 2529, 2547 และ 2556 สำนักงานสถิติแห่งชาติ ปรากฏว่า Gen-Y เป็นกลุ่มที่มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้น้อยที่สุด หากเปรียบเทียบกับเจนเนอเรชันอื่นในช่วงที่อายุเท่ากัน (อายุ 26-30 ปี) สัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ของ Gen-Y อยู่ที่ร้อยละ 51 ซึ่งน้อยกว่า Gen-B และ Gen-X ที่ร้อยละ 66.6 และ 69 ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่ารายได้ของ Gen-Y เพิ่มขึ้นในอัตราที่รวดเร็วกว่ารายจ่าย



ภาพที่ 2.4 ค่าใช้จ่ายการรับประทานอาหารนอกบ้านและการซื้ออาหารสำเร็จรูปของแต่ละเจนเนอเรชันเปรียบเทียบในเมืองและชนบท

ที่มา: การสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน พ.ศ. 2529, 2547 และ 2556 สำนักงานสถิติแห่งชาติ.

2.2 การแต่งงาน จากข้อมูลสำมะโนประชากรและเคหะ ปีพ.ศ. 2513, 2533 และ 2553 สำนักงานสถิติแห่งชาติ ปรากฏว่า คนใน Gen-X และ Gen-Y มีแนวโน้มการแต่งงานที่มากขึ้นกว่า Gen-B ในช่วงอายุที่เท่ากัน (อายุ 25-29 ปี)

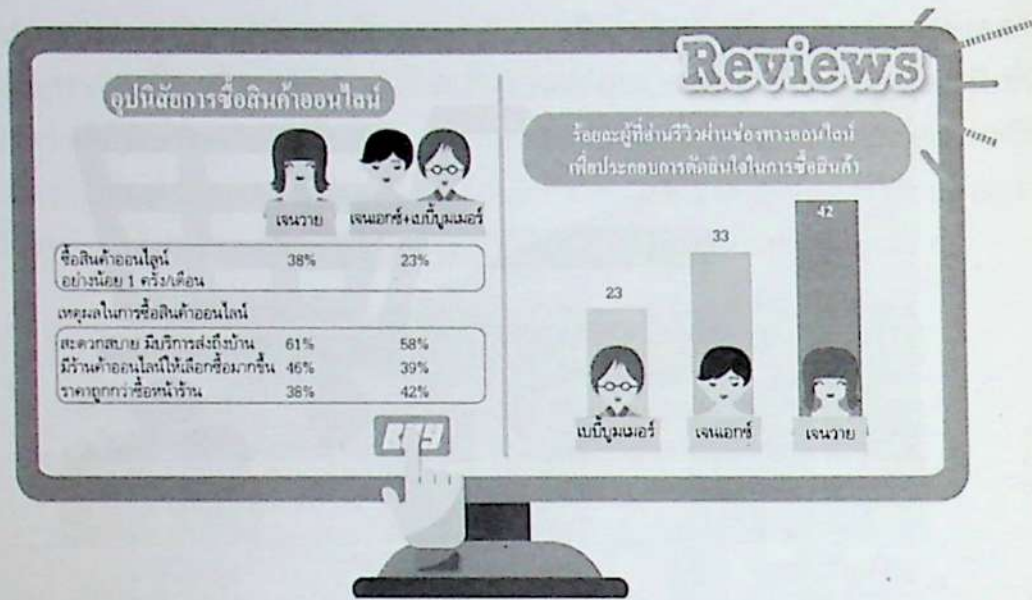


ภาพที่ 2.5 อัตราการครองโสดเพิ่มขึ้นในเจนเนอร์ชันหลัง

ที่มา: สำมะโนประชากรและเคหะ ปี พ.ศ. 2513, 2533 และ 2553 สำนักงานสถิติแห่งชาติ .

สำมะโนประชากรและเคหะ ปี พ.ศ. 2523, 2543 และ 2553 สำนักงานสถิติแห่งชาติ.

2.3 การซื้อสินค้าออนไลน์ จากข้อมูลปี 2557 ของศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ ปรากฏว่า มีการซื้อสินค้าออนไลน์อย่างน้อย 1 ครั้งต่อเดือน สำหรับ Gen-B Gen-X Gen-Y ในอัตรา ร้อยละ 23, 33 และ 42 ตามลำดับ โดยมีเหตุผลว่า สะดวกสบาย มีบริการส่งถึงบ้าน มีสินค้าให้เลือกมาก และราคาถูกกว่าซื้อหน้าร้าน



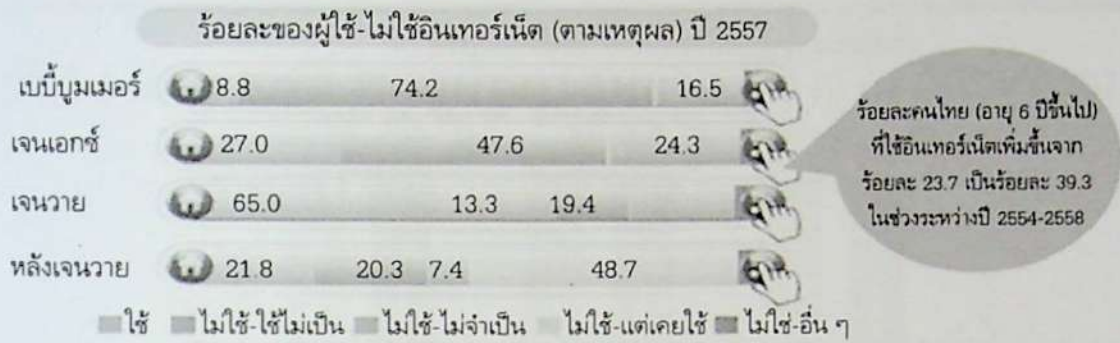
ภาพที่ 2.6 อุปนิสัยการซื้อสินค้าออนไลน์ และการอ่านรีวิวประกอบการตัดสินใจซื้อสินค้า

หมายเหตุ: การสำรวจนี้ กำหนดปีเกิดของรุ่นเบบี้บูมเมอร์ที่ปี 2489-2508 เจนเอ็กซ์ปีเกิด 2509-2523 และเจนวายปีเกิด 2524-2543

ที่มา: ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์. (2557).

**2.4 การใช้อินเทอร์เน็ต** จากข้อมูลรายงานผลสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย พ.ศ. 2558 สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ปรากฏว่า ในภาพรวม คนไทยใช้เวลากับอินเทอร์เน็ตเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะ Gen-Y ใช้เวลาถึง 1 ใน 3 ของวันกับออนไลน์บนโลกอินเทอร์เน็ต ดังข้อมูลจำนวนชั่วโมงการใช้อินเทอร์เน็ตเฉลี่ยต่อสัปดาห์ ของ Gen-B Gen-X และ Gen-Y คือ 32.5, 47.1 และ 54.2 ตามลำดับ

โดยกิจกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตสูงสุดของ Gen-B อยู่ที่การติดตามข่าวสาร อ่านหรือดาวน์โหลดหนังสือพิมพ์ นิตยสาร e-book ร้อยละ 68.4 และค้นหาหรือบริการด้านสุขภาพ ร้อยละ 42.1 ส่วน Gen-X ใช้กิจกรรมรับส่งอีเมล ร้อยละ 61 ค้นหาสินค้าหรือบริการ ร้อยละ 57.6 และ Gen-Y ใช้กิจกรรมดาวน์โหลดหนังฟังเพลง วิทยุ ร้อยละ 83.9 ใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ ร้อยละ 80 เล่นเกม ร้อยละ 85.4



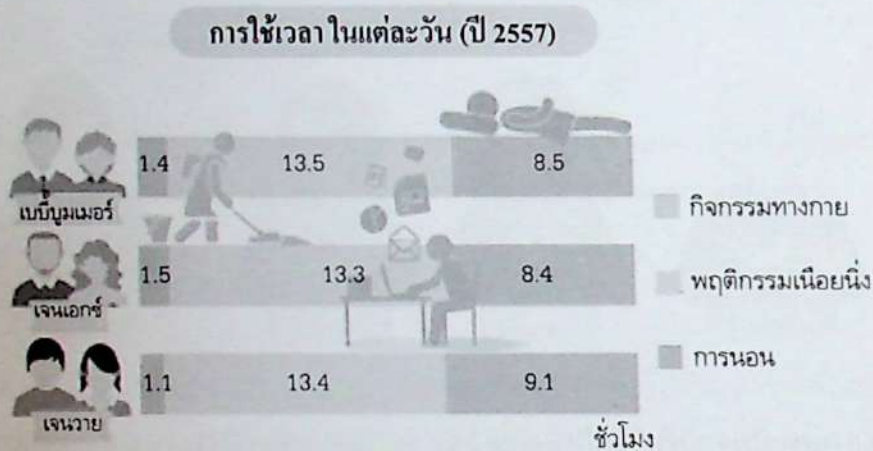
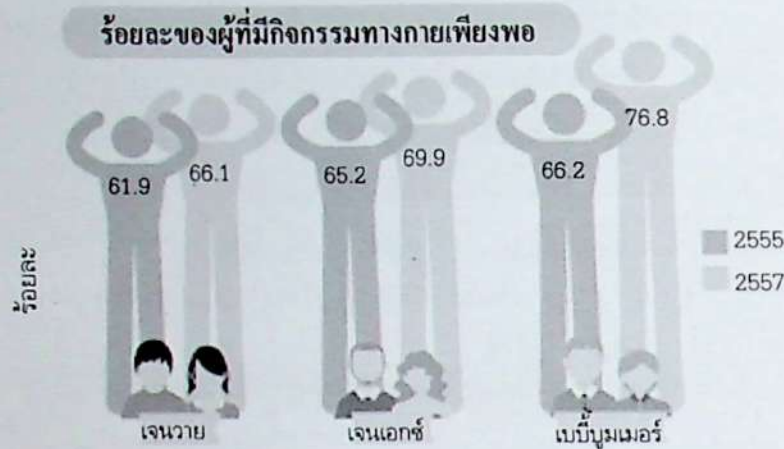
เจนเนอเรชันที่มีสัดส่วนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในแต่ละกิจกรรมสูงสุด



ภาพที่ 2.7 เหตุผลในการใช้หรือไม่ใช้อินเทอร์เน็ต และสัดส่วนของผู้ใช้ในแต่ละกิจกรรมสูงสุด

ที่มา: ข้อมูลจำแนกตามเจนเนอเรชันจาก สํารวจการมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในครัวเรือน ปี 2557, สํานักงานสถิติแห่งชาติ, ข้อมูลเปรียบเทียบ 2554-2558 จาก สํารวจการมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในครัวเรือน ปี 2558, สํานักงานสถิติแห่งชาติ  
 สํารวจการมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในครัวเรือน ปี 2557, สํานักงานสถิติแห่งชาติ.

**2.5 กิจกรรมทางกาย** การมีกิจกรรมทางกายที่เพียงพอ เป็นพฤติกรรมทางสุขภาพที่คนไทยจำนวนมากยังละเลย จากข้อมูลสำรวจปี 2555-2557 ของโครงการพัฒนาระบบเฝ้าระวังติดตามพฤติกรรมด้านกิจกรรมทางกายของประชากรไทย สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดลร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ปรากฏว่า คนไทยที่มีพฤติกรรมทางกายเพียงพอเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากร้อยละ 66.3 เป็น 68.3 เมื่อดูจากการจำแนกตามเจนเนอเรชัน พบว่า Gen-Y ซึ่งจำนวนมากยังเป็นเด็กและเยาวชนกลับเป็นกลุ่มที่มีกิจกรรมทางกายน้อยที่สุดเปรียบเทียบกับ Gen อื่น ๆ



ภาพที่ 2.8 ตัดส่วนของผู้ที่มีกิจกรรมทางกายเพียงพอ และการใช้เวลาในแต่ละวัน

หมายเหตุ: ปี 2555 เจนวาย (อายุ 9-30 ปี) เจนเอ็กซ์ (อายุ 31-51 ปี) เบบี้บูมเมอร์ (อายุ 52-69 ปี), ปี 2557 เจนวาย (อายุ 11-32 ปี) เจนเอ็กซ์ (อายุ 33-53 ปี) เบบี้บูมเมอร์ (อายุ 54-71 ปี)

ที่มา: โครงการพัฒนาระบบเฝ้าระวังติดตามพฤติกรรมด้านกิจกรรมทางกายของประชากรไทย, สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดลร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

### ประเด็นการวิเคราะห์

ให้นักศึกษาวิเคราะห์ความแตกต่างของคนไทยแต่ละรุ่น จะนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไรบ้าง

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 2.1.2 ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 2 ตอนที่ 2.1 เรื่องที่ 2.1.2

## เรื่องที่ 2.1.3 การอยู่ร่วมกันในครอบครัว ที่ทำงาน และชุมชน ของคนไทย

“.....การทำงานร่วมกับผู้อื่นนั้น ที่จะทำให้เป็นไปโดยราบรื่นปราศจากปัญหาข้อขัดแย้งย่อมเป็นไปได้อย่างยาก เพราะคนจำนวนมากย่อมมีความคิดความต้องการที่แตกต่างกันไป มากบ้าง น้อยบ้าง ท่านจะต้องรู้จักอดทนและอดกลั้น ใช้อภัย ไม่ใช้อารมณ์ ปรึกษากันและโอนอ่อนผ่อนตามกันด้วยเหตุผลโดยถือว่าความคิดที่แตกต่างกันนั้น มิใช่เหตุที่จะทำให้เป็นข้อขัดแย้ง ได้เถียงเพื่อเอาแพ้เอาชนะกัน แต่เป็นเหตุสำคัญที่จะช่วยให้เกิดความกระจ่างแจ้งทั้งในวิถีทางและวิธีการปฏิบัติงาน....”

พระบรมราโชวาทในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช  
พิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยขอนแก่น วันพฤหัสบดีที่ 17 ธันวาคม พ.ศ. 2541

ในสังคมไทยปัจจุบัน มักมีคำปรารภจากผู้สูงวัยถึงคนรุ่นใหม่ทั้งในครอบครัวและในที่ทำงานซึ่งคล้าย ๆ กันทำนองว่า “ไม่มีสัมมาคารวะกับผู้ใหญ่ บอกอะไรก็ย้อนถาม ไม่มีเกรงใจกันบ้าง” หรือ “เล่นคอมพิวเตอร์ทั้งวัน” หรือ “วัน ๆ เอาแต่โทรศัพท์คุยกับเพื่อน โทรกันได้เป็นชั่วโมง ๆ ” หรือ “เด็กรุ่นใหม่เดี๋ยวนี้ทำงานไม่อดทน ใจไม่สู้เหมือนพวกเราเลย” เบื้องหลังคำปรารภดังกล่าว คือ ความไม่เข้าใจ ความผิดหวังที่อีกฝ่ายไม่เป็นอย่างที่ผู้พูดคาดหวัง นานวันเข้าก็อาจกลายเป็นความไม่พอใจซึ่งกันและกัน บ่มเพาะเป็นความขัดแย้ง ในที่สุดก็จะสร้างปัญหาทั้งในครอบครัวและที่ทำงาน

ความเข้าใจต่อความแตกต่างของบุคคลที่อยู่ร่วมกัน จึงเป็นแนวคิดใหม่จึงเป็นสิ่งสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องคำนึงถึงความต้องการและความหลากหลายของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็น ความแตกต่างด้านเพศ การศึกษา ความเชื่อทางศาสนา และโดยเฉพาะอย่างยิ่งความแตกต่างของช่วงอายุแต่ละรุ่น

### 1. มุมมองของตัวเองและมุมมองจากรุ่นอื่น ๆ

คนไทยแต่ละรุ่นมีมุมมองตนเองในส่วนที่คิดว่าดีอยู่แล้ว แต่ไม่ทราบว่าตนเองนั้นถูกมองจากคนไทยรุ่นอื่น ๆ อย่างไร ทำให้เกิดความคาดหวังที่ผิดพลาดจากความเป็นจริงและสร้างความขัดแย้งเมื่อต้องมาอยู่ร่วมกัน มีผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากคนไทยทั้ง 3 รุ่น ปรากฏผลดังนี้



ตารางที่ 2.1 มุมมองของแต่ละรุ่นมองตนเองและมุมมองจากรุ่นอื่น ๆ

Gen-B มองตัวเอง	มุมมอง Gen-B จากรุ่นอื่น ๆ
1. อนุรักษ์นิยม ไม่ได้เจ้าระเบียบแต่เติบโตอย่างรู้คุณค่าของเงิน 2. ขยันทำงาน เคยชินต่อการพิสูจน์ตนเอง	1. อนุรักษ์นิยม เจ้าระเบียบ 2. เชื้อมั่นในตัวเองสูง
Gen-X มองตัวเอง	มุมมอง Gen-X จากรุ่นอื่น ๆ
1. มีความมุ่งมั่น รับผิดชอบ ต้องการสร้างความมั่นคง 2. ชอบความเรียบง่ายและไม่เป็นทางการ ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว	1. ทำงานหนัก ทะเยอทะยาน 2. ชอบเสี่ยง ยินดีรับการเปลี่ยนแปลง
Gen-Y มองตัวเอง	มุมมอง Gen-Y จากรุ่นอื่น ๆ
1. สามารถทำอะไรได้หลายอย่างพร้อมกัน 2. ชอบค้นหาโอกาสใหม่ ๆ สะสมประสบการณ์ ผูกพันกับคนโดยไม่จำเป็นต้องผูกพันกับองค์กร 3. มุ่งสร้างตัวเอง ค้นพบตัวเองและประสบความสำเร็จได้เร็ว 4. ยืดหยุ่น ยินดีทุ่มเทแรงและเวลาถ้าเป็นเป้าหมายที่ชอบและมีชั่วโมงทำงานมากกว่า Gen อื่น ๆ ที่ทำในช่วงเวลาปกติ	1. ไม่สนใจเวลาผู้ใหญ่พูด เล่นโทรศัพท์ 2. ไม่สนใจงานที่มั่นคง ทำงานที่ไหนได้ไม่นาน เบื่อก็เลิกทำ 3. ชอบเรียกร้อง ชอบต่อรอง คิดว่าตัวเองพิเศษกว่าคนอื่น

## 2. คนไทยในครอบครัว ต้องปรับตัวเข้าหากัน

คนไทยต่างรุ่นในครอบครัวที่อยู่ร่วมกัน โดยไม่ก่อเกิดปัญหาช่องว่างระหว่างวัยในชีวิตครอบครัว จำเป็นต้องปรับตัวเข้าหากันเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันและความอบอุ่นในครอบครัวได้ดังนี้

1) Gen-B ต้องไม่ทำตัวแก่ แต่ต้องเรียนรู้ให้ทันยุคทันสมัยอยู่เสมอ เป็นปู่ย่าตายายที่เพียบพร้อมด้วยความรู้ และประสบการณ์ เพื่อให้ลูกหลานอยากเข้ามาหา ทั้งนี้ ควรทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา เป็นพระประจำบ้านให้ลูกหลานเคารพต้องยอมรับการนำของลูกหลาน “ถึงวัยที่ต้องปล่อยวาง” หรือช่วยลูกเลี้ยงหลาน โดยนำความรู้ที่อยู่ในตัวปู่ย่าตายายแต่ละท่านมีมากมายมาถ่ายทอดแก่ลูกหลาน

2) Gen-X เป็นพ่อแม่ต้องเห็นความสำคัญทั้งสองฝ่าย โดยจัดสรรเวลาและทรัพยากรให้ทั้งสองฝ่ายได้อย่างพอเหมาะพอดี เป็นนักจัดการ นักประสานสืบทอด พ่อแม่ต้องบริหารเวลา บริหารบทบาทด้วยสำนึกเข้าใจ รับผิดชอบ อดทน นิ่งและหนักแน่นต้องแสดงความกตัญญูให้ลูกเห็น เมื่อเด็กเห็นแล้วเด็กจะทำตาม

3) Gen-Y ต้องพยายามเข้าใจคนอื่นและยอมให้คนอื่นเข้าใจตัวเอง ฟัง “อาสา” เพื่อแบ่งเบาผู้ใหญ่ ฟัง “เข้าหา” เพื่อคลี่คลายใจที่วุ่น ความใกล้ชิดยอมมอบอุ่นทั้งผู้ใหญ่และวัยรุ่น

### 3. บุคลากรในที่ทำงาน 3 รุ่นต้องอยู่ร่วมกันอย่างสามัคคี

ในระยะเวลา 20 ปีต่อจากนี้ แรงงานไทยเกือบครึ่งหนึ่งจะเป็นประชากรรุ่น Gen-Y จากมุมมองของ นายจ้างหรือสถานประกอบการ (ซึ่งส่วนใหญ่เป็น Gen-B หรือ Gen-X) จะเห็นว่า Gen-Y เป็นกลุ่มที่มี แนวโน้มอยู่กับองค์กรไม่นานและเปลี่ยนงานบ่อย แต่ผลสำรวจเปรียบเทียบคนทำงานระหว่าง Gen-B และ Gen-Y พบว่า จำนวนสถานที่เคยทำงานมาแล้วของคนทั้งสองรุ่นแทบไม่แตกต่างกัน ทั้งที่อายุการทำงาน แตกต่างกันถึง 20-30 ปี

ส่วนเรื่องความต้องการเปลี่ยนงานนั้น คน Gen-Y ถึง 1 ใน 4 ประมาณเกือบร้อยละ 25 มีแนวโน้ม ต้องการเปลี่ยนงาน ขณะที่ Gen-X มีเพียงร้อยละ 17 และ Gen-B มีเพียงร้อยละ 10 อย่างไรก็ตาม การ เปลี่ยนงานบ่อยหรือพฤติกรรมการทำงานของ Gen-Y ที่แตกต่างจาก Gen อื่น ๆ ไม่ควรถูกมองเป็น บัญชีลบหรือข้อเสีย แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงตามรุ่นประชากรที่เปลี่ยนไป ซึ่งนายจ้าง ผู้บังคับบัญชา หรือ เพื่อนร่วมงานต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจ และปรับตัวตามเพื่อให้สามารถดึงคนทำงานโดยเฉพาะกลุ่มที่มี ศักยภาพสูงให้ดำรงอยู่และทำงานอย่างทุ่มเทให้กับองค์กรได้นานขึ้น



ภาพที่ 2.9 เจเนวายในที่ทำงาน: มุมมองของตนเอง และมุมมองจากเงินอื่น ๆ

ที่มา: ปรับจาก Connected World Technology Report. (2014).

### 4. คนในสังคมที่ต้องอยู่ร่วมกันได้อย่างหลากหลาย

คนในสังคมต้องมีความเข้าใจและตระหนักรู้ว่า คนในแต่ละรุ่นมีความคิดและพฤติกรรม แตกต่างกัน เมื่อทำอะไรย่อมมีการขัดหูขัดตากันบ้าง แต่ต้องรู้และเข้าใจธรรมชาติของแต่ละรุ่นเพื่อการอยู่ ร่วมกันที่ดี เมื่อเข้าใจคนในแต่ละช่วงวัยว่าถูกหล่อหลอมมาอย่างไร ก็จะช่วยลดช่องว่างระหว่างวัยได้ คนรุ่นก่อนอาจจะใช้แนวคิดค่านิยมเรื่องอาวุโสกับคนรุ่นหลัง แต่ปัจจุบัน บริบทหลายอย่างเปลี่ยนไป ค่านิยม และสามัญสำนึกย่อมเปลี่ยนแปลงไป เช่น คนรุ่นหลังไม่สนใจเรื่องชนชั้น แต่เชื่อเรื่องความเท่าเทียมกัน หรือ ความสามารถของคนรุ่นหลังที่สามารถทำอะไรหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน

ดังนั้น ผู้ใหญ่ที่จะเป็นคนกลุ่มใหญ่ในอนาคต ควรจะลดความเชื่อมั่นของตัวเองลง ยอมรับฟังและเข้าใจเด็ก จะทำให้เด็กเปิดใจรับ และในขณะเดียวกัน เด็กก็ต้องรับฟังผู้ใหญ่ในเรื่องที่ควรรู้ด้วย เช่น มารยาท การเข้าสังคม ก็จะทำให้เราอยู่ร่วมกันอย่างเข้าใจและมีความสุข

### ประเด็นการวิเคราะห์

นักศึกษามีแนวทางในการปรับตัวให้เข้ากับคนในครอบครัว ในที่ทำงาน และในชุมชนอย่างไร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 2.1.3  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 2 ตอนที่ 2.1 เรื่องที่ 2.1.3

## ตอนที่ 2.2

พฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของทรัพยากรมนุษย์  
ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 2.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมประจำเรื่อง

## หัวข้อเรื่อง

- เรื่องที่ 2.2.1 พฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการสหกรณ์
- เรื่องที่ 2.2.2 พฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของผู้จัดการสหกรณ์
- เรื่องที่ 2.2.3 พฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของสมาชิกสหกรณ์

## แนวคิด

1. กรรมการสหกรณ์เป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากที่ประชุมใหญ่ให้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและผลักดันกิจการสหกรณ์ให้พัฒนาก้าวหน้ามั่นคง สร้างความเชื่อมั่นศรัทธาแก่มวลสมาชิก รวมทั้งกำกับดูแลติดตามการปฏิบัติงานของผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ จึงจำเป็นต้องมีพฤติกรรมและบทบาทการเป็นผู้นำที่ดีด้วยความซื่อสัตย์สุจริต รอบคอบ เป็นธรรม ส่งเสริมวัฒนธรรมการให้บริการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและเสริมสร้างความภาคภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักการสหกรณ์
2. ผู้จัดการสหกรณ์ซึ่งเป็นบุคคลที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนนโยบายที่คณะกรรมการกำหนดสู่การปฏิบัติให้สหกรณ์ก้าวหน้าสู่ความสำเร็จ โดยบริหารจัดการทั้งบุคลากร เงินทุนและทรัพยากรของสหกรณ์ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม และโปร่งใส ตรวจสอบได้ สามารถประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อความสำเร็จและภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์
3. สมาชิกสหกรณ์เป็นทั้งเจ้าของและผู้ให้บริการของสหกรณ์ จึงเป็นพื้นฐานหลักของธุรกิจสหกรณ์ที่ต้องเรียนรู้และเข้าใจทั้งอุดมการณ์และหลักการสหกรณ์เพื่อร่วมกันรับผิดชอบในการสนับสนุนและดูแลรักษาสหกรณ์ให้เข้มแข็งเจริญก้าวหน้าด้วยสำนึกผูกพันตามสิทธิและหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งเผยแพร่คุณประโยชน์ของระบบสหกรณ์

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 2.2 แล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายพฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการสหกรณ์ได้
2. อธิบายพฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของผู้จัดการสหกรณ์ได้
3. อธิบายพฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของสมาชิกสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 2.2.1 พฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการสหกรณ์

“สหกรณ์ แปลว่า การทำงานด้วยกัน หมายถึง ผนึกกำลังผู้ทำงานเกี่ยวข้องกัน การทำงานที่เกี่ยวข้องกันนั้นให้พรักพร้อมกันทุกด้าน และต้องกระทำงานนั้นด้วยความรู้ความสามารถ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ด้วยความเมตตา หวังดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กันและกัน จึงจะเป็นสหกรณ์แท้ ซึ่งมีความเจริญก้าวหน้าและอำนวยประโยชน์อันพึงประสงค์”

พระราชดำรัส ในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช

สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ที่จัดตั้งขึ้นโดยกลุ่มบุคคลที่ประกอบอาชีพเดียวกัน หรือมีถิ่นฐานอยู่ใกล้เคียงกัน หรืออยู่ในหน่วยงานเดียวกัน การดำเนินงานของสหกรณ์จะแตกต่างกันไปตามสภาพของแต่ละท้องถิ่น และลักษณะการประกอบอาชีพ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความกินดีอยู่ดีให้แก่บรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ รวมถึงได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์

**หลักการสหกรณ์** เป็นแนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยหลักสหกรณ์สากล 7 ประการ คือ 1) การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง 2) การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย 3) การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก 4) การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ 5) การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ 6) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ และ 7) การเอื้ออาทรต่อชุมชน

**วิธีการสหกรณ์** คือ การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน โดยกำหนดวิธีปฏิบัติไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ เช่น การจัดตั้ง การระดมทุน การบริหารงาน การดำเนินธุรกิจ การส่งเสริมประโยชน์ทางเศรษฐกิจของสมาชิก และการเอื้ออาทรต่อชุมชน ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันตามประเภทของสหกรณ์

**โครงสร้างของสหกรณ์** ตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย สมาชิกรวมตัวกันจัดตั้งสหกรณ์ขึ้น โดยร่วมกันแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนด้านเงินทุน ด้านการผลิตและการจำหน่ายเพื่อให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ด้วยการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ สมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์ แต่เนื่องจากสมาชิกทุกคนไม่สามารถร่วมกันบริหารงานสหกรณ์ได้ จึงจำเป็นต้องจัดให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เพื่อทำหน้าที่บริหารงานสหกรณ์ รวมถึงจัดจ้างผู้จัดการและเจ้าหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานในสหกรณ์

ที่ประชุมใหญ่สหกรณ์ทำหน้าที่เลือกตั้งสมาชิกเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ โดยมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ รวมถึงกำกับ ดูแลและติดตามการปฏิบัติงานของผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์สามารถเอื้อประโยชน์แก่บรรดาสมาชิกและบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

ที่มาของคณะกรรมการสหกรณ์ต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 มาตรา 50 วรรคแรก ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอื่นอีกไม่เกิน 14 คน โดยที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก ทั้งนี้ สหกรณ์จะเลือกตั้งอย่างไรนั้น ต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมและความเหมาะสม รวมทั้งคำนึงถึงสิทธิของสมาชิกในการเลือกตั้งเป็นสำคัญ และต้องไม่ขัดกับกฎหมายและข้อบังคับของสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีสมาชิกจำนวนมาก อาจใช้วิธีการให้สมาชิกในแต่ละเขตพื้นที่ลงคะแนนเลือกตั้ง หรือสรรหาบุคคลที่จะเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ในเบื้องต้นก่อนกำหนดวันประชุมใหญ่ของสหกรณ์ แล้วนำเสนอรายชื่อบุคคลเหล่านั้นต่อที่ประชุมใหญ่สหกรณ์เพื่อเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต่อไป เป็นต้น ทั้งนี้ วิธีการดังกล่าวจะกระทำได้เมื่อมีการกำหนดระเบียบสหกรณ์ว่าด้วยการสรรหาบุคคลเพื่อเข้ารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการโดยได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่สหกรณ์แล้ว

### 1. คุณสมบัติของกรรมการดำเนินการสหกรณ์

กรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องเป็นสมาชิกสหกรณ์และได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สหกรณ์ ซึ่งควรเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) มีความศรัทธาในแนวคิดคุณค่า อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์
- 2) ประพฤติตนอยู่ในกรอบศีลธรรมอันดี และเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้อื่น
- 3) อุทิศตนเพื่องานสหกรณ์ด้วยความสุจริต เสียสละ และมีความรับผิดชอบ
- 4) มีภาวะผู้นำ มีความพร้อมและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่กรรมการดำเนินการสหกรณ์
- 5) รับฟังความคิดเห็น และยอมรับในเหตุผลของผู้อื่น
- 6) มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการธุรกิจ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ

ด้านอื่น ๆ

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 มาตรา 52 รวมถึงข้อบังคับสหกรณ์ได้กำหนดเกี่ยวกับลักษณะต้องห้ามของบุคคลที่จะเป็น หรือทำหน้าที่กรรมการดำเนินการสหกรณ์ไว้ เพื่อป้องกันมิให้สหกรณ์ได้รับความเสียหายจากการประพฤติมิชอบของผู้ทำหน้าที่กรรมการสหกรณ์ ดังนี้

- 1) เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ
- 2) เคยถูกไล่ออก ปลดออก ให้ออกจากราชการ องค์กร หน่วยงานของรัฐ หรือเอกชนฐานทุจริตต่อหน้าที่
- 3) เคยถูกให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการ หรือมีคำวินิจฉัยเป็นที่สุดให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการตามมาตรา 22(4)

- 4) เคยถูกที่ประชุมใหญ่มีมติให้ถอดถอนจากตำแหน่งกรรมการ เพราะเหตุทุจริตต่อหน้าที่
- 5) สมาชิกซึ่งผิดนัดการชำระหนี้ไม่ว่าต้นเงินหรือดอกเบี้ยในระยะเวลา 2 ปีทางบัญชี นับแต่ปีที่ผิดนัดถึงปีที่เลือกตั้งกรรมการดำเนินการ เว้นแต่การผิดนัดนั้นมิได้เกิดจากการกระทำของตนเอง
- 6) ผู้ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์

## 2. จรรยาบรรณของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

สมาคมเศรษฐศาสตร์สหกรณ์แห่งประเทศไทยได้กำหนดจรรยาบรรณของกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไว้ เพื่อใช้เป็นกรอบการปฏิบัติงานที่สำคัญของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ดังนี้

- 1) มุ่งมั่นและอุทิศตนเพื่อพัฒนาการบริหารงานของสหกรณ์ให้ก้าวหน้า ด้วยความเสียสละ ซื่อสัตย์ และสุจริต โดยยึดมั่นอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์
- 2) พึ่งรักษา ปกป้องผลประโยชน์สมาชิกโดยรวม และตัดสินใจบนพื้นฐานประโยชน์สมาชิกอย่างเป็นธรรม
- 3) พึ่งปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์อย่างเคร่งครัด รวมถึงยึดหลักจริยธรรม วัฒนธรรมอันดีงาม
- 4) มุ่งพัฒนาความรู้ คักยภาพของตนและบุคลากรของสหกรณ์อย่างจริงจัง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในสหกรณ์
- 5) กำกับดูแลการจัดการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยไม่แทรกแซงสายการบังคับบัญชา แต่สร้างความยุติธรรมแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการปฏิบัติงาน
- 6) พึ่งดูแล ใช้และรักษาทรัพย์สินอุปกรณ์ของสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม
- 7) ไม่อาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยตำแหน่งหน้าที่ในสหกรณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ส่วนตน ญาติ พวักพ้อง
- 8) หลีกเลี่ยงการทำธุรกิจส่วนตัวที่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับสหกรณ์ เปิดเผยผลประโยชน์ส่วนตนที่มีในสหกรณ์หรือธุรกรรมใดที่ขัดกับประโยชน์ของสหกรณ์
- 9) ละเว้นการให้สัญญาต่างตอบแทนแก่บุคคล องค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่ง ผลประโยชน์ของตน
- 10) ไม่นำเอาทรัพย์สินอุปกรณ์ บุคลากรของสหกรณ์ไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนและพวักพ้อง และไม่กระทำการใดอันเป็นปรปักษ์และเป็นคู่แข่งขั้นต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นคณะบุคคลที่มีคุณสมบัติถูกต้องเหมาะสมและได้รับความไว้วางใจจากบรรดาสมาชิกเลือกตั้งจากมติที่ประชุมใหญ่เพื่อทำหน้าที่บริหารงานสหกรณ์โดยพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญรุ่งเรืองและก้าวหน้ามั่นคง สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่มวลสมาชิก ซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต รอบคอบและเป็นธรรมตามแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีและมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถภายใต้กรอบการปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณที่กล่าวข้างต้น



### 3. พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของกรรมการดำเนินการสหกรณ์

ในปัจจุบันที่กระแสโลกาภิวัตน์เปิดกว้างและมีการหลั่งไหลของทุนและเทคโนโลยีจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม อยู่เสมอ ย่อมจะมีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์มากบ้างน้อยบ้าง คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จึงควรนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนแก่สหกรณ์และมวลหมู่สมาชิกได้อย่างแท้จริง

ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและความเข้มแข็งจากภายในให้เพียงพอที่จะรับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกได้อย่างเหมาะสมโดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์ประกอบของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ควรประกอบด้วยความหลากหลายทั้งด้านเพศ วัยวุฒิ และคุณวุฒิ ที่สามารถเป็นตัวแทนของบรรดาสมาชิกที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริงทั้งในด้านความเป็นเจ้าของผู้ใช้บริการและผู้รับประโยชน์จากการบริหารจัดการของสหกรณ์ โดยควรกำหนดสัดส่วนของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ให้ประกอบด้วยสัดส่วนของเพศชายและเพศหญิง รวมทั้งสัดส่วนของ Gen-B Gen-X และ Gen-Y อย่างเหมาะสม โดยดูได้จากสัดส่วนเพศและวัยของสมาชิกสหกรณ์ นอกจากนี้ อาจกำหนดคุณสมบัติส่วนตัวและคุณวุฒิที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการสหกรณ์และสอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่มวลสมาชิกว่า คณะกรรมการซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของสหกรณ์ จะเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงที่ดีและประสพการณ์ที่เหมาะสม รวมทั้งมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์และบทบาทหน้าที่และภารกิจในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความมุ่งหวังของสมาชิก

โดยทั่วไป คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่ได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่หรือทั้งหมดจะเป็นสมาชิกชายที่สูงวัยในกลุ่มรุ่นราวคราวเดียวกัน คือ Gen-B ซึ่งมีลักษณะนิสัยขยัน อดทน มุ่งมั่นในการทำงาน ยึดมั่นในวัฒนธรรมประเพณี มีความเชื่อมั่นในประสพการณ์และความสำเร็จของตน แต่ไม่ค่อยชอบการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความเสี่ยงในอดีต ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่มากและไม่รวดเร็ว คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ดังกล่าวจึงสามารถนำพากิจการสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จได้ดี เนื่องจากมีภาวะผู้นำสูง และมีทั้งวัยวุฒิ คุณวุฒิที่เพียงพอต่อการยอมรับนับถือจากฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่ รวมทั้งบรรดาสมาชิก ดังนั้น พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของกรรมการดำเนินการสหกรณ์ จึงควรประกอบด้วย

- 1) ประพฤติตนอย่างเหมาะสมกับสถานภาพและเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งไม่กระทำการใดที่ขัดต่อหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์
- 2) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ เสียสละ เอื้ออาทร และซื่อสัตย์สุจริตตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน รวมทั้งระมัดระวังไม่กระทำการใดหรือปล่อยให้ผู้อื่นอาศัยตำแหน่งหน้าที่อำนาจประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง
- 3) เป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายและวางแผนแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงด้วยหลักการบริหารความเสี่ยงเพื่อความมั่นคงและยั่งยืนของสหกรณ์

4) เสริมสร้างความภาคภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์ทั้งคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

5) มีความรัก ความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจผนึกกำลังทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาสหกรณ์ โดยส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีในการอภิปรายในที่ประชุม และเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการตลอดจนสมาชิกสหกรณ์

6) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการให้บริการแก่สมาชิกอย่างมีคุณภาพ โดยมีการปิดประกาศให้สมาชิกทราบเกี่ยวกับมาตรฐานการให้บริการแก่สมาชิกและสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนโดยคำนึงถึงความเชื่อมั่นและศรัทธาของสมาชิกตามอุดมการณ์สหกรณ์

7) ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture) โดยต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่สำคัญของสหกรณ์ เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (IT risk) ความเสี่ยงที่มีการปฏิบัติไม่เหมาะสม (Conduct risk) เป็นต้น

8) ใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาผลงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยไม่สร้างกลุ่มอิทธิพลในสหกรณ์หรือกลั่นแกล้งผู้ร่วมงานให้เกิดความเสียหายหรือเรียกร้องผลประโยชน์ในงานหรือหน้าที่

#### 4. บทบาทที่พึงประสงค์ของกรรมการสหกรณ์

โลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันมากมายทั้งเศรษฐกิจ สังคม ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว สหกรณ์จึงต้องการความสามารถในการปรับตัวอย่างมาก เพื่อให้สหกรณ์ยังคงสถานะขององค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไปด้วยคุณค่าและอุดมการณ์สหกรณ์ต่อไปได้

ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่จะก่อเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายดังกล่าว ก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในสหกรณ์เริ่มจากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่เป็นฝ่ายนโยบาย ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ที่เป็นฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ที่เป็นทั้งเจ้าของและผู้ใช้บริการของสหกรณ์ แต่เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวถึงนั้นประกอบด้วยบุคคลที่แตกต่างกันหลากหลายทั้งวัยวุฒิ คุณวุฒิ ทักษะ ค่านิยมและความเชื่อ ดังนั้น การอยู่ร่วมกันและการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างราบรื่น คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จึงจำเป็นต้องสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจความแตกต่างของบุคคลดังกล่าว เพื่อสามารถนำศักยภาพความสามารถและข้อดีของบุคคลต่างวัยต่างความคิดให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสมานฉันท์และเสริมพลังซึ่งกันและกัน โดยการแสดงบทบาทที่พึงประสงค์ดังต่อไปนี้

1) ผู้นำทิศทาง (Direct) เป็นผู้ชี้แนะทิศทางการดำเนินกิจการสหกรณ์ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงแข่งขันกับสภาวะแวดล้อม โดยไม่ใช้วิธีการแบบเผด็จการ (Dictate) ที่จะทำให้ขาดการมีส่วนร่วม

2) ผู้ยึดความถูกต้อง (Correct) เป็นผู้ที่ยึดหลักในการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นทั้งการกำหนดเป้าหมายและกระบวนการทำงานโดยไม่เน้นการจับผิดจากการควบคุม (Control) ที่จะทำให้ขาดความคิดสร้างสรรค์

3) ผู้ป้องกัน (Protect) เป็นผู้ป้องกันไม่ให้เกิดข้อบกพร่องและความเสียหายต่อสหกรณ์ตามหลักการสหกรณ์และหลักธรรมาภิบาล ใส่ใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยไม่เน้นการลงโทษ (Punish) ที่จะทำให้ขาดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและยุติธรรม

### ประเด็นการวิเคราะห์

1. ขอให้นักศึกษาอธิบายว่า พฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของกรรมการดำเนินการสหกรณ์ จะเป็นผลดีต่อสหกรณ์อย่างไร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 2.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 2.2.1  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 2 ตอนที่ 2.2 เรื่อง 2.2.1

---

## เรื่อง 2.2.2 พฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของผู้จัดการสหกรณ์

“...สหกรณ์นี้มีความหมาย คำว่า สห ก็ด้วยกัน กรณ์ การทำ ทำงานทำกิจการต่าง ๆ หมายความว่า สหกรณ์ แปลว่า การทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันนี้ลึกซึ้งมาก เพราะว่าจะต้องร่วมมือกันในทุกด้าน ทั้งในด้านงานการที่ทำด้วยร่างกาย ทั้งในด้านงานการที่ทำด้วยสมองและงานการที่ทำด้วยใจ ทุกอย่างนี้ขาดไม่ได้ต้องพร้อม..”

พระบรมราชาโชวาทในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชพระราชทานแก่ผู้นำสหกรณ์  
การเกษตรทั่วประเทศ ณ ศาลาดุสิดาลัย วันที่ 11 พฤษภาคม 2526

การคัดเลือกผู้จัดการสหกรณ์ที่มีคุณสมบัติและคุณภาพเหมาะสมเป็นเรื่องที่คณะกรรมการสหกรณ์ต้องให้ความสำคัญมากในการพิจารณาจัดจ้างด้วยเป็นที่ยอมรับแล้วว่า ความสำเร็จของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับผู้จัดการสหกรณ์มากกว่าบุคคลอื่น ๆ ในสหกรณ์ เนื่องจากผู้จัดการสหกรณ์เป็นผู้ชี้แนะการปฏิบัติงานประจำวัน ที่ทำงานเต็มเวลา อย่งไรก็ตาม ยังไม่มีมาตรฐานใด ๆ ทั้งด้านอายุ เพศ การศึกษา รูปร่างหน้าตา และพฤติกรรมที่จะสามารถกำหนดความสำเร็จได้ชัดเจน ผู้จัดการสหกรณ์ที่สามารถขับเคลื่อนธุรกิจสหกรณ์ให้ก้าวหน้าสู่ความสำเร็จนั้นมาจากพื้นฐานที่หลากหลาย อย่งไรก็ตาม ทักษะและคุณภาพการเป็นผู้นำก็เป็นสิ่งสำคัญต่อธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย

1. ประสบการณ์ของการเป็นผู้จัดการและเป็นผู้นำองค์กร
2. ความสามารถในการนำแนวคิด แผนงานและสื่อสารอย่างได้ผล
3. ความสนใจและความเชื่อมั่นอย่างแท้จริงในระบบสหกรณ์
4. ความต้องการประสบความสำเร็จและการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง
5. ความสามารถที่จะนำพาธุรกิจให้ก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างถึถ้วน
6. ความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน

### 1. ความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์

หน้าที่หลักของผู้จัดการสหกรณ์ คือ การวางแผน การรายงานผลต่อคณะกรรมการ การชำระรักษาสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร และการควบคุมการปฏิบัติงานของสหกรณ์ ความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้จัดการสหกรณ์ ได้แก่

1) การดูแลแนะนำและประสานงานเกี่ยวกับกิจกรรมทางธุรกิจภายใต้ทิศทางที่คณะกรรมการสหกรณ์กำหนดโดยบริหารจัดการทั้งบุคลากร เงินทุนและทรัพยากรของสหกรณ์

2) การกำกับดูแลการปฏิบัติงานในรายละเอียดของงานสหกรณ์ตามนโยบายของคณะกรรมการสหกรณ์ และเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมแก่คณะกรรมการในกรณีจำเป็น ซึ่งเป็นการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการดูแลภาพลักษณ์และบุคลากรของสหกรณ์

3) การจัดจ้าง การฝึกอบรม การดูแลแนะนำ และการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนของบุคลากรในสหกรณ์ ทั้งนี้ ผู้จัดการสหกรณ์จำเป็นต้องทบทวนผลปฏิบัติงานของลูกน้องและปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่ลูกน้องไม่สามารถทำงานในระดับที่ยอมรับได้ตามคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนสำหรับทุกตำแหน่งงาน รวมทั้งการพัฒนาและอบรมเพิ่มเติมแก่พนักงานให้ได้รับทักษะใหม่ที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ

4) การชำระรักษาและทบทวนพัฒนากรณีจำเป็นเพื่อให้ระบบบัญชีและการเงินที่เพียงพอให้คณะกรรมการสามารถอนุมัติงบประมาณทางการเงินประจำปีได้ ตลอดจนการจัดเตรียมรายงานทางการเงินที่เหมาะสมต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ และนำเสนอต่อสมาชิกสหกรณ์ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจุดเด่นของผลปฏิบัติงานสหกรณ์

5) การจัดเตรียมข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวางแผนระยะยาวของสหกรณ์ เช่น การจัดหาทรัพย์สินถาวรเพื่อให้คณะกรรมการพิจารณา ผู้จัดการควรมีข้อเสนอแนะในการทบทวนวัตถุประสงค์ เป้าหมายระเบียบข้อบังคับ และจัดทำแผนงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้จัดการต้องกำหนดเป้าหมายและแผนงานระยะสั้นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจประจำวันของสหกรณ์โดยการอนุมัติของคณะกรรมการสหกรณ์

6) การเป็นตัวแทนของสหกรณ์และถ่ายทอดภาพลักษณ์เชิงบวกต่อสมาชิกและประชาชนในชุมชน ผู้จัดการจึงจำเป็นต้อง (1) กระตุ้นสมาชิกให้ตระหนักในความเป็นเจ้าของและผู้ให้บริการของสหกรณ์ (2) สื่อสารการพัฒนาสหกรณ์ต่อสมาชิก (3) ให้ข้อมูลความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับสหกรณ์และกิจกรรมบริการของสหกรณ์ และ (4) ติดตามประเด็นต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อสหกรณ์ด้านกฎ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ

## 2. พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้จัดการสหกรณ์

ผู้จัดการสหกรณ์ต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานทั้งหมดของสหกรณ์ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการสหกรณ์ ซึ่งสัมพันธ์กับหน้าที่การวางแผน การจัดองค์กร การนำองค์กร การประสานงานและการควบคุมงาน รวมทั้งการตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามแผนงานและกิจกรรมประจำวันของสหกรณ์ การดูแลพนักงานสหกรณ์และประสานงานในภาคปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างผู้จัดการสหกรณ์กับคณะกรรมการสหกรณ์ก็เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญและความเข้าใจในความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากผู้จัดการสหกรณ์เป็นบุคคลที่คณะกรรมการเป็นผู้พิจารณาจัดจ้าง จึงต้องมีหน้าที่ผูกพันกับคณะกรรมการ ดังนั้น ผู้จัดการสหกรณ์แม้จะไม่ใช้ส่วนหนึ่งของคณะกรรมการ แต่จำเป็นต้องร่วมประชุมกับคณะกรรมการสหกรณ์อยู่เสมอในฐานะผู้เข้าร่วมประชุมที่ลงคะแนนเสียงไม่ได้ เพราะคณะกรรมการสหกรณ์เป็นผู้กำหนดว่า สหกรณ์จะทำอะไรบ้าง ในขณะที่ผู้จัดการต้องตัดสินใจว่าจะทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุดได้อย่างไร ทั้งนี้ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้จัดการสหกรณ์ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่

- 1) มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
- 2) มีสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งด้วยความขยัน ซื่อสัตย์ เที่ยงธรรมตลอดจนมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานในการสร้างความก้าวหน้าแก่สหกรณ์และสมาชิก
- 3) สามารถควบคุมการดำเนินงานทั้งหมดของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายโดยรับผิดชอบดูแลเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย
- 4) มีความโปร่งใสและเปิดเผยข้อมูลโดยจัดทำรายงานความเคลื่อนไหวและสถานะของสหกรณ์เสนอต่อคณะกรรมการเป็นประจำ รวมทั้งต้องเข้าร่วมประชุมชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ต่อที่ประชุมใหญ่และคณะกรรมการ
- 5) มีวิธีสื่อความที่เหมาะสม ทัวถึงเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตีร่วมกันและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียม โดยบังคับบัญชาและดูแลเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนด้วยความยุติธรรม เสมอภาคและเหมาะสม

## 3. บทบาทที่พึงประสงค์ของผู้จัดการสหกรณ์

ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการสหกรณ์ที่ต้องเป็นผู้ดำเนินนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานสหกรณ์จากคณะกรรมการสหกรณ์มาสู่การปฏิบัติผ่านพนักงานเจ้าหน้าที่สหกรณ์เพื่อสามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เป็นธรรมและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้จัดการสหกรณ์ต้องแสดงบทบาทที่พึงประสงค์ดังนี้

- 1) ผู้นำ (Leader) ผู้จัดการต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำซึ่งได้รับการยอมรับจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคน โดยการใช้หลักการคุณธรรมและหลักการสหกรณ์ในการนำพาองค์กรให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์ที่รับรู้ร่วมกัน

2) ผู้สร้างการเรียนรู้ (Learner) ผู้จัดการต้องเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้ใฝ่รู้และพร้อมจะเรียนรู้ อยู่เสมอเพื่อสามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์

3) ผู้สร้างความร่วมมือ (Cooperator) ผู้จัดการต้องมีบทบาทสร้างความร่วมมือรอบด้านทั้ง เจ้าหน้าที่สหกรณ์ กรรมการสหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์ให้ร่วมกันสนับสนุนสหกรณ์อย่างทุ่มเทเต็มกำลัง ตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย

4) ผู้สร้างเครือข่าย (Networker) ผู้จัดการต้องสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดีกับสหกรณ์อื่น ข้าราชการที่เกี่ยวข้อง บริษัทห้างร้านเอกชน และสถาบันวิชาการต่าง ๆ ที่มีส่วนต่อการพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

### ประเด็นการวิเคราะห์

ให้นักศึกษาเสนอแนวคิดว่า ผู้จัดการสหกรณ์ควรมีวิธีการพัฒนาพฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ได้อย่างไร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 2.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 2.2.2  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 2 ตอนที่ 2.2 เรื่อง 2.2.2

## เรื่อง 2.2.3 พฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของสมาชิกสหกรณ์

“สมาชิกแต่ละสหกรณ์ จะต้องเพาะความสามัคคีกัน ความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน และสหกรณ์ต่าง ๆ ก็จะต้องพยายามที่จะอุดหนุนส่งเสริมกัน แลกเปลี่ยนความคิดกันเพื่อประโยชน์ของแต่ละคน มิใช่เพื่อประโยชน์ของคำว่า สหกรณ์เท่านั้น คำว่า สหกรณ์นี้เป็นเพียงคำ ถ้าเราปฏิบัติก็เป็นวิถีชีวิตอย่างหนึ่ง แต่ถ้าเราถือว่า สหกรณ์เป็นคำศักดิ์สิทธิ์เฉย ๆ ก็ไม่เป็นประโยชน์อะไร ฉะนั้นก็ขอให้ทุกคนตั้งใจที่จะดำเนินชีวิตอย่างมีความขยันหมั่นเพียร ความอดทน ความบริสุทธิ์ใจ และรักษาความสามัคคีโดยดี เอื้อเพื่อซึ่งกันและกัน ดังนี้ก็จะทำให้คำว่าสหกรณ์ ศักดิ์สิทธิ์ และทำให้ชีวิตของแต่ละคนมีความสุขขึ้น”

พระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช  
พระราชทานแก่สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมง ทั่วประเทศ  
ณ ศาลาดุสิดาลัย วันจันทร์ที่ 7 พฤษภาคม 2522

สหกรณ์เป็นรูปแบบของธุรกิจที่ควบคุมโดยสมาชิกผู้เป็นเจ้าของธุรกิจและเป็นลูกค้าผู้ให้บริการของธุรกิจนั้นด้วย เปรียบเทียบได้กับรถยนต์ที่ต้องมีชิ้นส่วนอุปกรณ์จำนวนมากที่ประกอบเข้าด้วยกันเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับสหกรณ์ก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ที่ประกอบด้วย 1) สมาชิกสหกรณ์ ซึ่งเป็นทั้งเจ้าของและผู้ให้บริการ 2) กรรมการดำเนินการ ซึ่งเป็นคณะบุคคลที่เป็นผู้กำหนดนโยบายตามความต้องการของสมาชิก และ 3) ผู้จัดการสหกรณ์ ซึ่งเป็นผู้กำกับดูแลกิจการและการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานสหกรณ์

โดยทั่วไป มีการเข้าใจผิดว่า การบริหารจัดการสหกรณ์นั้นเกี่ยวข้องเฉพาะฝ่ายนโยบายที่เป็นกรรมการสหกรณ์ที่มาจากการเลือกตั้ง และฝ่ายจัดการ ที่เป็นผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ที่มาจากการจัดจ้างเท่านั้น อันที่จริง ส่วนสำคัญที่สุดก็คือ สมาชิกสหกรณ์ที่เป็นเจ้าของสหกรณ์และเป็นลูกค้าผู้ให้บริการของสหกรณ์นั่นเอง ทั้งนี้ ทุกส่วนจะต้องตระหนักว่า แต่ละส่วนล้วนมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันแต่ต้องมีความร่วมมือกันอย่างเต็มกำลังความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันบริหารจัดการสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

## 1. สิทธิและความรับผิดชอบของสมาชิกสหกรณ์

สมาชิกเป็นพื้นฐานหลักของธุรกิจสหกรณ์เพราะเป็นผู้ร่วมกันก่อตั้งสหกรณ์และความต้องการของสมาชิกก็เป็นเหตุผลของการจัดตั้งสหกรณ์ สมาชิกจึงต้องเป็นผู้สนับสนุนหลักโดยการเป็นผู้ลงทุนและใช้บริการของสหกรณ์ รวมทั้งรับผิดชอบต่อการดูแลรักษาสหกรณ์ให้อยู่ในสถานะที่เข้มแข็งและเจริญก้าวหน้า อย่างไรก็ตามสิ่งที่มาพร้อมกับสิทธิและความรับผิดชอบ ก็คือ สมาชิกต้องยอมรับและช่วยให้สหกรณ์สามารถบริหารจัดการได้ดีและตอบโจทยความต้องการของสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สิทธิและหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งความรับผิดชอบทั้งด้านคุณธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสิทธิหน้าที่ดังกล่าว

### 1.1 สิทธิของสมาชิกสหกรณ์

- 1) กำหนดและเพิ่มเติมประเภทของธุรกิจของสหกรณ์ที่สอดคล้องกับกฎหมายสหกรณ์
- 2) เลือกตั้งและถอดถอน (กรณีจำเป็น) คณะกรรมการสหกรณ์
- 3) พิจารณายุบเลิก ควบรวม หรือร่วมกิจการกับสหกรณ์อื่น หรือก่อตั้งกิจการร่วมทุนกับธุรกิจอื่นที่เหมาะสม
- 4) จัดให้มีคณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการและพนักงานตามข้อกำหนดของข้อบังคับและกฎหมายสหกรณ์
- 5) ควบคุมดูแลไม่ให้คณะกรรมการ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์กระทำการใดที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อสมาชิกและสหกรณ์
- 6) ตรวจสอบกิจการสหกรณ์จากรายงานประจำปีของสหกรณ์อย่างจริงจัง

## 1.2 ความรับผิดชอบของสมาชิกสหกรณ์

1) ต้องให้การสนับสนุนต่อสหกรณ์ด้วยสำนึกที่ผูกพันกับสหกรณ์และรักษาความผูกพันดังกล่าวแม้ในกรณีที่มีธุรกิจอื่นเสนอราคาและบริการระยะสั้นที่ดีกว่า หรือคู่แข่งที่มีข้อเสนอที่ดึงดูดความสนใจมากกว่าสหกรณ์ ในกรณีที่สมาชิกไม่ต้องการใช้บริการสหกรณ์ก็ต้องตรวจสอบและทบทวนการให้บริการของสหกรณ์ก่อน

2) ต้องเรียนรู้ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมาย นโยบาย และบริการของสหกรณ์ รวมทั้งปัญหาที่สหกรณ์ต้องเผชิญหน้า โดยรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากรายงานกิจการประจำปีและจดหมายข่าวของสหกรณ์ รวมทั้งสอบถามจากคณะกรรมการ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ ตลอดจนสมาชิกอื่น ๆ เนื่องจากการใช้สิทธิความเป็นเจ้าของได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจที่ถ่องแท้ในสถานการณ์ปัจจุบันและแผนงานในอนาคตของสหกรณ์

3) ต้องมีส่วนร่วมในการคัดเลือกและประเมินผลงานของคณะกรรมการสหกรณ์ โดยคำนึงถึงการบริหารจัดการสหกรณ์ในเชิงบวกและบทบาทสหกรณ์ในมุมกว้าง เพราะสมาชิกไม่สามารถเป็นผู้ตัดสินใจและควบคุมการดำเนินงานสหกรณ์ในธุรกิจทั้งหมดด้วยตนเอง จึงต้องพิจารณาเลือกสรรเพื่อนสมาชิกที่มีความยุติธรรมและทักษะการจัดการเพื่อเป็นตัวแทนของสมาชิกในการบริหารจัดการในฐานะคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่สำคัญมากของสมาชิก

การคัดเลือกกรรมการจากผู้สมัครซึ่งเป็นที่นิยมแต่มีข้อกังขาที่ไม่น่าจะเป็นทางเลือกที่ดี สมาชิกจึงจำเป็นต้องศึกษาอย่างระมัดระวังเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์ รวมทั้งประเมินผู้สมัครจากทักษะของการเป็นผู้นำและการบริหารจัดการ ความซื่อสัตย์และคุณธรรม ความสามารถในการตัดสินใจทางธุรกิจอย่างชาญฉลาด และความเต็มใจให้บริการจึงน่าจะเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของคณะกรรมการสหกรณ์ ทั้งนี้ ไม่ได้หมายความว่า เมื่อสิ้นสุดการเลือกตั้งกรรมการสหกรณ์แล้ว ก็สิ้นสุดความรับผิดชอบของสมาชิก แต่สมาชิกยังต้องติดต่อสื่อสารกับกรรมการดังกล่าวเพื่อสอบถาม ให้ข้อเสนอแนะ และร้องขอให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือบริการของสหกรณ์ รวมทั้งจำเป็นต้องเฝ้าสังเกตและประเมินผลงานของคณะกรรมการสหกรณ์อีกด้วย

4) ต้องสนับสนุนการเพิ่มทุนในกรณีจำเป็นความรับผิดชอบเบื้องต้น คือ การสนับสนุนด้านการเงินแก่สหกรณ์เพื่อวัตถุประสงค์ในการจัดหาสินค้าและบริการที่จำเป็นของสหกรณ์ โดยกระทำการสมัครเป็นสมาชิกและซื้อหุ้นสามัญ การใช้บริการของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการร่วมลงทุนเพิ่มเติมในกรณีพิเศษที่จำเป็นต้องลงทุนสำหรับทรัพย์สินถาวรหรือบริการพิเศษยิ่งขึ้นเพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานให้บริการแก่สมาชิกได้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามหากเกิดกรณีสหกรณ์เกิดความสูญเสีย สมาชิกก็ต้องยอมรับความสูญเสียนั้นเช่นเดียวกับกรณีที่มีกำไรและได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน

5) ต้องพิจารณานำเรื่องเอกสารสัญญาตามกฎหมายมาใช้อย่างถูกต้องเหมาะสมโดยสมาชิกต้องรับผิดชอบในการสร้างความเข้าใจเรื่องราวประเด็นตามกฎหมายเพื่อนำมาใช้และแก้ไขเพิ่มเติมในเอกสารสัญญาและข้อตกลงต่าง ๆ ที่สหกรณ์ผูกพันต่อสมาชิกและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ก่อนการพิจารณาอนุมัติหรือแก้ไขเพิ่มเติมการกำหนดข้อบังคับและสัญญาตามกฎหมาย สมาชิกจำเป็นต้องวิเคราะห์ประเมินว่า จะมีผลกระทบต่อธุรกิจสหกรณ์อย่างไรด้วย



6) ต้องประเมินผลงานของสหกรณ์ สมาชิกควรตรวจสอบรายงานกิจการประจำปีอย่างจริงจัง โดยสังเกตว่าสหกรณ์ดำเนินงานบรรลุผลตามความต้องการของสมาชิกหรือไม่และวิเคราะห์ความพยายามของสหกรณ์ที่สื่อสารกับสมาชิกและสาธารณชนแม้ว่าประเด็นความรับผิดชอบดังกล่าวจะไม่สามารถครอบคลุมได้ทั้งหมด แต่สหกรณ์ยังจำเป็นต้องมีสมาชิกที่เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในสิทธิและความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างแท้จริงเพื่อร่วมมือกันสร้างประโยชน์สุขแก่สมาชิกและความเจริญก้าวหน้าของสหกรณ์อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

## 2. พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสมาชิกสหกรณ์

สมาชิกสหกรณ์เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงของสหกรณ์ เนื่องจากเป็นทั้งเจ้าของสหกรณ์และเป็นผู้ให้บริการซึ่งจะได้รับประโยชน์ตอบแทนทั้งจากเงินปันผลรวมทั้งบริการที่ดีตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ จึงจำเป็นต้องเรียนรู้พฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อร่วมสร้างความเติบโตก้าวหน้าของสหกรณ์ ดังนี้

- 1) เรียนรู้เพื่อเข้าใจปรัชญา อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์
- 2) รู้วัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์ที่ตนเองเป็นสมาชิก
- 3) เข้าใจสิทธิและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองในฐานะสมาชิก
- 4) เข้าร่วมประชุมและแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเพื่อระบุความต้องการและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วยการคัดเลือกคณะกรรมการสหกรณ์ที่เหมาะสม
- 5) มีความซื่อสัตย์และภักดีต่อสหกรณ์โดยให้การสนับสนุนธุรกิจและการดำเนินงานของสหกรณ์
- 6) ปฏิบัติตนตามอุดมการณ์สหกรณ์โดยเน้นการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 7) ตั้งมั่นในคุณธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น ช่วยเผยแพร่กิจการสหกรณ์

## 3. บทบาทที่พึงประสงค์ของสมาชิกสหกรณ์

รังสรรค์ ปิติปัญญา (ข่าว สอ.มก. ฉบับที่ 6 เดือนกรกฎาคม 2549) กล่าวถึง “บทบาทของสมาชิก” ว่าหมายถึง การกระทำของสมาชิกที่มีผลต่อสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ ทั้งเชิงบวกและหรือเชิงลบ เน้นอนว่าสหกรณ์ต้องการความสนับสนุนจากสมาชิกอย่างจริงจัง ซึ่งจะมีส่วนทำให้สหกรณ์สามารถแสดงบทบาทในการพัฒนาสมาชิกได้อย่างแท้จริง หากสมาชิกไม่ลงทุนและใช้ประโยชน์จากสหกรณ์ สหกรณ์ย่อมไม่สามารถพัฒนาหรือจัดหาสิ่งที่ดีกว่ามาให้บริการที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกได้ แต่ถ้าสมาชิกลงทุนและใช้บริการของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอรวมทั้งเอาใจใส่ในการดูแลกิจการของสหกรณ์ ธุรกิจสหกรณ์ก็จะเจริญก้าวหน้าและสามารถจัดหาบริการที่ดีมาให้บริการได้มากขึ้นและต่อเนื่อง ซึ่งทำให้สมาชิกพัฒนาดีขึ้น ทั้งนี้ บทบาทที่สมาชิกควรทำเพื่อเป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์และสมาชิกได้หลายประการ ดังต่อไปนี้

- 1) ทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงแนวคิดและหลักการของสหกรณ์สมาชิกต้องเรียนรู้ว่า สหกรณ์เป็นองค์กรของสมาชิกที่จัดตั้งขึ้นบนพื้นฐานความต้องการที่จะช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยทำกิจกรรมร่วมกันด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ รับผิดชอบ เห็นใจและไว้วางใจกันจากรากฐานความสามัคคีและยุติธรรม

2) ทำกิจกรรมและให้บริการกับสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ คุณประโยชน์หลักของการรวมตัวเป็นสหกรณ์ คือ “การมีอำนาจต่อรองเพิ่มขึ้น” และ “การมีความประหยัดจากขนาดกิจกรรมที่ใหญ่ขึ้น” ดังนั้นเมื่อสมาชิกใช้บริการหรือทำกิจกรรมกับสหกรณ์มากขึ้นแทนที่จะไปใช้บริการจากธุรกิจเอกชนอื่น ก็จะทำให้อำนาจต่อรองของสหกรณ์ดีขึ้น ซึ่งจะมีผลดีต่อความประหยัดจากขนาดการทำกิจกรรม จะทำให้สหกรณ์สามารถจัดบริการที่ดีกว่าเดิมได้ สุดท้ายก็จะเป็นประโยชน์กลับคืนสู่สมาชิก เช่น อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำลง ในขณะที่อัตราดอกเบี้ยเงินฝากสูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราดอกเบี้ยในตลาดทั่วไป เป็นต้น

3) เลือกคนดีมีความสามารถเป็นกรรมการสหกรณ์ สมาชิกไม่มีเวลามากพอที่จะเข้ามาดูแลบริหารงานของสหกรณ์ จึงจำเป็นต้องเลือกสมาชิกที่เป็นคนดีและมีความสามารถเป็นตัวแทนของสมาชิกในฐานะกรรมการดำเนินการ บทบาทดังกล่าวมีความสำคัญต่อความเจริญเติบโตของสหกรณ์ กรรมการดำเนินการที่ดีมีความสามารถก็มีโอกาสจะสร้างความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

4) ตรวจสอบและให้คำแนะนำการดำเนินงานของสหกรณ์ สมาชิกมีบทบาทสำคัญในการติดตามผลการดำเนินงานและให้คำแนะนำหรือแจ้งความต้องการแก่กรรมการผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้กรรมการนำไปพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพการดำเนินงานของสหกรณ์นั่นเอง

5) ขยายแนวคิดคุณประโยชน์ของระบบสหกรณ์แก่บุคคลอื่น บทบาทนี้จะช่วยให้สหกรณ์และขบวนการสหกรณ์สามารถขยายฐานสมาชิกได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น โดยช่วยเพิ่มสมาชิกในสหกรณ์ของตน หรือ มีการจัดตั้งสหกรณ์ใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งสหกรณ์ที่เพิ่มขึ้นมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทำให้กิจการสหกรณ์ของตนเจริญเติบโตและมั่นคงมากขึ้น

### ประเด็นการวิเคราะห์

ให้นักศึกษาอภิปรายว่าควรมีแนวทางที่จะทำให้สมาชิกสหกรณ์มีพฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ได้อย่างไร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 2.2.3  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 2 ตอนที่ 2.2 เรื่องที่ 2.2.3

## ตอนที่ 2.3

# กรณีศึกษาคุณลักษณะพฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของ ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 2.3 แล้ว จึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

### หัวเรื่อง

เรื่องที่ 2.3.1 กรณีศึกษา ประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลหาดใหญ่ จำกัด

เรื่องที่ 2.3.2 กรณีศึกษา ประธานกรรมการสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

เรื่องที่ 2.3.3 กรณีศึกษา ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าวหงษ์ทองเจียมั่ง จำกัด

เรื่องที่ 2.3.4 กรณีศึกษา ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สุรินทร์ จำกัด

### แนวคิด

1. กรณีศึกษาประธานกรรมการสหกรณ์นอกภาคเกษตร กล่าวถึง การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์โดยการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการยึดมั่นในคุณค่า และหลักการสหกรณ์ มีวิสัยทัศน์และริเริ่มสิ่งใหม่ในการพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นสถาบันการเงินของสมาชิกที่มีความรู้ด้านการวางแผนทางการเงิน จัดอบรมวิถีเศรษฐกิจพอเพียงให้สมาชิกพึ่งพาตนเองและสนับสนุนกิจกรรมสาธารณประโยชน์ช่วยเหลือสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม
2. กรณีศึกษาประธานกรรมการสหกรณ์ในภาคเกษตร กล่าวถึง การนำประสบการณ์การทำงานเป็นกรรมการสหกรณ์มาใช้ในตำแหน่งประธานกรรมการดำเนินการที่สามารถนำพา สหกรณ์สู่ความสำเร็จเป็นสหกรณ์ดีเด่นประเภทโคนม ซึ่งเป็นอาชีพที่สร้างรายได้ที่มั่นคง ให้แก่สมาชิกได้เป็นอย่างดีและการบริหารสหกรณ์ที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทุกภาคส่วนในสหกรณ์ทั้งฝ่ายนโยบาย ฝ่ายจัดการ และฝ่ายสมาชิกผู้รับบริการได้เป็น อย่างดี
3. กรณีศึกษาผู้จัดการสหกรณ์นอกภาคเกษตร กล่าวถึง จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสหกรณ์ ออมทรัพย์ในสถานประกอบการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานที่ประสบปัญหา ภาระหนี้สิน และกระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติของสมาชิกและคณะกรรมการสหกรณ์ ให้เห็นประโยชน์ของระบบสหกรณ์ที่ช่วยเหลือกันและกันได้เป็นอย่างดี รวมทั้งก่อให้เกิด ผลดีต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในสถานประกอบการอีกด้วย

4. กรณีศึกษาผู้จัดการสหกรณ์ในภาคเกษตร กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สุรินทร์ จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ระดับจังหวัด ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการสร้างเครือข่ายสมาชิกครอบคลุมทุกตำบล ในจังหวัด การระดมทุนและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์

#### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 2.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. วิเคราะห์และประยุกต์ใช้กรณีศึกษา ประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาล หนองใหญ่ จำกัด ได้
2. วิเคราะห์และประยุกต์ใช้กรณีศึกษา ประธานกรรมการสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ได้
3. วิเคราะห์และประยุกต์ใช้กรณีศึกษา ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าวหงษ์ทองเจียมรัมย์ จำกัด ได้
4. วิเคราะห์และประยุกต์ใช้กรณีศึกษา ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สุรินทร์ จำกัด ได้

## เรื่องที่ 2.3.1 กรณีศึกษา ประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ โรงพยาบาลหาดใหญ่ จำกัด

“.....การอยู่เป็นสหกรณ์มีตัวอย่างมานานแล้วในหลายประเทศ และในประเทศก็มีตัวอย่างมาแล้วเหมือนกันว่า เริ่มต้นด้วยความลำบากยากเย็น แต่ในที่สุดก็มีความร่ำรวยมีเกียรติ เป็นคนที่คนนับถือ ทั่วทั้งประเทศว่า ผู้ที่ทำการสหกรณ์อย่างดีก็เป็นคนที่มีความน่าชมคือ นายกย่อง ฉะนั้นคนไหนที่มีอาชีพใดและตั้งตัวขึ้นมาได้ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและด้วยความเฉลียวฉลาด เป็นคนที่น่านับถือทั้งนั้น ยกย่องได้....”

พระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช  
โอกาสที่ผู้นำสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคมและสหกรณ์ประมงทั่วประเทศเข้าเฝ้าทูลละอองธุลี  
พระบาท  
ณ ศาลาศิวลาลัย วันพฤหัสบดีที่ 12 พฤษภาคม 2520

นายแพทย์ชัชวาล ก่อสกุล ประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลหาดใหญ่ จำกัด ได้รับการยกย่องประกาศเกียรติคุณจากสถาบันวิชาการสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้เป็น “นักสหกรณ์ที่มีคุณค่า” ประจำปี 2559

### 1. ข้อมูลส่วนบุคคลของประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลหาดใหญ่ จำกัด

#### 1.1 ประวัติส่วนตัว

เกิดวันที่ 5 กรกฎาคม 2507 และจบการศึกษา แพทยศาสตรบัณฑิต สาขาสูตินารีเวช จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

#### 1.2 ประวัติการทำงานสหกรณ์

ปี 2533 เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลหาดใหญ่ จำกัด

ปี 2547-2552 ดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการ คนที่ 1 ประธานคณะกรรมการเงินกู้ กรรมการ อำนวยการ อนุกรรมการวิเคราะห์บริหารการเงิน อนุกรรมการคอมพิวเตอร์ และประธานกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์

ปี 2553-ปัจจุบัน ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลหาดใหญ่ จำกัด

### 1.3 รางวัลที่เคยได้รับ

- 1) รางวัลนักสหกรณ์ออมทรัพย์ดีเด่น สาขานักบริหาร ประจำปี 2553 จัดโดยชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 2) รางวัลนักสหกรณ์ดีเด่น ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ ประจำปี 2554 จัดโดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา
- 3) รางวัลนักสหกรณ์ดีเด่น ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ เนื่องในวันสหกรณ์แห่งชาติ ประจำปี 2559 โดย คณะจัดงานวันสหกรณ์แห่งชาติ จังหวัดสงขลา
- 4) รางวัลนักสหกรณ์ที่มีคุณค่าแห่งปี 2559 โดยสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

### 1.4 คุณสมบัติประจำตัว ที่แสดงให้เห็นคุณค่าองค์ประกอบ 4 มิติของผู้นำที่มีคุณค่า

- 1) มิติด้านคุณค่า-อุดมการณ์สหกรณ์เป็นผู้เสียสละ มีภาวะผู้นำสูง ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิก โดยจัดให้มีโครงการพบปะเยี่ยมเยียนสมาชิกในทุกหน่วยสังกัดทุกคนทุกเดือน ทำให้บุคลากรของโรงพยาบาลหาดใหญ่ร้อยละ 90 มีวินัยทางการเงินและพัฒนาระบบการเงินบนการพึ่งพาและร่วมมือกันของชุมชนโรงพยาบาลหาดใหญ่
- 2) มิติด้านกระบวนการทัศน์ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีจุดมุ่งหมายในการขับเคลื่อนการดำเนินงานสหกรณ์อย่างชัดเจน ใฝ่รู้ ติดตามการเรียนรู้ให้ทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และรับฟังความคิดเห็นจากมวลสมาชิกมาใช้ในการพัฒนาสหกรณ์
- 3) มิติด้านหลักการ เป็นผู้มีวินัยในตนเอง ยึดมั่นในคุณค่าและหลักการสหกรณ์ นำมาพัฒนาภายใต้กรอบวิสัยทัศน์เพื่อประสิทธิภาพและเอกภาพในการดำเนินงานสหกรณ์เพื่อนำประโยชน์สู่สมาชิก
- 4) มิติด้านแนวปฏิบัติที่ดี เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี ทำให้เรื่องยากกลายเป็นเรื่องง่าย มีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ เช่น การเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความรู้แก่สมาชิกด้านการวางแผนทางการเงิน จัดอบรมวิถีเศรษฐกิจพอเพียงให้สมาชิกพึ่งพาตนเอง และสนับสนุนกิจกรรมสาธารณประโยชน์ช่วยเหลือสังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

### คุณสมบัติโดดเด่นที่ควรได้รับการประกาศเกียรติคุณ

เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีภาวะผู้นำสูง ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และให้ความสำคัญในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของสมาชิก มีผลงานการพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลหาดใหญ่ จำกัด ให้เป็นสถาบันการเงินของชุมชนอย่างแท้จริงจนเป็นที่ยอมรับในขบวนการสหกรณ์อย่างกว้างขวาง

## 2. บริบทของสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลหาดใหญ่ จำกัด

2.1 ประวัติการก่อตั้งสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลหาดใหญ่ จำกัด ได้ก่อตั้งตามแนวคิดของนางประสานศรี ก่อสกุล โดยมีจุดประสงค์เพื่อช่วยเหลือบุคลากรซึ่งมีความเดือดร้อนด้านการเงิน จึงได้เสนอแนวคิดกับบุคลากรอื่น ๆ ในโรงพยาบาลหาดใหญ่ และได้ขอคำปรึกษาจากสหกรณ์จังหวัดได้รับความรู้

เกี่ยวกับการจัดตั้งสหกรณ์ จากนั้นได้ปรึกษานายแพทย์มนตรี เศรษฐบุตร ผู้อำนวยการโรงพยาบาลหาดใหญ่ ในขณะนั้นเพื่อเสนอจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นในโรงพยาบาลหาดใหญ่ ผู้อำนวยการเห็นชอบและอนุมัติให้จัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ขึ้น ทั้งนี้นายทะเบียนสหกรณ์รับจดทะเบียนสหกรณ์เมื่อวันที่ 2 สิงหาคม 2533 จำนวนสมาชิกแรกตั้ง 416 คน เงินทุนแรกตั้ง 3,040,734.35 บาท โดยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลหาดใหญ่ประกอบด้วยแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในการจัดตั้งสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก โดยสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถกู้ยืมเงินไปใช้จ่ายเพื่อบรรเทาความเดือดร้อน ซึ่งจ่ายดอกเบี้ยในอัตราถูกกว่าอัตราดอกเบี้ยทั่วไป และส่งเสริมการออมทรัพย์ในรูปของการซื้อหุ้นรายเดือน นอกจากนี้สหกรณ์ยังมีนโยบายส่งเสริมด้านสวัสดิการแก่สมาชิกอีกด้วย



ภาพที่ 2.10 นพ.ชัชวาล ก่อสกุล และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลหาดใหญ่ จำกัด

## 2.2 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลหาดใหญ่ จำกัดประจำปี 2560

1) **ด้านสมาชิก** สหกรณ์ได้จัดกิจกรรมรับสมัครใหม่ ในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เช่น สหกรณ์พบสมาชิกตามหน่วยงานต่าง ๆ โครงการอบรมเจ้าหน้าที่ใหม่ และการสื่อสารประชาสัมพันธ์ทาง Facebook, Line, Website ของสหกรณ์ เป็นต้น ทำให้สมาชิกสนใจสมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์เพิ่มขึ้นเมื่อสิ้นปี 2560 สหกรณ์มีสมาชิกรวมทั้งสิ้น 3,494 คน

### 2) **ด้านการออม** ดำเนินการด้วยโครงการ ดังนี้

2.1) **ระดมทุนเรือนหุ้น** สหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกซื้อหุ้นพิเศษในวาระต่าง ๆ เช่น โครงการซื้อหุ้นลุ้นโชค โครงการซื้อหุ้นเดือนเกิด และโครงการซื้อหุ้นในวันสำคัญต่าง ๆ โดยสหกรณ์จะสมทบทุนเรือนหุ้นให้ตามประกาศของสหกรณ์ โดยสหกรณ์มีทุนเรือนหุ้นในปีบัญชี 2559 จำนวน 1,126.63 ล้านบาท และเมื่อ 30 กันยายน 2560 สหกรณ์มีทุนเรือนหุ้นจำนวน 1,304.63 ล้านบาท แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นของสมาชิกในการบริหารของคณะกรรมการดำเนินการ และผลตอบแทนที่ได้จากทุนเรือนหุ้นเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก

2.2) ระดมเงินฝาก สหกรณ์เปิดเงินรับฝากประเภทต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกมีเงินออมมากขึ้น และให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อเป็นทางเลือกให้กับสมาชิกที่สนใจการออมแบบหมุนเวียน ซึ่งได้รับความสนใจจากสมาชิกเป็นอย่างมาก เมื่อสิ้นปี 2560 สหกรณ์มีเงินรับฝากรวมทั้งสิ้น 7,982 บัญชี 1,487.97 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วย เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ 772.25 ล้านบาทและเงินฝากออมทรัพย์ 715.71 ล้านบาท

3) **ด้านการดำเนินธุรกิจ/สินเชื่อ** ในปี 2560 สภาพเศรษฐกิจทั่วโลกมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างสูงซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทย อัตราดอกเบี้ยในตลาดการเงินมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางลดลงทำให้การบริหารงานในเชิงธุรกิจต้องดำเนินการไปอย่างรอบคอบ และมีมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ผลประกอบการของสหกรณ์เป็นไปด้วยดี

3.1) การให้เงินกู้แก่สมาชิก ยอดเงินให้กู้แก่สมาชิกคงเหลือเมื่อสิ้นปี 2560 จำนวน 3,409 สัญญา เป็นจำนวนเงินรวม 1,430.50 ล้านบาท แบ่งได้ 3 ประเภท คือ เงินกู้ฉุกเฉิน 14.03 ล้านบาท เงินกู้สามัญ 403.16 ล้านบาท และเงินกู้พิเศษ 1,013.31 ล้านบาท

3.2) เงินให้สหกรณ์อื่นกู้ การให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่นเป็นการช่วยเหลือกันในขบวนการสหกรณ์ โดยในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์ให้บริการเงินกู้จำนวน 16 สหกรณ์ เป็นจำนวนเงิน 941.87 ล้านบาท

4) **ด้านการลงทุนของสหกรณ์** การบริหารเงินเพื่อการลงทุนของสหกรณ์นั้น คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ได้มีการวิเคราะห์ให้เงินลงทุนของสหกรณ์มีความปลอดภัย และมีผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า ซึ่งในรอบปีที่ผ่านมาการลงทุนหลากหลายรูปแบบ ได้ผลตอบแทนที่ต่างกัน ประกอบด้วย หุ้นชุมนุมสหกรณ์ต่าง ๆ พันธบัตร ตราสารหนี้ และฝากสถาบันการเงิน/สหกรณ์อื่น ซึ่งสามารถสร้างรายได้และผลตอบแทน จำนวน 70.30 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 38.93 ของรายได้รวม) และเงินลงทุนดังกล่าว คณะกรรมการดำเนินการสามารถนำไปต่อยอดโดยการนำไปค้ำประกันเงินกู้ยืมกับสถาบันการเงินซึ่งอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าการกู้แบบอื่น

5) **ด้านสวัสดิการแก่สมาชิก** ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกหลากหลายรูปแบบซึ่งมีตั้งแต่แรกเกิดจนกระทั่งเสียชีวิต โดยมีระเบียบให้สหกรณ์ถือปฏิบัติ ได้แก่

5.1) ระเบียบว่าด้วยทุนสวัสดิการสมาชิกและครอบครัวสมาชิกโดยมีสมาชิกได้รับจำนวน 1,331 ราย เป็นเงิน 962,040 บาท

5.2) ระเบียบว่าด้วยทุนสวัสดิการบำเหน็จสมาชิก มีสมาชิกได้รับสวัสดิการเงินบำเหน็จจ่ายให้สมาชิกที่เสียชีวิตและลาออกจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 17 ราย เป็นเงิน 102,235 บาท

5.3) ระเบียบว่าด้วยทุนสวัสดิการผู้เกษียณ ในรอบปีที่ผ่านมาสมาชิกเกษียณอายุราชการและลาออกจากงาน ได้รับสวัสดิการดังกล่าว จำนวน 41 ราย เป็นเงิน 424,000.00บาท

5.4) ระเบียบว่าด้วยทุนสงเคราะห์เพื่อผู้เสียชีวิต สหกรณ์กำหนดหลักการจ่ายเงินไว้ โดยให้ทั้งสมาชิก สมาชิกสมทบ และคู่สมรสของสมาชิก ในรอบปีที่ผ่านมาจ่ายทุนสงเคราะห์เพื่อผู้เสียชีวิตให้กับทายาทสมาชิกที่เสียชีวิต จำนวน 9 ราย เป็นเงิน 1,001,000 บาท



5.5) ระบุว่าด้วยทุนส่งเสริมการศึกษานูตรสมาชิก มีการจ่ายทุนส่งเสริมการศึกษานูตรสมาชิกตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลจนถึงปริญญาตรี โดยให้ได้รับทุกปีอย่างต่อเนื่อง ในรอบปีที่ผ่านมามีการจ่ายทุนส่งเสริมการศึกษานูตรสมาชิกจำนวน 861 ราย ทั้งระดับอนุบาล ประถม มัธยม และปริญญาตรี เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,191,500 บาท

#### 6) ด้านการส่งเสริมความรู้และพัฒนาการทำงานของสหกรณ์

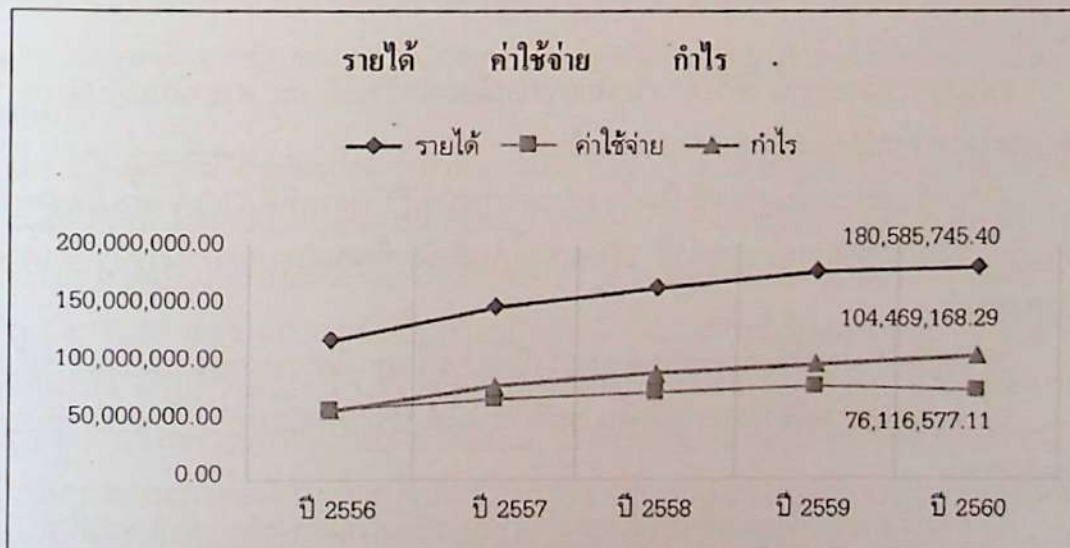
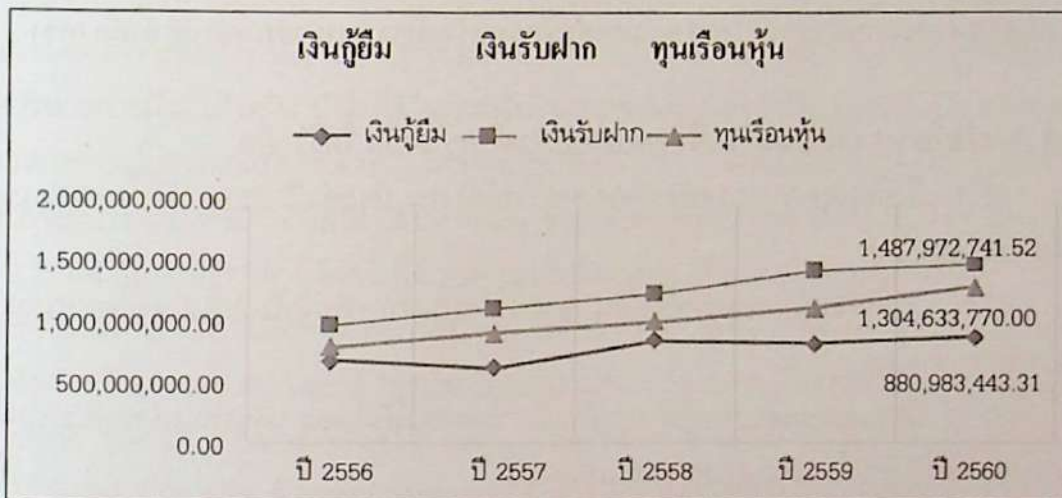
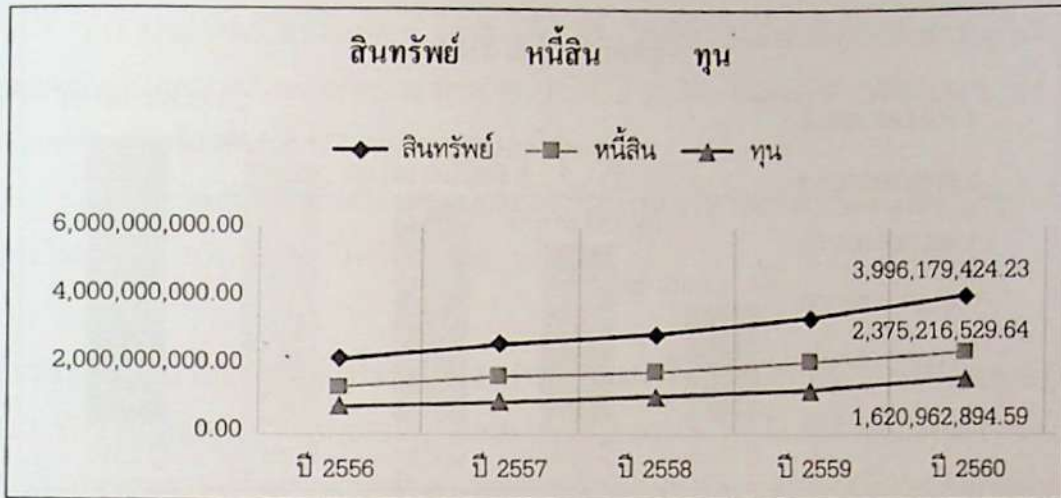
6.1) การส่งเสริมความรู้แก่บุคลากร ในการดำเนินงานของสหกรณ์นั้นจะดำเนินการให้มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรซึ่งประกอบด้วย สมาชิก คณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่ เพื่อให้มีความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์อย่างแท้จริง ซึ่งสหกรณ์มีระเบียบว่าด้วยทุนเพื่อการศึกษาอบรมทางสหกรณ์ไว้ถือใช้และกำหนดหลักเกณฑ์การใช้ที่ชัดเจน ในรอบปี 2560 มีการใช้จ่ายทุนเพื่อการศึกษาอบรมทางสหกรณ์ทั้งการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โครงการเชื่อมโยงเครือข่ายกิจกรรมสามัคคีสัมพันธ์สมาชิก กิจกรรมชมเชยสมาชิก และอื่น ๆ เป็นจำนวนเงินรวมทั้งสิ้น 1,799,389 บาท

6.2) การพัฒนากิจการ สหกรณ์ได้มีการปรับปรุงอาคารสถานที่เพื่อรองรับการให้บริการที่ทันสมัย สร้างชื่อเสียงและความมั่นคงของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการพัฒนากิจการเพื่อถือปฏิบัติอย่างชัดเจนและเป็นไปตามที่สมาชิกมอบอำนาจไว้ ในปีที่ผ่านมาได้มีการปรับปรุงต่อเติม อาคารสำนักงานของสหกรณ์ซึ่งได้รับความอนุเคราะห์จากผู้บริหารของโรงพยาบาลหาดใหญ่ มอบพื้นที่ให้กับสหกรณ์ บริเวณชั้นลอยอาคาร 50 ปี โรงพยาบาลหาดใหญ่ แสดงถึงความเชื่อมั่นในการบริหารงานของสหกรณ์ และเป็นภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์ อีกทั้งสมาชิกให้ความเชื่อมั่นในการร่วมกันเป็นผู้พัฒนากิจการสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าต่อไปเป็นจำนวนเงิน 4,321,773 บาท

7) ด้านกิจกรรมสาธารณประโยชน์ สหกรณ์ให้การสนับสนุนเพื่อทำกิจกรรมทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ โครงการบริจาคโลหิต ร่วมกิจกรรมกับโรงพยาบาลหาดใหญ่ กิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชน ร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์และหน่วยงานอื่น ๆ รวมเป็นเงินรวมทั้งสิ้น 478,263 บาท

#### 8) ผลการดำเนินงานโดยรวมของสหกรณ์

สหกรณ์มีรายได้ก่อนหักค่าใช้จ่าย	จำนวนเงิน	180,585,745.40 บาท
สหกรณ์มีรายจ่ายทั้งสิ้น	จำนวนเงิน	76,116,577.10 บาท
สหกรณ์มีกำไรสุทธิ	จำนวนเงิน	104,469,168.29 บาท



ภาพที่ 2.11 ผลงานประจำปี 2560 ของสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลหาดใหญ่ จำกัด



ภาพที่ 2.11 ผลงานประจำปี 2560 ของสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลหาดใหญ่ จำกัด (ต่อ)

### 2.3 รางวัลที่สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลหาดใหญ่ จำกัด ได้รับ คือ

- 1) รางวัลชมเชยจากการคัดเลือกสหกรณ์ดีเด่น ประจำปี 2550 จัดโดยชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 2) รางวัลสหกรณ์ออมทรัพย์ดีเด่น (ขนาดใหญ่มาก) ประจำปี 2552 จัดโดยชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 3) รางวัลชมเชยระดับภาคใต้ การคัดเลือกสหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่นแห่งชาติ ประจำปี 2553 โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา กรมส่งเสริมสหกรณ์
- 4) รางวัลชนะเลิศการประกวดรายงานกิจการ ประจำปี 2553 จัดโดยชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด
- 5) ผู้จัดการสหกรณ์ ได้รับรางวัลนักสหกรณ์ออมทรัพย์ดีเด่น สาขานักปฏิบัติการ ประจำปี 2553 จัดโดยชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 6) รางวัลสหกรณ์นำร่องที่เป็นตัวอย่างแนวทางปฏิบัติงานที่ดี COA ตามโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ ประจำปี 2554 จัดโดยสำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
- 7) รางวัล สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประจำปี 2554 โดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- 8) รางวัลสหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่น ระดับภาคใต้ ประเภทออมทรัพย์ ประจำปี 2554 โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์
- 9) รางวัลสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดีเด่น ประจำปี 2555 โดยชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 10) ผู้จัดการสหกรณ์ ได้รับรางวัลนักสหกรณ์ดีเด่นสงขลา ประจำปี 2558 โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา

11) ประธานผู้ตรวจสอบกิจการ ได้รับรางวัลผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ดีเด่น ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์นอกภาคการเกษตร ระดับภาค ประจำปี 2558 เนื่องในโอกาสครบรอบ 63 ปี แห่งการสถาปนากรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

12) รางวัลสหกรณ์ดีเด่น ประเภทออมทรัพย์ เนื่องในวันสหกรณ์แห่งชาติ ประจำปี 2559 โดยคณะกรรมการวันสหกรณ์แห่งชาติฯ จังหวัดสงขลา

### 3. พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของประธานสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลหาดใหญ่ จำกัด

3.1 ประพฤติตนอย่างเหมาะสมกับตำแหน่งประธานกรรมการตั้งแต่ปี 2553 จนถึงปัจจุบันและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่กรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ พร้อมทั้งมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งหลายตำแหน่งในสหกรณ์มาก่อน เช่น รองประธานกรรมการดำเนินการ ประธานกรรมการเงินกู้ ประธานคณะกรรมการคอมพิวเตอร์ ประธานคณะกรรมการการศึกษาและประชาสัมพันธ์ กรรมการคณะกรรมการอนุกรรมการวิเคราะห์บริหารการเงิน เป็นต้น นำมาใช้ในการนำพาสหกรณ์สู่ความสำเร็จ ดังจะเห็นได้จากการที่สหกรณ์ได้รับรางวัลสหกรณ์นำร่องที่เป็นตัวอย่างแนวทางปฏิบัติที่ดี (COA) ตามโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ประจำปี 2554 ที่จัดโดยสำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

3.2 มีสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ เสียสละ และซื่อสัตย์สุจริตทำให้สหกรณ์สามารถบรรลุผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน ดังเห็นได้ว่าสมาชิกสหกรณ์แรกตั้ง 416 คน เพิ่มขึ้นเป็น 3,494 คน และงบการเงิน ปี 2560 แสดงว่า สหกรณ์มีสินทรัพย์รวม 3,996.18 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิ 104.47 ล้านบาท โดยมีเงินให้กู้ยืมเงิน 34.43 ล้านบาท เงินให้กู้สามัญ 403.16 ล้านบาท และเงินให้กู้พิเศษ 1,013.31 ล้านบาท ในขณะที่มีเงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษ 772.25 ล้านบาท เงินฝากออมทรัพย์ 715.71 ล้านบาท และมีทุนเรือนหุ้นสูงถึง 1,304.63 ล้านบาท แสดงว่าบุคลากรของโรงพยาบาลที่เป็นสมาชิกได้หลุดพ้นจากปัญหาภาระหนี้สินและมีเงินออมสะสมทั้งในรูปทุนเรือนหุ้นและเงินฝากเป็นจำนวนมาก

3.3 เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผนแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อความมั่นคงและยั่งยืนของสหกรณ์ ซึ่งเป็นผลให้สหกรณ์ได้รับรางวัลเป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติประจำปี 2554 โดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

3.4 เสริมสร้างความภาคภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์ทั้งคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งเห็นได้จากการจัดทำแผนพัทธรายงานผลประกอบการในรอบ 6 เดือนนอกเหนือจากรายงานกิจการประจำปี และสหกรณ์ได้รับรางวัลชนะเลิศการประกวดรายงานกิจการประจำปี 2553 จากชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย

นอกจากนั้น นพ.ชัชวาลย์ สามารถพัฒนากิจการสหกรณ์ให้ก้าวหน้าซึ่งสร้างความเชื่อมั่นจากผู้บริหารของโรงพยาบาลหาดใหญ่จึงมอบพื้นที่บริเวณชั้นลอยอาคาร 50 ปีของโรงพยาบาลให้ปรับปรุงต่อเติมเป็นสำนักงานสหกรณ์เพื่อรองรับบริการทันสมัยและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์ รวมทั้งการที่บุคลากรของสหกรณ์ได้รับรางวัลต่าง ๆ เช่น ผู้จัดการสหกรณ์ ได้รับรางวัลนักสหกรณ์ออมทรัพย์ดีเด่น

ในปี 2553 ซึ่งจัดโดยชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทยและประธานผู้ตรวจสอบกิจการ ได้รับรางวัลผู้ตรวจสอบกิจการดีเด่น ในปี 2558 จัดโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นต้น

3.5 มีส่วนอย่างมากในการสร้างความรักสามัคคีและความร่วมมือร่วมใจพนักงานกำลังทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นที่พึงของสมาชิกอย่างแท้จริง โดยจัดให้มีระเบียบว่าด้วยทุนสวัสดิการสมาชิกและครอบครัว ทุนสวัสดิการบำเหน็จสมาชิก ทุนสวัสดิการสมาชิกผู้เกษียณ ทุนสงเคราะห์เพื่อทายาทสมาชิก ผู้เสียชีวิต ทุนส่งเสริมการศึกษาบุตรสมาชิก ซึ่งช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการกับสมาชิกสหกรณ์ได้อย่างมาก

3.6 ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการให้บริการแก่สมาชิกอย่างมีคุณภาพ โดยมีการปิดประกาศให้สมาชิกทราบเกี่ยวกับมาตรฐานการให้บริการแก่สมาชิก และสนับสนุนด้านสาธารณประโยชน์ทั้งกิจกรรมของสหกรณ์เพื่อสังคมและชุมชนรวมทั้งร่วมกับโรงพยาบาลหาดใหญ่ ตลอดจนร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์อื่นและหน่วยงานอื่น ๆ ทำให้สหกรณ์เป็นที่รู้จักของสมาชิก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาชนทั่วไป

3.7 ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture) โดยตระหนักถึงความเสี่ยงที่สำคัญด้านการลงทุนของสหกรณ์ซึ่งมีการลงทุนหลากหลายรูปแบบแต่ต้องมีความปลอดภัยและมีผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า (ปี 2560 มีผลตอบแทนสูงถึง 70.30 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 38.93 ของรายได้รวม)

3.8 ใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาผลงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยไม่สร้างกลุ่มอิทธิพลในสหกรณ์หรือกลั่นแกล้งผู้ร่วมงานให้เกิดความเสียหายหรือเรียกร้องผลประโยชน์ในงานหรือหน้าที่

#### 4. บทบาทที่พึงประสงค์ของประธานสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลหาดใหญ่ จำกัด

4.1 เป็นผู้ชี้นำทิศทางการดำเนินกิจการสหกรณ์ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงแข่งขันกับสภาวะแวดล้อม โดยไม่ใช้วิธีการแบบเผด็จการที่จะทำให้ขาดการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4.2 เป็นผู้ที่ยึดหลักในการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นทั้งการกำหนดเป้าหมายและกระบวนการทำงานโดยไม่เน้นการจับผิดจากการควบคุมที่จะทำให้ขาดความคิดสร้างสรรค์

4.3 เป็นผู้ป้องกันไม่ให้เกิดข้อบกพร่องและความเสียหายต่อสหกรณ์ด้วยการบริหารความเสี่ยงตามหลักสหกรณ์และธรรมาภิบาลโดยไม่เน้นการลงโทษที่จะทำให้ขาดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องและเหมาะสม

#### ประเด็นการวิเคราะห์

ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่าพฤติกรรมและบทบาทของประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลหาดใหญ่ จำกัดทำให้เกิดผลดีต่อสหกรณ์น้อยอย่างไรบ้าง

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 2.3.1

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 2 ตอนที่ 2.3 เรื่องที่ 2.3.1

## เรื่องที่ 2.3.2 กรณีศึกษา ประชานกรรมการสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

“...ชาวสหกรณ์ทุกคนหรือเกือบทุกคนเข้าใจว่าการตั้งสหกรณ์นั้นมีความดีอยู่เป็นสำคัญ  
ที่ว่าไปกู้เงินเขาได้ไปกู้จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ข้อนี้เป็นข้อดีส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่ง  
อาจจะเป็นอันตรายก็ได้ ขอดูตรง ๆ ว่า การไปกู้ยืมเงินในรูปใด ๆ มีเสียได้มีอันตรายได้ เพราะ  
ว่าแต่ละคนด้วยกำลังของตนเอง อาจจะมีไม่พอสำหรับกิจการที่จะให้มีความก้าวหน้าโดยรวดเร็ว  
แต่ถ้าไม่คิดดี ๆ ไปกู้ยืมเพราะคิดว่าเป็นสหกรณ์ไปกู้ยืมเขาได้ ก็กู้ยืมมาลงทุนในสิ่งที่ไม่คุ้มค่า  
หรือเอาทุนคืนเขาไม่ได้ อันนี้เสียหายมาก เพราะทราบดีว่าเมื่อเราเป็นหนี้ใครเราก็เป็นทาสเขา  
ได้...”

พระราชดำรัส ในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช  
โอกาสที่ผู้นำสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคมและสหกรณ์ประมงทั่วประเทศ เข้าเฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท  
ณ ศาลาดุสิดาลัย วันพุธที่ 14 พฤษภาคม 2523

### 1. บริบทของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

#### ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์

สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด เกิดขึ้นจากการรวมตัวของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมในจังหวัดนครปฐม  
จำนวน 19 ราย ได้ขอจัดตั้งเป็นสหกรณ์โดยดำเนินการอยู่ที่ 59/1 ถนนทรงพล ต.พระปฐมเจดีย์ อ.เมือง  
นครปฐม เนื้อที่ 1 ไร่ 2 งาน 26 ตารางวา ซึ่งเป็นที่ดินราชพัสดุ และจดทะเบียนเป็นสหกรณ์บริการเมื่อ  
วันที่ 1 กรกฎาคม 2514 โดยได้รับเงินสนับสนุนเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนจากจังหวัดนครปฐม จำนวน  
100,000 บาท และมีสมาชิกส่งนํ้านมดิบไม่ถึง 10 ราย ต่อมาเกษตรกรในพื้นที่และเขตใกล้เคียงนิยมเลี้ยง  
โคนมมากขึ้น ทำให้มีสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็นลำดับและสามารถผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ได้มากขึ้นในวันที่ 8  
พฤษภาคม 2538 ที่ประชุมใหญ่สามัญของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ได้ลงมติเอกฉันท์ให้สหกรณ์เปลี่ยน  
เป็นสหกรณ์การเกษตร และวันที่ 1 เมษายน 2540 คณะผู้บริหารได้ตัดสินใจย้ายที่ทำการมาตั้งอยู่ที่ดิน  
ของสหกรณ์ เลขที่ 95 หมู่ 2 ถนนมาลัยแมน ต.ห้วยขวาง อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม บนเนื้อที่ 57 ไร่ 19  
ตารางวา ซึ่งสหกรณ์ได้จัดซื้อไว้เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2532 มูลค่า 3,993,325 บาท เนื่องจากสถานที่เดิม  
คับแคบไม่สามารถรองรับการขยายธุรกิจของสหกรณ์ รวมทั้งมีน้ำท่วมสหกรณ์ในฤดูฝนทุกปี ในวันที่ 19  
กรกฎาคม 2544 สหกรณ์ได้จัดซื้อที่ดิน 3 งาน 14 ตารางวา มูลค่า 159,000 บาท ซึ่งตั้งอยู่ที่ เลขที่ 8 หมู่ 1  
ต.สนามแย้ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี เพื่อก่อสร้างศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบสำหรับรับนํ้านมดิบจากสมาชิก

ส่วนใหญ่ที่อยู่ในเขตพื้นที่และบริเวณใกล้เคียง ในชื่อว่า “สหกรณ์โคมนนครปฐม จำกัด สาขาสนามแย้” ซึ่งพัฒนาได้รับมาตรฐาน GMP ของศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ ในปี พ.ศ. 2542 สหกรณ์ได้รับงบประมาณสนับสนุนการก่อสร้างศูนย์จำหน่ายสินค้าสหกรณ์จากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครปฐม 2,600,000 บาท ซึ่งดำเนินการก่อสร้างเสร็จเมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2558 และเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2558 ตั้งอยู่ที่ 95/2 หมู่ 2 ต.ห้วยขวาง อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม ต่อมาในปี พ.ศ. 2559 สหกรณ์ดำเนินการก่อสร้างร้านค้าสนามแย้ สาขา 2 ตั้งอยู่เลขที่ 8/1 หมู่ 1 ต.สนามแย้ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี เพื่อจำหน่ายสินค้าประเภทอุปโภคบริโภคที่ใช้ในฟาร์ม อุปกรณ์เครื่องรีดนม ยารักษาโคนม และอาหารโคนม



ภาพที่ 2.12 สำนักงานสหกรณ์โคมนนครปฐม จำกัด เลขที่ 95 หมู่ 2 ต.ห้วยขวาง อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม

ปัจจุบันสหกรณ์ดำเนินงานมาเป็นระยะเวลา 46 ปี (พ.ศ. 2560) มีสมาชิก 258 ราย ซึ่งสมาชิกทุกรายได้รับการรับรองมาตรฐานฟาร์มจากปศุสัตว์จังหวัด มีปริมาณการรับซื้อน้ำนมดิบสูงถึงวันละ 32 ตัน และปริมาณธุรกิจปีละ 553 ล้านบาท โดยคณะผู้บริหารสหกรณ์ซึ่งเกิดจากสมาชิกได้คัดเลือกเข้ามาเป็นคณะกรรมการบริหารได้ใช้หลักการสหกรณ์ในการบริหารงานด้วยความสามัคคี เสียสละ ซื่อสัตย์พร้อมทั้งร่วมแรงร่วมใจกันในการบริหาร จึงสามารถผ่านปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้และทำให้สหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ภายใต้วิสัยทัศน์ที่กำหนดว่า “ธุรกิจครบวงจร สหกรณ์มั่นคง ซื่อตรงโปร่งใส คืบหน้าก้าวสู่สังคม” ส่งผลให้สหกรณ์ได้รับคัดเลือกเป็นสหกรณ์ดีเด่นระดับจังหวัด ประจำปี 2554 และเป็นสหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่นระดับภาคกลาง ประจำปี 2554 โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้รับคัดเลือกให้เป็น “สหกรณ์ดีเด่นระดับชาติ ประจำปี 2554” ประเภทโคนม โดยได้รับรางวัลพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2554 และสหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่นระดับภาคกลาง ประจำปี 2554 ประเภทโคนม

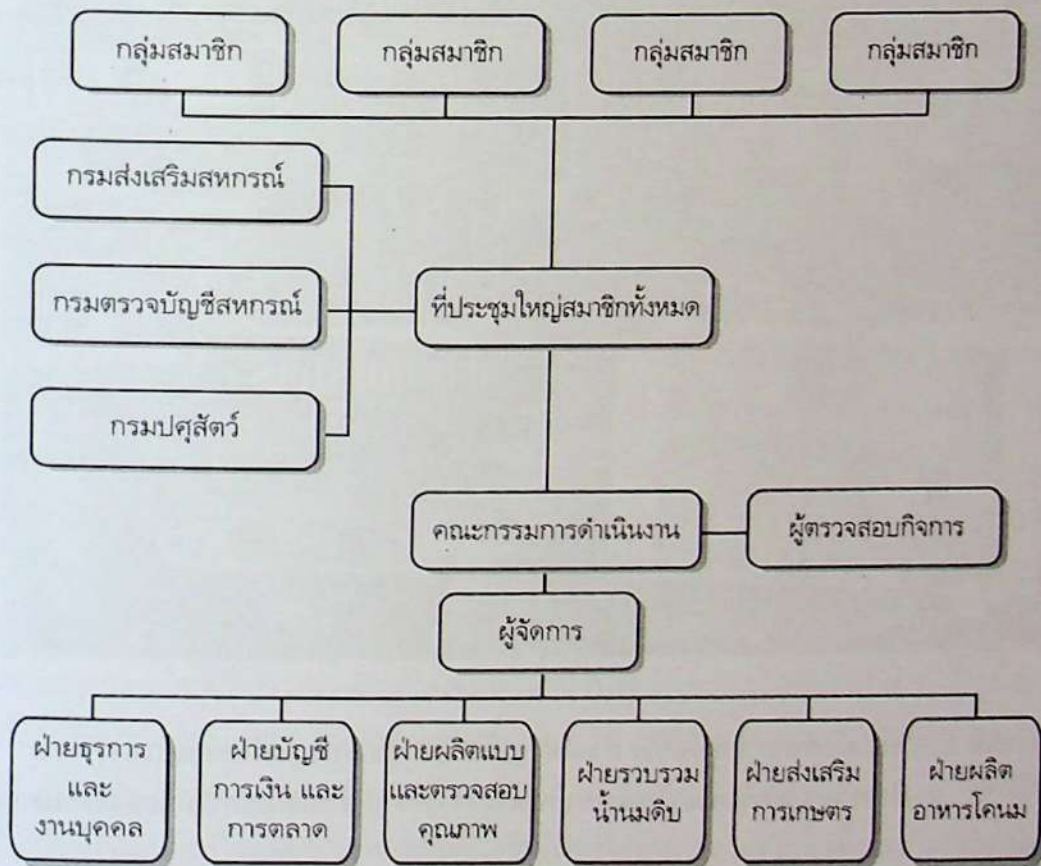


ภาพที่ 2.13 สหกรณ์ได้รับคัดเลือกเป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประจำปี 2554 ประเภทสหกรณ์โคนม

## 2. โครงสร้างองค์กรและการจัดรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

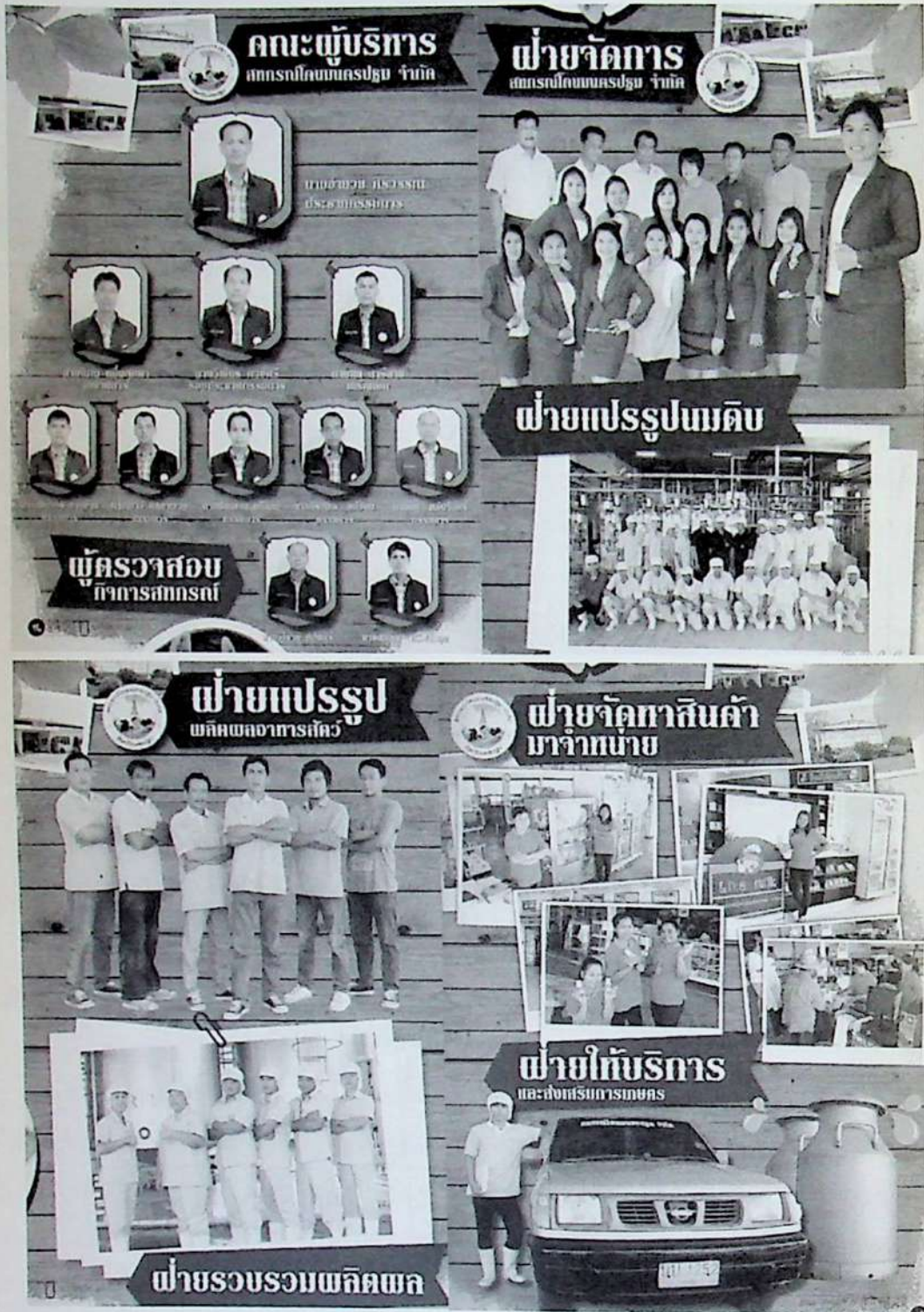
โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ประกอบด้วยคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์และผู้ตรวจสอบกิจการที่ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก ผู้จัดการสหกรณ์และฝ่ายต่าง ๆ 6 ฝ่าย ที่เหมาะสมกับสหกรณ์ประเภทโคนม ตามแผนผังการจัดรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ ดังภาพที่ 2.14

แผนผังการจัดรูปแบบการบริหารงานสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด



ภาพที่ 2.14 แผนผังรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด





ภาพที่ 2.15 คณะผู้บริหาร ฝ่ายจัดการ ฝ่ายแปรรูปนมดิบ ฝ่ายแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์  
ฝ่ายรวบรวมผลิตภัณฑ์ ฝ่ายจัดทาสินค้ามาจำหน่าย ฝ่ายให้บริการและส่งเสริมการขาย

### 3. ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด มีทรัพยากรมนุษย์หลากหลายวัยหลายรุ่น รวมทั้งหมด 349 คน ประกอบด้วยฝ่ายนโยบาย (คณะกรรมการดำเนินการ) ฝ่ายจัดการ (ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่) และสมาชิกสหกรณ์ ดังนี้

ตารางที่ 2.2 จำนวนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จำแนกตามเจนเนอเรชันหลากรุ่น

ทรัพยากรมนุษย์	ฝ่ายนโยบาย	ฝ่ายจัดการ	สมาชิก	รวม
Gen-B	6	8	66	80
Gen-X	3	38	124	165
Gen-Y	0	39	65	104
รวมทั้งสิ้น	9	85	255	349

แม้ว่าสหกรณ์แห่งนี้จะประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์หลากรุ่น แต่จะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 47.3) เป็นคนในเจนเนอเรชัน เอกซ์ รองลงมาเป็นเจนเนอเรชัน วาย และเจนเนอเรชัน บี คือ ร้อยละ 29.8 และ 22.9 ตามลำดับ ซึ่งคุณสังวาล ทิมหอม ผู้จัดการสหกรณ์กล่าวว่า สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้ดีมากภายใต้การนำของคุณอำนาจ ศิริวรรณ ประธานกรรมการสหกรณ์ จึงได้รับการคัดเลือกให้เป็นตัวอย่างต้นแบบของสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติประเภทโคนม ในปี 2554 เนื่องจากคุณอำนาจ ศิริวรรณ มีประสบการณ์สูงในการดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการสหกรณ์มาก่อนจะได้รับคัดเลือกเป็นประธานกรรมการ จึงเน้นการพัฒนาให้บุคลากรในสหกรณ์มีความรู้และเข้าใจในหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ โดยเริ่มจากประธานกรรมการเป็นตัวอย่างที่ดีและสร้างความรักสามัคคีในการทำงานร่วมกัน ดังจะเห็นได้จากมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทุกฝ่ายเป็นประจำทุกเดือน เนื่องจากทราบถึงความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของน้ำนมดิบและผลิตภัณฑ์แปรรูปจากน้ำนมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่รายได้ของสมาชิกและสหกรณ์ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้งมีการจัดเก็บข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับสมาชิกทั้งประวัติส่วนตัว การประกอบอาชีพเลี้ยงโคนม จำนวนพื้นที่ทำกิน จำนวนเพศและอายุของโคนมในฟาร์ม เป็นต้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวจะนำมาใช้ในการประชุมคณะกรรมการทุกเดือนเพื่อใช้ในการวางแผนให้บริการสมาชิกด้านจัดหาอาหารสัตว์ เครื่องมืออุปกรณ์การเลี้ยงโค การแปรรูปน้ำนมดิบเป็นผลิตภัณฑ์นมและการจัดหาตลาดรองรับปริมาณน้ำนมดิบในแต่ละวันได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนั้น มติของคณะกรรมการสหกรณ์ก็เข้มงวดในการคัดคุณภาพของสมาชิกที่จะเพิ่มขึ้นในแต่ละปี ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นบุตรหลานของสมาชิกเดิมที่แยกครอบครัว ทั้งนี้เพื่อป้องกันปัญหาผลผลิตน้ำนมดิบมากเกินไปเกินความต้องการของตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สมาชิกในแต่ละพื้นที่จะคัดเลือกตัวแทนจากสมาชิกที่ประสบความสำเร็จจากการทำฟาร์มโคนมเข้ามาทำหน้าที่เป็นกรรมการดำเนินการของสหกรณ์เพื่อ

ให้สร้างความเชื่อมั่นแก่บรรดาสมาชิกสหกรณ์ว่า จะสามารถนำพาสมาชิกและสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จได้อย่างแท้จริง

#### 4. ธุรกิจของสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ดำเนินงานธุรกิจ 7 ประเภท คือ

4.1 ธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบ สหกรณ์มีศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบที่ผ่านการรับรองหลักเกณฑ์วิธีการผลิตที่ดี (GMP) ปัจจุบันรับซื้อนํ้านมดิบวันละ 33 ตัน จากสมาชิก 259 ราย เพื่อนำไปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์นมสหกรณ์ที่จำหน่ายเป็นนมโรงเรียน ลูกค้าทั่วไปและผู้ประกอบการรายอื่น ๆ



ภาพที่ 2.16 สมาชิกสหกรณ์นำนํ้านมดิบมาส่งที่จุดรวบรวมของสหกรณ์ โดยมีการตรวจสอบคุณภาพนํ้านมอย่างเข้มงวดเพื่อสร้างความมั่นใจในการแปรรูปผลิตภัณฑ์นมจากวัตถุดิบคุณภาพสูง

**4.2 ธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์นม** สหกรณ์ผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ด้วยเครื่องจักรที่ทันสมัยโดยผ่านความร้อนมากกว่า 72 องศาเซลเซียส เป็นเวลา 19 วินาที ซึ่งสามารถทำลายจุลินทรีย์ที่ก่อให้เกิดโรคและยับยั้งเอนไซม์ที่ทำให้อาหารเน่าเสีย อีกทั้งมีการควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนพร้อมด้วยบุคลากรที่มากด้วยประสบการณ์ และจัดเก็บในห้องเย็นที่ได้มาตรฐานอุณหภูมิไม่เกิน 8 องศาเซลเซียส และขนส่งโดยรถห้องเย็นที่ได้มาตรฐานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความปลอดภัยก่อนส่งถึงมือผู้บริโภค

1) ผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์ มีหลากหลายรสชาติให้ผู้บริโภคได้เลือกสรรตามต้องการ ได้แก่ รสจืด รสหวาน รสกาแฟ รสโกโก้ และกลิ่นสตอเบอรี่ ขนาดบรรจุ 200 มิลลิลิตร และ 150 มิลลิลิตร พร้อมทั้งนมรสจืด บรรจุเกลลอน 2 ลิตร และ 5 ลิตร ซึ่งผลิตจากนมโคแท้ 100%

2) ผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์ผสมวุ้นมะพร้าว มี 3 รสชาติ ได้แก่ รสหวาน รสกาแฟ กลิ่นสตอเบอรี่ ขนาดบรรจุ 120 มิลลิลิตร วุ้นมะพร้าวมีประโยชน์ต่อร่างกาย มีแคลอรีต่ำ ช่วยควบคุมน้ำหนัก และช่วยในการขับถ่าย ป้องกันมะเร็งลำไส้

3) ผลิตภัณฑ์นมสด มี 3 รสชาติ ได้แก่ ชาเย็นนมสด กาแฟเย็นนมสด โกโก้เย็นนมสด เมล่อนนมสด นมสดหวาน บรรจุเกลลอนขนาด 2 ลิตร และ 5 ลิตร รวมทั้งไอศกรีมซอฟเสิร์ฟ 2 รสชาติ ได้แก่ รสวานิลลา และรสช็อคโกแลต



ภาพที่ 2.17 ผลิตภัณฑ์นมทั้งนมพาสเจอร์ไรส์ และผลิตภัณฑ์นมสดหลากหลายรส

**4.3 ธุรกิจแปรรูปอาหารสัตว์** สหกรณ์ได้สร้างโรงงานผลิตอาหารโคนม เมื่อปี พ.ศ. 2537 เพื่อผลิตอาหารโคนมจำหน่ายให้แก่สมาชิกและจัดส่งถึงฟาร์ม ในปี พ.ศ. 2552 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครปฐม ให้สหกรณ์ยืมพัสดุครุภัณฑ์ คือ โรงเรือนเก็บวัตถุดิบอาหารสัตว์ จำนวน 1 หลัง ตั้งอยู่ที่ดินสหกรณ์ มูลค่า 2,498,500 บาท และในปี พ.ศ. 2553 ก็ให้สหกรณ์ยืมครุภัณฑ์เครื่องจักรพร้อมอุปกรณ์ผลิตอาหารสัตว์ คือ เครื่องผสมอาหารสัตว์แบบแวนอน ขนาดกำลังผลิต 2 ตันต่อชั่วโมง และเครื่องบดอาหารสัตว์แบบพัดลม ดูดขนาดกำลังผลิต 2 ตันต่อชั่วโมง ทำให้ผลิตอาหารโคนมได้ทันต่อความต้องการของสมาชิก ต่อมาในปี พ.ศ. 2555 สหกรณ์ได้จัดสร้างห้องตรวจสอบและวิเคราะห์คุณภาพอาหารสัตว์และวัตถุดิบเพื่อให้ได้มาตรฐาน โดยตรวจคุณค่าทางโภชนาการ คือ โปรตีน ความชื้น และไขมัน ด้วยเครื่องมือที่ได้มาตรฐานและทันสมัย

4.4 ธุรกิจอาหารสัตว์ อาหารโคนมที่สหกรณ์ผลิต แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) อาหารผง มี 3 สูตร ได้แก่ สูตรโปรตีน 16%, 18% และ 21% 2) อาหารเม็ด มี 3 สูตร ได้แก่ อาหารเม็ดสำหรับโครุ่นอายุ 6 เดือน ขึ้นไป สูตรโปรตีน 14% อาหารเม็ดสำหรับโคนมระยะให้นม สูตรโปรตีน 16% และอาหารเม็ดสำหรับโคนมระยะให้นม สูตรโปรตีน 21%



ภาพที่ 2.18 อาคารผลิตอาหารสัตว์ อาหารสัตว์บรรจุถุงตราสหกรณ์และห้องปฏิบัติการควบคุมคุณภาพอาหารสัตว์ พร้อมทั้งรถบรรทุกเพื่อให้บริการจัดส่งอาหารสัตว์ถึงฟาร์มโคนมของสมาชิก

4.5 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์มีร้านค้าจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม สินค้าอุปโภคบริโภค และเครื่องมือการเกษตร อุปกรณ์ใช้ในฟาร์ม และทุกสิ้นปี สหกรณ์จะจ่ายเงินเฉลี่ยคืนจากยอดการซื้อสินค้าให้แก่สมาชิก โดยมีร้านค้าทั้งหมด 4 แห่ง ได้แก่ 1) ร้านค้าสหกรณ์อยู่ที่หน้าสำนักงานสหกรณ์จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม กาแฟสด สินค้า อุปโภคบริโภค และมีสถานีบริการน้ำมันบางจาก 2) ร้านค้าสนามแย้ สาขา 1 อยู่ที่ อ.ท่ามะกา จำหน่ายผลิตภัณฑ์นมและมีสถานีบริการน้ำมัน 3) ร้านค้าสนามแย้ สาขา 2 อยู่ใกล้กับสาขา 1 จำหน่ายอุปกรณ์เครื่องรีดนม อุปกรณ์ในฟาร์ม อาหารโคนม ปุ๋ย ยา สัตว์ ยากำจัดศัตรูพืช กากมอลต์ กากถั่วเหลือง ไบโม่สำหรับหลังแห้ง และสินค้าอุปโภคบริโภค และ 4) ร้านค้า Like Milk อยู่ที่หน้าสำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครปฐม อ.เมือง จ.นครปฐม จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม กาแฟสด สินค้าอุปโภคบริโภค และน้ำมันดิบ



ภาพที่ 2.19 ร้านค้าสหกรณ์ทั้งที่หน้าสำนักงานสหกรณ์ ร้านค้าสาขาสนามแท้ และร้านค้า Like Milk

4.6 **ธุรกิจสินเชื่อ** สหกรณ์ให้ความช่วยเหลือสมาชิกด้านสินเชื่อ โดยให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำเพื่อนำไปพัฒนาการเลี้ยงโคนม แบ่งเป็นเงินกู้ 3 ประเภท คือ 1) เงินกู้ระยะสั้น 1 ปี 2) เงินกู้ระยะปานกลาง 3 ปี และ 5 ปี และ 3) เงินกู้ระยะยาว 10 ปี



ภาพที่ 2.20 การให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิกที่สำนักงานสหกรณ์ เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาฟาร์มโคนม

4.7 **ธุรกิจส่งเสริมการเลี้ยงโคนม** สหกรณ์ส่งเสริมให้สมาชิกดูแลแม่โคนมให้มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงเพื่อนำมาซึ่งน้ำนมดิบที่มีคุณภาพและมีคุณค่าทางโภชนาการสูงสำหรับผู้บริโภค ธุรกิจบริการส่งเสริมอาชีพของสมาชิก ได้แก่ 1) บริการด้านการผสมเทียมโค 2) บริการด้านการตรวจรักษาโรคของโคนม 3) บริการบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องรีดนมโค และ 4) บริการให้ความรู้เกี่ยวกับอาชีพการเลี้ยงโคนม



ภาพที่ 2.21 การให้บริการส่งเสริมอาชีพของสมาชิกโดยมีฟาร์มสาริตเป็นต้นแบบของการเรียนรู้

### 5. พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของประธานกรรมการสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

คุณอำนาจ ศิริวรรณ ประธานกรรมการสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์สูงมากทั้งในการดำเนินอาชีพโคนมและการบริหารจัดการสหกรณ์ในตำแหน่งกรรมการตั้งแต่เป็นรองประธานกรรมการก่อนที่จะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ จึงมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานและแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ดี ดังนี้

5.1 ประพฤติตนเหมาะสมกับตำแหน่งประธานกรรมการตั้งแต่ปี 2553 จนถึงปัจจุบันและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่กรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ พร้อมทั้งมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งหลายตำแหน่งในสหกรณ์มาก่อน เช่น รองประธานกรรมการดำเนินการตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้น นำมาใช้ในการนำพาสหกรณ์สู่ความสำเร็จ ดังจะเห็นได้จากการที่สหกรณ์ได้รับรางวัลสหกรณ์ดีเด่นระดับจังหวัด ประจำปี 2544 ประเภทสหกรณ์โคนม จากผู้ว่าราชการจังหวัดนครปฐม และได้รับโล่ประกาศเกียรติคุณเป็นสหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่นระดับภาคกลาง ประจำปี 2554 ประเภทสหกรณ์โคนม จากอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยเฉพาะเมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2554 ได้รับคัดเลือกเป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประจำปี 2554 ประเภทสหกรณ์โคนม โดยได้รับพระราชทานโล่รางวัลจาก สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชเจ้า

5.2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ เสียสละ และซื่อสัตย์สุจริตทำให้สหกรณ์สามารถบรรลุผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน ดังเห็นได้ว่าสมาชิกสหกรณ์แรกตั้ง เพียง 19 คน เพิ่มขึ้นเป็น 261 คนในปี พ.ศ. 2554 และงบการเงิน ปี 2554 แสดงว่า สหกรณ์มีสินทรัพย์รวม 153.44 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิ 30.99 ล้านบาท โดยมีรายได้จากธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบจากสมาชิก 84.78 ล้านบาท รายได้จากธุรกิจแปรรูปผลผลิตและผลิตภัณฑ์นม 141.88 ล้านบาท รายได้จากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 124.05 ล้านบาท รายได้จากธุรกิจขายอาหารสัตว์ 32.45 ล้านบาท รายได้จากธุรกิจให้บริการผสมเทียม 55.43 ล้านบาท มีเงินให้กู้ยืมและลูกหนี้ระยะสั้น 76.01 ล้านบาท เงินให้กู้ยืมและลูกหนี้ระยะยาว 11.50 ล้านบาท และมีทุนเรือนหุ้น 31.69 ล้านบาท

5.3 เป็นผู้หน้าที่มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผนแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อความมั่นคงและยั่งยืนมาใช้ส่งเสริมอาชีพของ

สมาชิก ได้แก่ การเข้าร่วมโครงการจัดหาแผ่นยางพาราปุ๋ยคอกโคนมในปี 2559 ซึ่งได้จัดสรรเงินของสหกรณ์ สมทบกับงบประมาณจากสหกรณ์จังหวัดนครปฐมให้แก่สมาชิก 265 ฟาร์ม เพื่อช่วยเสริมสุขภาพโคนมให้ดีขึ้นและลดการบาดเจ็บของโคนมจากการล้ม ทำให้สามารถผลิตน้ำนมดิบมีคุณภาพและมีปริมาณเพิ่มขึ้น จากปริมาณ 27.5 ตันต่อวัน เพิ่มเป็นวันละ 32.5 ตันต่อวัน นอกจากนี้ สหกรณ์จัดทำโครงการพัฒนามาตรฐานฟาร์มของสมาชิกที่ได้รับการสนับสนุนจากบริษัท ดัชมิลล์ จำกัด เพื่อให้ได้น้ำนมดิบคุณภาพนำส่งให้บริษัทดังกล่าวด้วย สหกรณ์จึงได้รับรางวัลเป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติประจำปี 2554 โดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

5.4 สร้างความภาคภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์ทั้งคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่ สหกรณ์ ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งเห็นได้จากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครปฐมเชื่อมั่นในความสามารถของคุณอำนวยที่พัฒนากิจการสหกรณ์ให้ก้าวหน้าได้ จึงให้ยืมโรงเรือนเก็บวัตถุดิบเก็บอาหารสัตว์ 1 หลัง และให้ยืมเครื่องผสมอาหารสัตว์และเครื่องบดอาหารสัตว์เพื่อผลิตอาหารสัตว์ได้ทันความต้องการของสมาชิก รวมทั้งให้สหกรณ์สร้างร้านค้าจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมที่ด้านหน้าสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพื่อให้บริการแก่ผู้บริโภคและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์อีกด้วย

5.5 มีส่วนอย่างมากในการสร้างความรักสามัคคีและความร่วมมือร่วมใจเฝ้าระวังทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นที่พึงของสมาชิกอย่างแท้จริง โดยจัดให้มีระเบียบว่าด้วยทุนสวัสดิการสมาชิกและครอบครัว ทุนสวัสดิการบำเหน็จสมาชิก ทุนสวัสดิการสมาชิกผู้เกษียณ ทุนสงเคราะห์เพื่อทายาทสมาชิก ผู้เสียชีวิต ทุนส่งเสริมการศึกษาบุตรสมาชิก ซึ่งช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการกับสมาชิกสหกรณ์ได้อย่างมาก

5.6 ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการให้บริการแก่สมาชิกอย่างมีคุณภาพ โดยมีการปิดประกาศให้สมาชิกทราบเกี่ยวกับมาตรฐานการให้บริการแก่สมาชิก และสนับสนุนด้านสาธารณประโยชน์ทั้งกิจกรรมของสหกรณ์เพื่อสังคมและชุมชน ตลอดจนร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์อื่นและหน่วยงานอื่น ๆ ทำให้สหกรณ์เป็นที่รู้จักของสมาชิก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาชนทั่วไป

5.7 ใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาผลงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยไม่สร้างกลุ่มอิทธิพลในสหกรณ์หรือกลั่นแกล้งผู้ร่วมงานให้เกิดความเสียหายหรือเรียกร้องผลประโยชน์ในงานหรือหน้าที่

## 6. บทบาทที่พึงประสงค์ของประธานกรรมการสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด

คุณอำนวย ศิริวรรณ มีภาวะผู้นำที่ดีโดยการแสดงบทบาทที่พึงประสงค์ในตำแหน่งประธานกรรมการสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสม ดังนี้

6.1 เป็นผู้ชี้ทิศทางการดำเนินกิจการสหกรณ์ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงแข่งขันกับภาวะแวดล้อม โดยชี้ให้เห็นว่ากิจการโคนมต้องเน้นคุณภาพตลอดห่วงโซ่คุณค่าตั้งแต่น้ำนมดิบและการแปรรูปผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการตลาดที่ตอบสนองผู้บริโภคอย่างจริงจังและต่อเนื่อง อีกทั้งต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงกับภาวะตลาดที่มีการแข่งขันสูงโดยการไม่เพิ่มสมาชิกมากเกินไปแม้จะมีผู้ประสงค์จะสมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์แห่งนี้เป็นจำนวนมากก็ตาม



6.2 เป็นผู้ที่ยึดหลักในการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นทั้งการกำหนดเป้าหมายและกระบวนการทำงานโดยการใช้ข้อมูลจำนวนโคนมแต่ละช่วงอายุของฟาร์มสมาชิกเพื่อสามารถวางแผนการจัดหาอาหารโคนมได้ถูกต้องเหมาะสม และทราบปริมาณน้ำนมดิบที่จะรับจากสมาชิกในแต่ละวันเพื่อเตรียมการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์นมได้สอดคล้องความต้องการของตลาดนม

6.3 เป็นผู้ป้องกันไม่ให้เกิดข้อบกพร่องและความเสียหายต่อสหกรณ์โดยรับฟังข้อมูลจากกรรมการสหกรณ์ที่เป็นผู้แทนสมาชิกจากพื้นที่เป็นประจำทุกเดือนเพื่อทราบถึงความต้องการและปัญหาอุปสรรคของสมาชิกในแต่ละพื้นที่สำหรับการปรับปรุงและพัฒนาแผนดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา สรุปได้ว่า นายอำนาจ ศิริวรรณ ประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด เป็นผู้นำสหกรณ์ที่เข้มแข็งและเป็นตัวอย่างที่ดีในการนำพาสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จได้เป็นอย่างดีด้วยพฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้ดี รวมทั้งสามารถบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรหลากหลายรุ่นเพื่อร่วมมือกันรับผิดชอบกิจการสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าในปัจจุบัน (ปี 2561) นายอำนาจ ศิริวรรณ จะพ้นจากตำแหน่งประธานกรรมการสหกรณ์ตามที่กำหนดใน พ.ร.บ. สหกรณ์แล้ว แต่ก็ยังได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งกรรมการสหกรณ์เพื่อร่วมบริหารจัดการสหกรณ์แห่งนี้ต่อไป

### ประเด็นการวิเคราะห์

ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่าพฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของประธานกรรมการสหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัดมีผลดีต่อสหกรณ์แห่งนี้อย่างไรบ้าง

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 2.3.2  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 2 ตอนที่ 2.3 เรื่องที่ 2.3.2

## เรื่องที่ 2.3.3 กรณีศึกษา ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าวหงษ์ทอง เจียเม้ง จำกัด

“.....สิ่งที่สำคัญในการสร้างความเป็นปึกแผ่นของสหกรณ์และกิจการสหกรณ์ในประเทศไทยนี้ก็คือ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความเห็นอกเห็นใจ ความ..ที่เรียกว่าความซื่อสัตย์สุจริตต่อกัน คือไม่ใช่ว่าซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติของแต่ละคนแต่ว่าซื่อสัตย์สุจริตต่อกัน ถือว่าสหกรณ์นี้เป็นชีวิตจิตใจของตน ถ้าสหกรณ์อยู่ดีแต่ละบุคคลซึ่งเป็นส่วนประกอบของสหกรณ์ก็อยู่ดี.....”

พระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช  
โอกาสที่ผู้นำสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคมและสหกรณ์ประมงทั่วประเทศ เข้าเฝ้าทูล  
ละอองธุลีพระบาท  
ณ ศาลาดุสิดาลัย วันพฤหัสบดีที่ 12 พฤษภาคม 2520

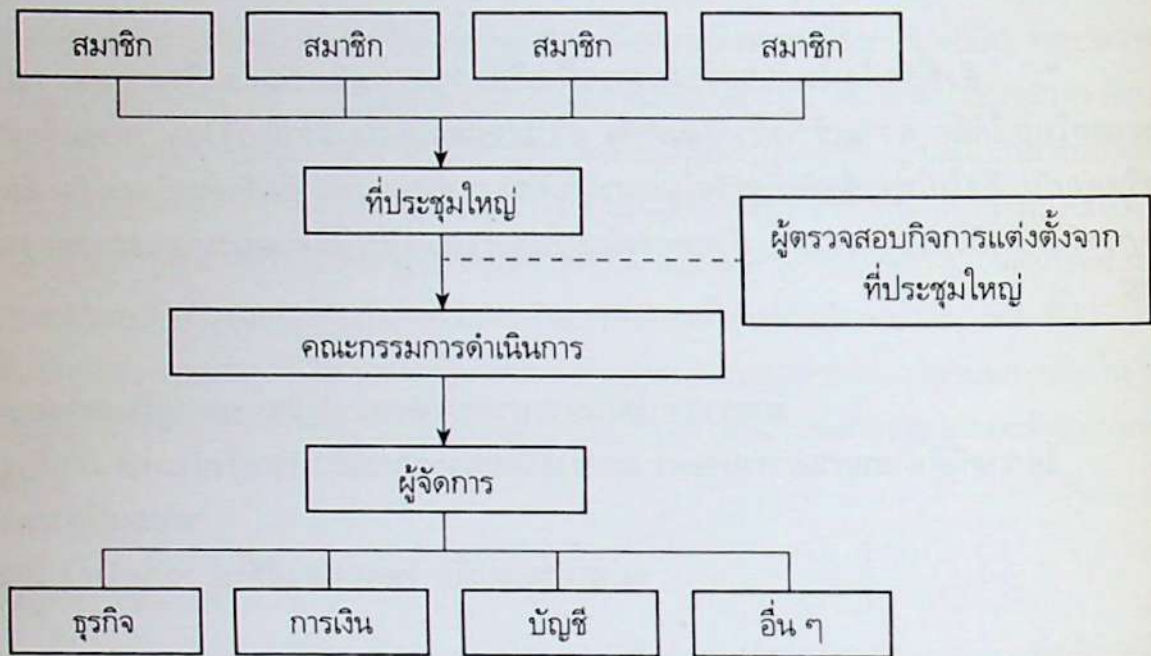
### 1. บริบทของสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าวหงษ์ทอง จำกัด

1.1 ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าวหงษ์ทอง จำกัดเริ่มก่อตั้งและจดทะเบียนในวันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ. 2550 ในชื่อ “สหกรณ์ออมทรัพย์กลุ่มเจียเม้ง จำกัด” มีสมาชิก 228 คน ต่อมาในปี 2560 จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น “สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าวหงษ์ทอง จำกัด” มีสมาชิก 521 คน สหกรณ์แห่งนี้จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือพนักงานบริษัทบางชื่อโรงสีไฟเจียเม้ง จำกัด ที่ประสบปัญหาหนี้สินที่เป็นภาระหนักจากหนี้ในระบบและหนี้นับัตรเครดิต โดยเป็นดำริของประธานกรรมการบริษัทบางชื่อโรงสีไฟเจียเม้ง จำกัด (ดร.วัลลภ มานะธัญญา) โดยมี ดร.มนัส ชูष्กาเป็นผู้ดำเนินการจัดตั้งสหกรณ์เพราะเห็นว่าระบบสหกรณ์จะเป็นเครื่องมือช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้เป็นอย่างดีตามพระราชดำรัสของกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ พระบิดาแห่งสหกรณ์ไทยที่กล่าวว่า “สหกรณ์เป็นวิธีการจัดการรูปหนึ่ง ซึ่งบุคคลหลายคนรวมกันด้วยความสมัครใจของตนเองในฐานะที่เป็นมนุษย์ โดยมีสิทธิเสมอหน้ากันหมด เพื่อบำรุงตนเองให้เกิดความจำเป็นในทางทรัพย์” จึงก่อเกิดเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เป็นแหล่งรวมตัวกันของสมาชิกที่เป็นพนักงานเพื่อให้ความช่วยเหลือกันและกันภายใต้หลักการ “คนที่มีเงินนำมาฝาก คนที่เดือดร้อนมาขอกู้เงิน”

### 1.2 วัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าวหงษ์ทอง จำกัด

- 1) ระดมทุนเพื่อช่วยเหลือสมาชิกที่เดือดร้อนเรื่องการเงินและปัญหาหนี้สิน
- 2) ส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักและรักการออมทรัพย์เพื่อชีวิตที่ผาสุกในอนาคต
- 3) สร้างเสริมวินัยทางการเงินตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้แก่สมาชิกเพื่อคุณภาพชีวิต

1.3 โครงสร้างการบริหารงานและคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ประกอบด้วยสมาชิกที่มีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และผู้ตรวจสอบกิจการในที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการสหกรณ์จะดำเนินการจัดจ้างผู้จัดการและพนักงานเจ้าหน้าที่สหกรณ์เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้บริการสมาชิกตามนโยบายและแนวทางที่กำหนดโดยคณะกรรมการสหกรณ์



ภาพที่ 2.22 แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าวหงษ์ทอง จำกัด

ฝั่งคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 10



ภาพที่ 2.23 ฝั่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ชุดที่ 10

1.4 ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าวหงษ์ทอง จำกัด ประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่าย คือ กรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งกลุ่มวัยแตกต่างกัน ดังนี้

ตารางที่ 2.3 จำนวนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จำแนกตามกลุ่มวัย

กลุ่มวัย	กรรมการสหกรณ์	เจ้าหน้าที่สหกรณ์	สมาชิกสหกรณ์	รวมทั้งสิ้น
Gen-B	1	5	139	145
Gen-X	10	6	270	286
Gen-Y	2	1	64	67
รวมทั้งสิ้น	13	12	473	498

1.5 การดำเนินนโยบายของคณะกรรมการสหกรณ์ คณะกรรมการสหกรณ์กำหนดนโยบายให้พนักงานบริษัทเป็นสมาชิกสหกรณ์ทั้งผู้กู้และผู้ฝากต้องมีเงินออมทุกคน โดยแบ่งเป็นเงินออมเพื่อซื้อหุ้นที่ถอนไม่ได้ (มีเงินปันผล 7-8% ต่อปี) และมีเงินฝากรายเดือน 1,000 บาทที่มีสิทธิถอนได้ (ดอกเบี้ย 3% ต่อปี) เริ่มทดลองให้กู้เงินเพื่อช่วยเหลือพนักงานตั้งแต่แรกตั้งสหกรณ์ในเดือนสิงหาคม 2550 รายละ 5,000 บาท ต่อมาในปี 2551 ก็เพิ่มวงเงินเป็น 20,000 และ 30,000 บาท ในปี 2552 จึงเพิ่มวงเงินเป็น 100,000 และ 300,000 บาท โดยกำหนดแนวทางการกู้เงินและอนุมัติเงินกู้ ดังนี้ หลักเกณฑ์การยื่นขอกู้สมาชิกต้องมีผู้ค้ำประกัน 1-4 คน ตามวงเงินกู้ และมูลค่าหุ้นในวันที่ยื่นขอกู้ไม่น้อยกว่า 10% ของวงเงินกู้ และรายได้หลังหักเงินกู้ทุกประเภทต้องเหลือไม่ต่ำกว่า 3,000 บาท ทั้งนี้ หัวหน้างานต้องให้ความเห็นชอบในการกู้ และวงเงินกู้จะแตกต่างกันตามอายุงาน ได้แก่ อายุงาน 1 ปี ไม่เกิน 50,000 บาท อายุงาน 1-2 ปี ไม่เกิน 100,000 บาท อายุงาน 2-4 ปี ไม่เกิน 200,000 บาท อายุงาน 4-6 ปี ไม่เกิน 500,000 บาท และอายุงาน 6 ปีขึ้นไป ไม่เกิน 2 ล้านบาท ยกเว้นกรณีกู้โดยใช้หุ้นตนเองค้ำประกัน สามารถกู้ได้ตามมูลค่าหุ้นที่มีอยู่ในวันขอกู้เงิน ทั้งนี้ สมาชิกผู้ขอความช่วยเหลือกรณีที่มีหนี้ในระบบและบัตรเครดิตเป็นภาระหนัก จะต้องมีข้อตกลงว่าจะเลิกยุ่งเกี่ยวกับบอขายมุษทุกชนิด ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ และเบิกเงินใช้รายสัปดาห์ รวมทั้งต้องมีการวางแผนบริหารรายได้โดยจัดสรรเงินที่ได้รับเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) ค่าใช้จ่ายประจำวัน 2) เงินฝากสหกรณ์เพื่อใช้จ่ายกรณีฉุกเฉิน 3) ออมเงินทุกเดือนเพื่อซื้อหุ้นสะสมไว้เพื่อการเกษียณอายุ และ 4) ทำบุญกุศลต่าง ๆ

**ประเภทของเงินกู้และงวดชำระของสหกรณ์ในปัจจุบัน**

- |  |   |
|--|---|
| 1) เงินกู้ยืมชีพระหว่างเดือน                 | 5,000 บาท                                 |
| 2) เงินกู้ฉุกเฉิน                            | ไม่เกิน 50,000 บาท ผ่อนชำระสูงสุด 15 งวด  |
| 2) เงินกู้สามัญ                              | ไม่เกิน 100,000 บาท ผ่อนชำระสูงสุด 60 งวด |
| 4) เงินกู้พิเศษ (เพื่อซื้อบ้าน ที่ดิน อาชีพ) | 1-10 ล้านบาท ผ่อนชำระสูงสุด 180 งวด       |

### หลักเกณฑ์การพิจารณาเงินกู้ของคณะกรรมการสหกรณ์

- 1) พฤติกรรมการทำงานด้วยความตั้งใจ ผลการประเมิน สถิติการขาด ลา มาสาย
- 2) พฤติกรรมส่วนบุคคลที่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุขทั้งหลาย
- 3) พฤติกรรมการออมเงินในสหกรณ์
- 4) การปฏิบัติตามข้อตกลงไว้กับสหกรณ์
- 5) ความสามารถในการชำระหนี้
- 6) ความจำเป็นในการขอกู้และหรือเป็นประโยชน์ต่อผู้กู้มากน้อยเพียงใด
- 7) ผู้ค้ำประกันและหลักประกันต่าง ๆ

### ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าวหงษ์ทอง จำกัด ดำเนินงานมาตั้งแต่ปี 2550 โดยประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์เพื่อแก้ปัญหาหนี้ในระบบและยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานบริษัท ได้ดีพอสมควร

ตารางที่ 2.3 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าวหงษ์ทอง จำกัด ปี 2559-2560

รายการ	ปี 2559	ปี 2560
1. สินทรัพย์ทั้งหมด (ล้านบาท)	94.508	113.977
2. ทุนของสหกรณ์ (ล้านบาท)	60.118	64.623
3. รายได้รวม (ล้านบาท)	6.290	6.869
4. รายจ่ายรวม (ล้านบาท)	1.492	2.364
5. กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	4.798	4.505
6. รวมเงินให้กู้สิ้นปี (ล้านบาท)	n/a	80.714
7. รวมเงินรับฝากสิ้นปี (ล้านบาท)	21.070	35.308
8. อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน D/E ratio (เท่า)	n/a	0.69
9. ผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม ROA (%)	5.88	4.32
10. ผลตอบแทนจากเงินลงทุน ROE (%)	8.19	6.72

## 2. การดำเนินงานของ ดร.มนัส ชูผกา ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าวหงษ์ทอง จำกัด

### 2.1 ประวัติการศึกษา

ดร.มนัส ชูผกา จบการศึกษาระดับปริญญาตรี นิเทศศาสตรบัณฑิต และรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (บริหารงานบุคคล) ปริญญาโท นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต และปริญญาเอก บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

### 2.2 ประสบการณ์การทำงาน

- 1) วิทยากร ระดับ 9 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) 27 ปี
- 2) อาจารย์พิเศษ คณะเทคโนโลยีและการจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

3) ที่ปรึกษา SME ด้านการบริหารจัดการทั่วไป กว่า 100 บริษัท

4) กรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำกัด (สอ.กฟผ.) 3 สมัย

5) รองประธานบริษัทฝ่ายบริหาร บริษัทโอเรียนเต็ลคอปเปอร์ จำกัด

### 2.3 ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

1) กรรมการบริหารและผู้จัดการทั่วไปอาวุโส บริษัทบางซื่อโรงสีไฟเจียมั่ง จำกัด

2) กรรมการผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าวหงษ์ทอง จำกัด

3) ที่ปรึกษาสำนักพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม ด้านทรัพยากรบุคคล

4) วิทยากรรับเชิญทั่วไปด้านทรัพยากรบุคคลและการจัดการ

### 2.4 การบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าวหงษ์ทอง จำกัด

ดร.มนัส ชูผกา ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าวหงษ์ทอง จำกัด กล่าวถึงแรงบันดาลใจในการทำงานส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ว่า ตนเองทำงานในตำแหน่งวิทยากรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นเวลา 27 ปี ในช่วงเวลาดังกล่าวได้สมัครเป็นสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ (สอ.กฟผ.) ด้วยและได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการนำหลักการสหกรณ์มาปรับเปลี่ยนคุณภาพชีวิตตนเองให้ดีขึ้นจากการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาหนี้สินจำนวนมากเนื่องจากเงินเดือนไม่มากนักแต่มีค่าใช้จ่ายสูงเกินกว่ารายได้ กลายเป็นสมาชิกสหกรณ์ที่หมดปัญหาหนี้สินแต่มีทรัพย์สินเงินทุนสะสมที่เป็นทุนเรือนหุ้นและเงินออมพร้อมทั้งเงินปันผลจำนวนมากเพียงพอเหมาะสม เป็นผลให้ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการของ สอ.กฟผ. ติดต่อกันถึง 3 สมัย (ปี พ.ศ. 2542-2546) และในปี พ.ศ. 2547 ก็ได้รับคัดเลือกเป็นผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ ต่อมาได้ลาออกก่อนกำหนดเกษียณอายุในปี พ.ศ. 2548 เพื่อไปดำรงตำแหน่งรองประธานบริษัท ด้านบริหารของบริษัทโอเรียนเต็ลคอปเปอร์ จำกัด ซึ่งได้ริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ในบริษัทดังกล่าวและเป็นประธานกรรมการของสหกรณ์ดังกล่าวด้วยระยะเวลา 2 ปี

จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2550 ก็ย้ายงานมาอยู่ที่กลุ่มบริษัทข้าวหงษ์ทองเจียมั่งในตำแหน่งกรรมการบริหารและผู้จัดการทั่วไปอาวุโสของบริษัทบางซื่อโรงสีไฟเจียมั่ง จำกัดเนื่องจากประธานบริษัท (ดร.วัลลภ มานะธัญญา) สนใจแนวคิดของ ดร.มนัส ที่เสนอให้นำระบบสหกรณ์ออมทรัพย์มาใช้แก้ไขปัญหานักงานบริษัท ทั้งนี้ ดร.มนัส ใช้เวลาเกือบ 1 ปี ในการเตรียมการและจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์กลุ่มเจียมั่ง จำกัด

โดยใช้เวลาส่วนใหญ่ในการชี้แจงประโยชน์ของระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีต่อบริษัทและพนักงานบริษัท รวมทั้งขั้นตอนการจดทะเบียนและดำเนินงานสหกรณ์ให้คณะกรรมการบริษัทเข้าใจและให้ความสนับสนุนแนวทางดังกล่าว เมื่อเริ่มก่อตั้งสหกรณ์ ดร.มนัส ได้เรียนเชิญผู้บริหารบริษัทร่วมเป็นคณะกรรมการและเป็นคณะกรรมการดำเนินการชุดแรกตั้ง พร้อมทั้งขอให้จัดเจ้าหน้าที่ดำเนินงานสหกรณ์จากบุคลากรของบริษัท (ควบคู่กับงานประจำ) ซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่บัญชี การเงินและธุรการ นอกจากนั้น ขออนุญาตให้ใช้สถานที่และเครื่องใช้สำนักงานในการปฏิบัติงานสหกรณ์ รวมทั้งอนุญาตให้คณะกรรมการสามารถร่วมประชุมในเวลาทำงานปกติ อย่างไรก็ตาม ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจะมีบทบาทมากในด้านการตรวจสอบพฤติกรรมพนักงานและควบคุมป้องกันไม่ให้กลับไปเป็นหนี้ภายนอกอีก

เมื่อจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์แล้ว ดร.มนัส ก็เริ่มเชิญชวนให้พนักงานสมัครเป็นสมาชิกและระดมทุนมาให้สมาชิกที่เดือดร้อนกู้เงินโดยสมาชิกทุกคนต้องถือหุ้นเป็นรายเดือน (หุ้นละ 10 บาท) ตามอัตราเงินเดือนดังนี้

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1) เงินเดือน ไม่เกิน 10,000 บาท      | ต้องถือหุ้นอย่างน้อย 10 หุ้น มูลค่า 100 บาท |
| 2) เงินเดือน 10,001-15,000 บาท       | ต้องถือหุ้นอย่างน้อย 15 หุ้น มูลค่า 150 บาท |
| 3) เงินเดือน 15,001-20,000 บาท       | ต้องถือหุ้นอย่างน้อย 20 หุ้น มูลค่า 200 บาท |
| 4) เงินเดือน 20,001-25,000 บาท       | ต้องถือหุ้นอย่างน้อย 25 หุ้น มูลค่า 250 บาท |
| 5) เงินเดือน 25,001-30,000 บาทขึ้นไป | ต้องถือหุ้นอย่างน้อย 30 หุ้น มูลค่า 300 บาท |

สมาชิกผู้ถือหุ้นจะได้รับเงินปันผลจากหุ้นในอัตราร้อยละ 8 ต่อปี และเงินค่าหุ้นดังกล่าวจะนำไปให้สมาชิกกู้เพื่อแก้ปัญหาโดยสหกรณ์จะคิดดอกเบี้ยเงินกู้แบบลดต้นลดดอกในอัตราร้อยละ 9 ต่อปี

### 2.5 พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าวงษ์ทอง จำกัด

ดร.มนัส ชุมกา ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์แห่งนี้ได้เป็นอย่างดี ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วยพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์ ดังนี้

1) มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่ง ดร.มนัส เล่าให้ฟังว่า ประธานกลุ่มบริษัทเจียเม้งสนใจให้มาร่วมงานจากข้อเสนอแนะว่า การจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ในบริษัทจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่สามารถช่วยเหลือพนักงานบริษัทที่มีปัญหาทางการเงินได้และช่วยให้พนักงานมีความรักภักดีต่อบริษัทที่ดูแลพนักงานให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นประกอบกับ ดร.มนัสมีความเชื่อมั่นในระบบสหกรณ์จากประสบการณ์ที่ดีของการเป็นสมาชิกและกรรมการ สอ.กฟผ. มาแล้ว

2) มีสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ตลอดจนมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในการสร้างความก้าวหน้าแก่สหกรณ์และสมาชิก ดังเห็นได้ว่า ดร.มนัส เริ่มจากการเป็นผู้จัดทำโครงการก่อตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าวงษ์ทองเสนอต่อผู้บริหารบริษัทและขอความสนับสนุนจากบริษัทเพื่อประโยชน์ต่อเป้าหมายการจัดตั้งสหกรณ์โดยขอให้ผู้บริหารร่วมเป็นคณะกรรมการและเป็นคณะกรรมการชุดแรก และขอให้พนักงานบริษัทส่วนหนึ่งมาช่วยทำหน้าที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์เท่าที่จำเป็นรวมทั้งใช้สถานที่และเวลาทำงานมาปฏิบัติงานสหกรณ์ ต่อมา ดร.มนัสก็เป็นกรรมการผู้จัดการสหกรณ์จนถึงปัจจุบัน

3) ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายโดยรับผิดชอบดูแลเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจะเห็นได้ว่าสมาชิกสหกรณ์แรกตั้ง 228 คนเพิ่มขึ้นเป็น 521 คนและจากงบการเงิน ปี 2560 แสดงว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์รวม 113.97 ล้านบาท มีกำไรทุกปี เงินให้กู้ยืมระยะสั้น 20.11 ล้านบาท และเงินให้กู้ยืมระยะยาว 60.59 ล้านบาท เงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษ 35.30 ล้านบาท ทุนเรือนหุ้น 62.80 ล้านบาท พนักงานบริษัทที่เป็นสมาชิกหลุดพ้นจากปัญหาภาระหนี้สินและมีเงินออมทั้งในรูปทุนเรือนหุ้นและเงินฝาก

4) มีความโปร่งใสและเปิดเผยโดยจัดทำรายงานความเคลื่อนไหวและสถานะของสหกรณ์และสมาชิกและคณะกรรมการเป็นประจำ รวมทั้งชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์โดยเห็นได้จากรายงานการประชุมของสหกรณ์มีรายละเอียดต่าง ๆ ของผลดำเนินงานอย่างครบถ้วน

5) มีวิธีสื่อความที่เหมาะสมและทั่วถึงเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดี รวมทั้งปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมโดยดูแลเจ้าหน้าที่สหกรณ์ด้วยความยุติธรรมเสมอภาคและเหมาะสม เริ่มตั้งแต่ชี้แจงให้เห็นความจำเป็นที่ต้องก่อตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์แก่ผู้บริหารบริษัทที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ความร่วมมือและชี้แจงให้สมาชิกเห็นแนวทางการหลุดพ้นจากปัญหาหนี้สินด้วยการออมเงินและการใช้ชีวิตพอเพียงจึงจะเป็นการแก้ปัญหาได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน รวมทั้งมีการยกย่องกรรมการดีเด่นและสมาชิกดีเด่นเป็นประจำทุกปี บทบาทที่พึงประสงค์ของผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าวหงษ์ทอง จำกัด ดร.มนัส ชูผลกา ปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการสหกรณ์แห่งนี้โดยมีบทบาทสำคัญที่ทำให้สหกรณ์มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับให้เป็นต้นแบบของสหกรณ์ออมทรัพย์ในสถานประกอบการด้วยบทบาทที่พึงประสงค์ ดังนี้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงซึ่งได้รับการยอมรับจากทั้งคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เนื่องจากความรู้ความสามารถในการก่อตั้งและดำเนินงานสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จด้วยหลักการสหกรณ์และคุณธรรมที่ช่วยนำพาสหกรณ์สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์การก่อตั้งได้เป็นอย่างดี

6) เป็นแบบอย่างในการเป็นผู้ใฝ่รู้และพร้อมเรียนรู้ในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงโดยเห็นได้จากการนำแนวทางและวิธีการดำเนินงานของ สอ.กฟผ. ที่เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาปรับใช้ในสหกรณ์ออมทรัพย์ของบริษัทที่เป็นสหกรณ์ขนาดเล็กได้ดีมาก กระทรวงแรงงานจึงแต่งตั้งให้ ดร.มนัสเป็นที่ปรึกษาและวิทยากรด้านการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ในสถานประกอบการ 4.3 มีบทบาทสำคัญในการสร้างความร่วมมือรอบด้านทั้งกรรมการบริหารกรรมการสหกรณ์ ผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัท เจ้าหน้าที่สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ให้ร่วมมือกันสนับสนุนสหกรณ์อย่างเต็มกำลังตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

7) สามารถสร้างเครือข่ายสัมพันธ์ที่ดีกับสหกรณ์อื่น ๆ และข้าราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมสวัสดิการแรงงาน บริษัทกลุ่มเจียเม้ง และบริษัทอื่น ๆ ที่สนใจก่อตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ และ สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้คัดเลือก สอ. ข้าวหงษ์ทอง จำกัด เป็นสหกรณ์ที่ทรงคุณค่า



### ประเด็นการวิเคราะห์

ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่า พฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของ ดร.มนัส ชูพกา มีผลดีต่อสหกรณ์แห่งนี้อย่างไรบ้าง

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.3.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรมที่ 2.3.3  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 2 ตอนที่ 2.3 เรื่องที่ 2.3.3

---

## เรื่องที่ 2.3.4 กรณีศึกษา ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาด ลูกค้า ธ.ก.ส. สุรินทร์ จำกัด

“.....สหกรณ์คือการอยู่ร่วมกันเพื่อส่งเสริมซึ่งกันและกันให้มีอาชีพและมีชีวิตที่รุ่งเรือง อีกด้านหนึ่งที่สำคัญก็คือ ทุกคนจะต้องมีชีวิตของตน และชีวิตของทุกคนนี้ต้องประกอบด้วยงานการของตนที่มีจุดประสงค์ที่จะเลี้ยงตัว การเลี้ยงตัวนั้นก็หมายความว่า จะต้องมีความรู้ทุกอย่าง นอกจากวิชาการในด้านอาชีพโดยตรง จะต้องมีความรู้หรือมีจิตใจที่จะช่วยกัน คือเป็นในด้านจิตใจ ในด้านที่จะเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญมากของสหกรณ์...”

“.....ร่วมกันก็หมายความว่าสมาชิกในแต่ละสหกรณ์จะต้องเพาะความสามัคคีกัน ความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน และสหกรณ์ต่าง ๆ ก็จะต้องพยายามที่จะอุดหนุนส่งเสริมกัน แลกเปลี่ยนกัน เพื่อประโยชน์ของแต่ละคน มิใช่เพื่อประโยชน์ของคำว่าสหกรณ์เท่านั้น....”

พระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาอูลยเดช  
โอกาสที่ผู้นำสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมงทั่วประเทศเข้าเฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท  
ณ ศาลาดุสิตาลัย วันพุธที่ 14 พฤษภาคม 2523

สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาด ลูกค้า ธ.ก.ส. สุรินทร์ จำกัด ได้รับการคัดเลือกจากสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้เป็น “สหกรณ์ที่มีคุณค่าแห่งปี 2553” โดยมี นางมะลิวัลย์ เย็นเสมอ เป็นผู้จัดการสหกรณ์แห่งนี้ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 ด้วยจุดมุ่งหมาย “รวมพลังเกษตรกรเป็นหนึ่งเดียว เพื่อสร้างอำนาจการต่อรองของเกษตรกรทางเศรษฐกิจ”

## 1. บริบทของสหกรณ์เพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สุรินทร์ จำกัด

### 1.1 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์การจัดตั้งสหกรณ์

สหกรณ์แห่งนี้เริ่มต้นจากการสนับสนุนของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ให้เกษตรกรรกรลูกค้าของธนาคารในเขตจังหวัดสุรินทร์ได้รวมตัวกันก่อตั้งสหกรณ์การเกษตรภายใต้ชื่อ “สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สุรินทร์” ชื่อย่อว่า “สกต. สุรินทร์” เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2533 มีสมาชิกแรกตั้ง 300 คน มีทุนเรือนหุ้นเริ่มต้น 30,000 บาท ที่ตั้งสำนักงานใหญ่เลขที่ 126 หมู่ที่ 4 ตำบลตาอ็อง อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ ในปัจจุบัน (ปี พ.ศ. 2559) มีสมาชิก 119,863 คน และทุนเรือนหุ้น 193,030,570 บาท โดยมีวัตถุประสงค์การจัดตั้ง สกต. ดังนี้

- 1) เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรรกรลูกค้า ธ.ก.ส. ดำเนินงานโดยวิธีการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์โดยไม่มุ่งผลกำไรจากสมาชิกแต่รักษาผลประโยชน์ที่สมาชิกพึงได้รับ
- 2) เพื่อรวมกันซื้อปัจจัยการผลิตประเภทเมล็ดพันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช เครื่องจักรกลการเกษตร รถยนต์ รถจักรยานยนต์ เครื่องอุปโภคบริโภค ข้าวสาร เป็นต้น
- 3) เพื่อรวมกันขายผลผลิตการเกษตร เช่น ผลไม้ และสินค้าแปรรูปผลผลิตเกษตร
- 4) เพื่อดำเนินงานธุรกิจ เช่น บริการขนส่ง และบริการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เป็นต้น

สกต. สุรินทร์ จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีขอบเขตดำเนินการครอบคลุมทุกอำเภอในจังหวัด จึงแตกต่างจากสหกรณ์การเกษตรอื่น ๆ ในจังหวัดสุรินทร์ที่มีขอบเขตดำเนินงานระดับอำเภอ และสมาชิก สกต. จะเป็นเกษตรกรรกรลูกค้าของ ธ.ก.ส. เท่านั้น สกต. จึงทำหน้าที่บริการด้านจัดหาปัจจัยการผลิตให้แก่สมาชิกและรวบรวมผลผลิตจากสมาชิก หรือบริการด้านอื่นที่ไม่ใช่บริการสินเชื่อและเงินฝากซึ่งสมาชิกใช้บริการจาก ธ.ก.ส. อยู่แล้ว ทั้งนี้ในช่วงเริ่มก่อตั้ง สกต. 5 ปีแรก มี ธ.ก.ส. เป็นผู้สนับสนุนหลักในการดำเนินการโดยมีบันทึกข้อตกลงระหว่าง สกต. และ ธ.ก.ส. ที่กำหนดให้ ธ.ก.ส. มอบหมายพนักงาน ธ.ก.ส. ทำหน้าที่ผู้จัดการ สกต. เพื่อบริหารจัดการระบบงานสหกรณ์ด้านรวมซื้อรวมขายให้สอดคล้องกับธุรกิจสินเชื่อและเงินฝากของ ธ.ก.ส. พร้อมทั้งมอบหมายให้พนักงานสินเชื่อ ธ.ก.ส. ทำหน้าที่พนักงานการตลาดของ สกต. อีกด้วยในขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่ถ่ายทอดและฝึกอบรมวิธีการดำเนินธุรกิจดังกล่าวให้แก่คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของ สกต. เพื่อให้สามารถดำเนินการได้เองต่อไป



ภาพที่ 2.24 สำนักงานสหกรณ์และโรงสีข้าวของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สุรินทร์ จำกัด

### 1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายของ สกต. สุรินทร์

#### 1) วิสัยทัศน์ (Vision) ของสหกรณ์

“รวมพลังเกษตรกรเป็นหนึ่งเดียวเพื่อสร้างอำนาจทางเศรษฐกิจระดับประเทศ”

#### 2) พันธกิจ (Mission) ของสหกรณ์

(1) ส่งเสริมและสร้างเครือข่ายสมาชิกให้ครอบคลุมทั้งจังหวัด

(2) ดำเนินธุรกิจตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกอย่างแท้จริง อันจะทำให้สหกรณ์มีความเจริญรุ่งเรืองเป็นผลให้สมาชิกได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสม

(3) สถาปนาและธำรงรักษาความเป็นผู้นำด้านการตลาดในธุรกิจการเกษตร

(4) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี คือ การบริการสมาชิกด้วยใจ

(5) ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานร่วมกันเป็นทีม สร้างความก้าวหน้าและให้เกียรติ

ซึ่งกันและกัน

(6) ปันผลและเฉลี่ยคืนสมาชิก

(7) มีความรับผิดชอบต่อสังคม

#### 3) จุดมุ่งหมาย (Goals) ของสหกรณ์

(1) สร้างเครือข่ายสมาชิกทุกตำบล

(2) สมาชิกมีความศรัทธาต่อสหกรณ์

(3) จำหน่ายปัจจัยการผลิตให้หลากหลายตามความต้องการของสมาชิก

(4) การรวบรวมผลิตผลการเกษตรจากสมาชิกเพื่อร่วมกันซื้อและขายให้ได้ราคาที่เป็น

ธรรม

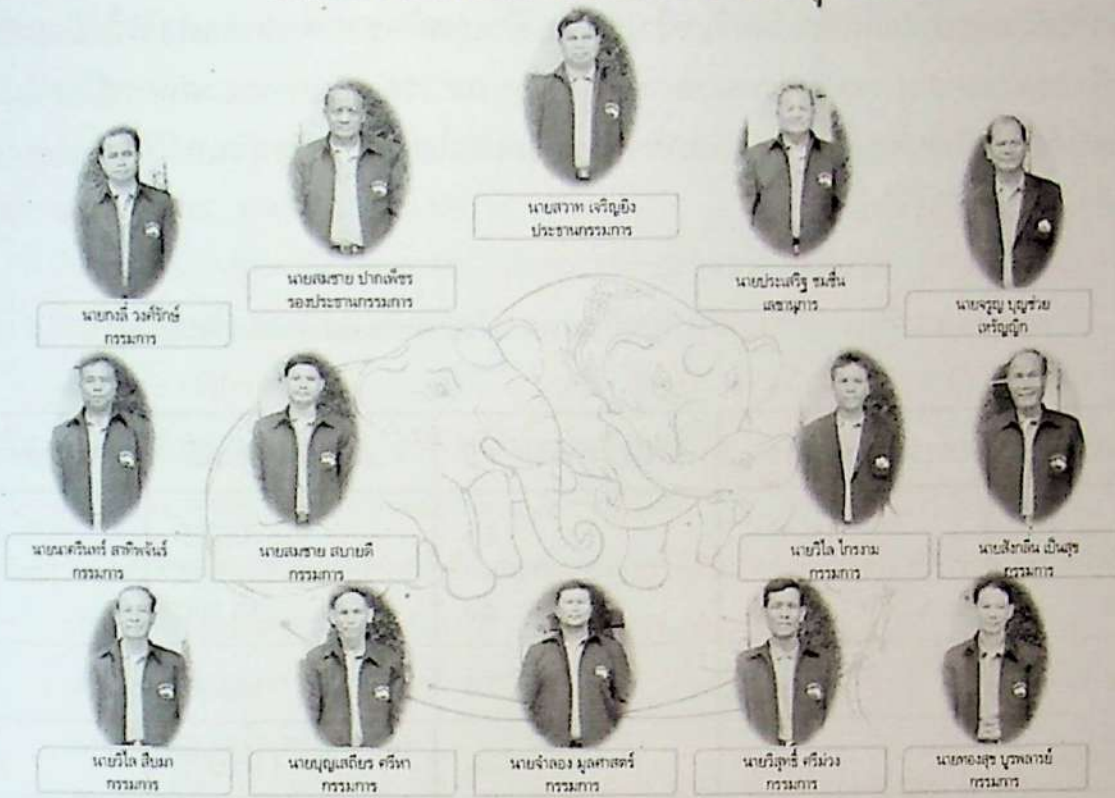
(5) การแปรรูปผลิตผลเพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตผลทางการเกษตร

(6) เพิ่มช่องทางการตลาดสินค้าเกษตร

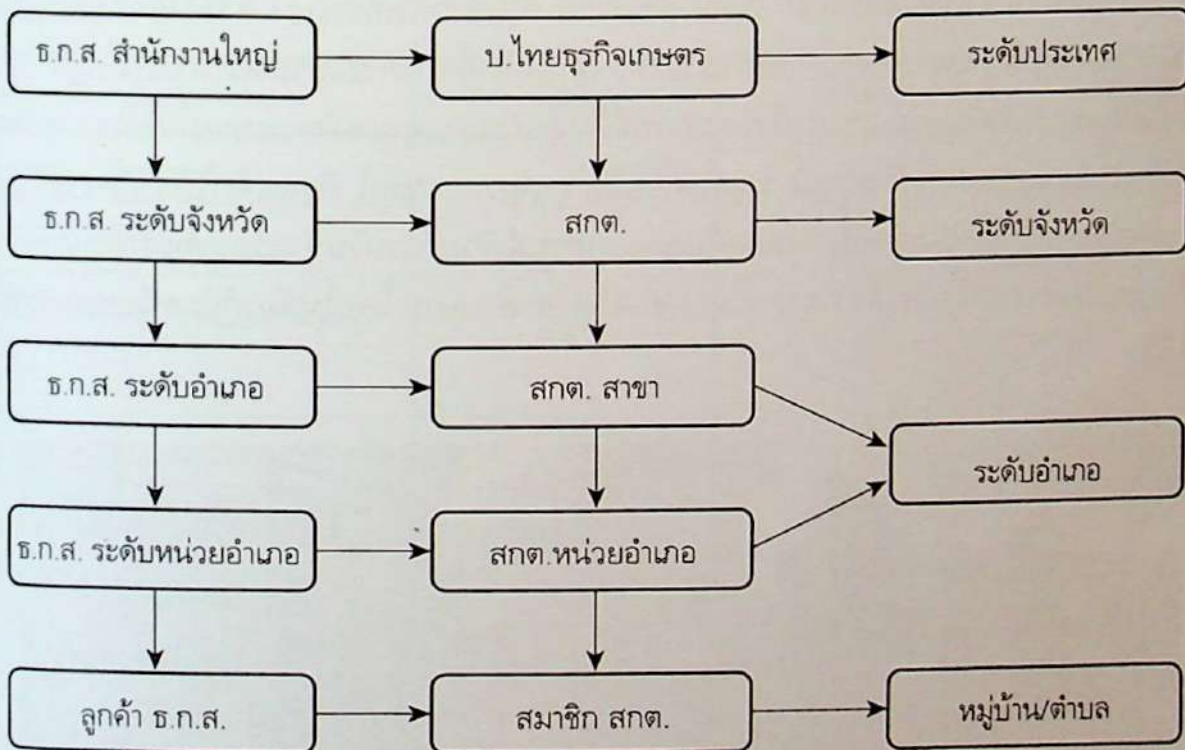
## 2. โครงสร้างองค์กรและองค์กรแวดล้อมของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สุรินทร์ ในปัจจุบัน เป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร ซึ่งดำเนินงานในระดับจังหวัด และดำเนินธุรกิจอื่นตามที่กฎหมายสหกรณ์กำหนดเป็นสหกรณ์ระดับจังหวัด แบ่งเขตการดำเนินงานออกเป็นสาขาระดับอำเภอ 8 แห่ง ฝ่ายโรงสีและศูนย์ฝึกอบรม นอกจากนี้ยังมีหน่วยบริการระดับตำบล และหมู่บ้าน ซึ่งเป็นศูนย์กลางที่สะดวกแก่การติดต่อของสมาชิก ดังแผนผังที่ปรากฏต่อไปนี้

### คณะกรรมการดำเนินการ สกต. สุรินทร์



ภาพที่ 2.25 โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สุรินทร์ จำกัด  
ที่มา: สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สุรินทร์ จำกัด <http://www.sktbaacmarket.com>



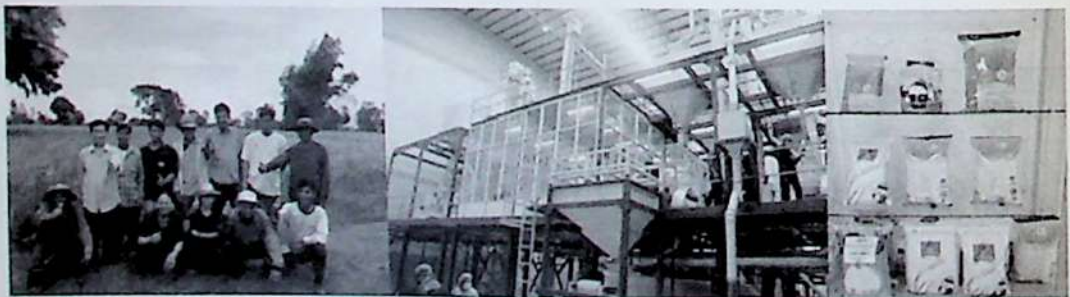
ภาพที่ 2.26 องค์กรแวดล้อมของ สกต. สุรินทร์ในแต่ละระดับ

2.1 ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ สกต. สุรินทร์ เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มากที่มีขอบเขตการดำเนินงานครอบคลุมทุกอำเภอในจังหวัดสุรินทร์ ประกอบด้วยลูกค้า ธ.ก.ส. ทุกอำเภอ ทำให้มีสมาชิกสหกรณ์จำนวนมากถึง 118,000 ราย รวมทั้งฝ่ายนโยบาย (คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์) และฝ่ายจัดการ (ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์) จำนวนมากกว่าสหกรณ์ทั่วไปในจังหวัดสุรินทร์ ซึ่งมีทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ที่หลากหลายรุ่น ดังนี้

ตารางที่ 2.5 จำนวนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จำแนกตามเจนเนอเรชันหลากรุ่น

ทรัพยากรมนุษย์	กรรมการสหกรณ์	เจ้าหน้าที่สหกรณ์	สมาชิกสหกรณ์	รวมทั้งสิ้น
Gen-B	14	16	70,800	70,830
Gen-X	1	40	30,100	30,141
Gen-Y	0	74	18,076	18,150
รวมทั้งสิ้น	15	130	118,976	119,121

สกต. สุรินทร์ จำกัด มุ่งเน้นความร่วมมือจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกที่มีจำนวนมากกระจายอยู่ทุกอำเภอในจังหวัด จึงให้ความสำคัญต่อความรู้ความเข้าใจต่อหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ด้วยการสร้างอาคารฝึกอบรมโดยเฉพาะตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 ด้วยเงินลงทุนจากสหกรณ์เอง ซึ่งได้ใช้จัดหลักสูตรอบรมสมาชิกเป็นประจำทุกปีประมาณปีละ 5,000-10,000 ราย ผลลัพธ์จากการอบรมดังกล่าวปรากฏว่า สมาชิกมีความเข้าใจดีในความสำคัญและประโยชน์ของสหกรณ์ที่มีดำเนินงานตามหลักการธรรมาภิบาล บทบาทหน้าที่ของสมาชิกและคณะกรรมการสหกรณ์ รวมทั้งฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ดังจะเห็นได้จากความร่วมมือในการทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างต่อเนื่องและสนับสนุนสหกรณ์ด้วยการเพิ่มทุนเรือนหุ้นสำหรับการก่อสร้างอาคารฝึกอบรมและการสร้างโรงสีข้าวขนาดใหญ่ เป็นเงิน 89 ล้านบาท โดยไม่ต้องกู้เงินหรือขอการสนับสนุนจากภาครัฐ



ภาพที่ 2.27 สมาชิกสหกรณ์ โรงสีข้าว และข้าวสารคุณภาพดีบรรจุถุงที่แปรรูปจากโรงสี

**2.2 การดำเนินธุรกิจของ สกต. สุรินทร์ ในปัจจุบัน**

- 1) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ได้แก่ ปุ๋ย พันธุ์ข้าว ข้าวสาร เคมีเกษตร สินค้าทั่วไป มูลค่าธุรกิจ 351 ล้านบาท
- 2) ธุรกิจรวบรวมผลผลิตผลเกษตร ได้แก่ ข้าวเปลือก 67,458 ตัน มูลค่า 550 ล้านบาท มันสำปะหลัง และยางพารา มูลค่า 552 ล้านบาท
- 3) ธุรกิจแปรรูปผลผลิตผลเกษตร ได้แก่ แปรรูปข้าวสาร 5,040 ตัน มูลค่า 114 ล้านบาท แปรรูปเมล็ดพันธุ์ 1,063 ตัน มูลค่า 25 ล้านบาท
- 4) ธุรกิจบริการ ได้แก่ ศูนย์ฝึกอบรม มีผู้ใช้บริการ 3,098 ราย มูลค่า 1.4 ล้านบาท

**2.3 ผลงานเชิงคุณค่าที่ สกต. สุรินทร์ มีความภาคภูมิใจ**

- 1) สร้างเครือข่ายสมาชิกครอบคลุมทั้งจังหวัด
- 2) มีทรัพย์สินที่ได้มาจากการระดมทุนของสมาชิก ได้แก่ ศูนย์ฝึกอบรม และโรงสีข้าว
- 3) สร้างกลุ่มผลิตเมล็ดพันธุ์ 70 กลุ่ม จำนวน 661 ราย
- 4) เป็นผู้นำในการรวบรวมข้าวเปลือก
- 5) เปิดตลาดข้าวกับ Tesco Lotus
- 6) เป็นผู้ส่งมอบข้าวเปลือกให้โรงสีข้าวส่วนพระองค์จิตรลดาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2551

**2.4 ผลการดำเนินงานที่สร้างความเข้มแข็งของ สกต. สุรินทร์**

ตารางที่ 2.6 ผลการดำเนินงานของสกต. สุรินทร์ จำกัด ปี 2558-2560

รายการ	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560
1. จำนวนสมาชิก (ราย)	116,789	119,863	118,976
2. สินทรัพย์ (ล้านบาท)	445	651	707
3. ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ (ล้านบาท)	166	160	244
4. หนี้สิน (ล้านบาท)	195	397	449
5. มูลค่าหุ้น (ล้านบาท)	189	193	198
6. รายได้รวม (ล้านบาท)	1,048	1,184	1,163
7. กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	5.35	5.65	11.96

สกต. สุรินทร์ สามารถขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำประโยชน์สู่สมาชิกได้อย่างเหมาะสม สมควรเป็นแบบอย่างของการทำงานเพื่อสมาชิกและชุมชนอย่างแท้จริง โดยเป็นสถาบันเกษตรกรแห่งแรกที่ริเริ่มผลิตข้าวอินทรีย์ในจังหวัดสุรินทร์ ในปัจจุบันมีข้าวเปลือกส่งโรงสีข้าวเพื่อสีแปรเป็น

ข้าวสารที่มีคุณภาพภายใต้มาตรฐาน A-Rice มีกำลังการผลิต 120 ตันต่อวัน และกระบวนการผลิตประกอบด้วยการสีแปร บรรจุ ขนส่ง ผ่านโรงสีข้าวที่ได้รับมาตรฐานจากองค์การอาหารและยา นอกจากนี้ สหกรณ์ ยังได้รับการสนับสนุนเครื่องกำจัดไข่มอดด้วยคลื่นความถี่วิทยุ (RF) ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติและมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

### 2.5 การบริหารงาน

- 1) มีสาขาดำเนินงาน 8 สาขา ที่ครอบคลุมพื้นที่ทั้งจังหวัดทำให้สะดวกต่อการบริการสมาชิก
- 2) มีเครือข่ายสมาชิกทุกตำบล
- 3) บริหารงานด้วยความโปร่งใส และหลักการธรรมาภิบาล
- 4) สมาชิกมีความศรัทธาต่อสหกรณ์ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมจากสมาชิกเป็นอย่างดี

### 2.6 ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ (1 เมษายน 2560 ถึง 31 ธันวาคม 2560)

- |                              |                   |
|------------------------------|-------------------|
| 1) การรวบรวมข้าวเปลือก       | ปริมาณ 53,492 ตัน |
| 2) การรวบรวมเมล็ดพันธุ์ข้าว  | ปริมาณ 978 ตัน    |
| 3) ผลผลิตข้าวเปลือกที่แปรรูป | ปริมาณ 4,355 ตัน  |

### 2.7 การตลาดข้าวของสหกรณ์

- 1) ตลาดข้าวเปลือก ได้แก่ โรงเรียนนายร้อย จปร. โรงสีข้าววังสวนจิตรลดา โรงสีข้าว CE โรงสีข้าว Eastern Rice
- 2) ตลาดข้าวสาร ได้แก่ บจก.เอกชัย ดิสตริบิวชั่นซิสเทม (Tesco Lotus) บจก.ไทยธุรกิจเกษตร (TABCO) ธ.ก.ส. สาขา และ สกต. ทั่วประเทศ สหกรณ์อื่น ๆ และลูกค้าทั่วไป

### 2.8 แปรณต์ข้าวภายใต้การผลิตของสหกรณ์

- |                      |                  |                       |
|----------------------|------------------|-----------------------|
| 1) ตรา สกต. สุรินทร์ | ปริมาณ 193 ตัน   | มูลค่า 5,198,813 บาท  |
| 2) ตรา A-Rice        | ปริมาณ 1,227 ตัน | มูลค่า 33,445,378 บาท |
| 3) ตรา Tesco Lotus   | ปริมาณ 217 ตัน   | มูลค่า 6,155,460 บาท  |

### 2.9 การส่งเสริมคุณภาพข้าวของสหกรณ์

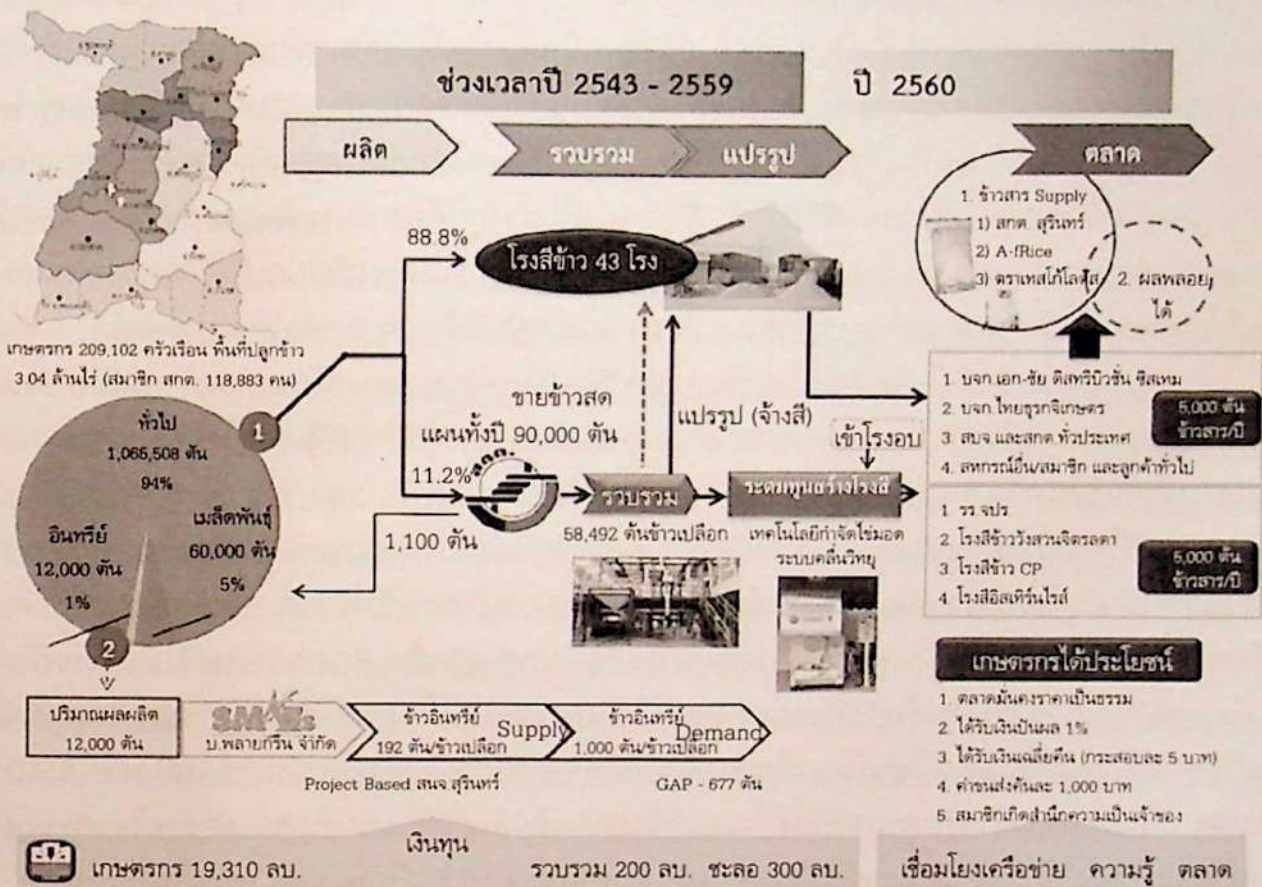
- 1) โครงการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว เพื่อส่งเสริมและจำหน่ายให้แก่สมาชิก
- 2) โครงการเกษตรอินทรีย์ เพื่อส่งเสริมการผลิตข้าวที่ปลอดภัยตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์
- 3) โครงการนาแปลงใหญ่ (ข้าวคุณภาพ) เพื่อลดต้นทุนและส่งเสริมการผลิตข้าวที่มีคุณภาพ

### 2.10 ระยะเวลาการพัฒนาของสหกรณ์

- ระยะที่หนึ่ง (พ.ศ. 2533-2545) ก่อเกิด สกต. สุรินทร์ โดยการจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตรให้แก่สมาชิกสหกรณ์ที่เป็นลูกค้าของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุรินทร์
- ระยะที่สอง (พ.ศ. 2546-2548) สร้างฐานสมาชิก โดยสร้างเครือข่าย สกต. และจัดตั้งกลุ่มผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว ส่งเสริมการปลูกข้าวอินทรีย์ รวบรวมข้าวและแปรรูปจากการเช่าโรงสีสหกรณ์
- ระยะที่สาม (พ.ศ. 2549-2560) ขยายฐานธุรกิจ โดยการระดมทุนจากสมาชิกเพื่อสร้างโรงสีมูลค่า 89 ล้านบาท และมีการเชื่อมโยงตลาดประชารัฐกับงาน สกต. ผ่านข้าวสาร แปรณต์ A-rice และถังโลตัส

ระยะที่สี่ (พ.ศ. 2561-2565) เพิ่มโอกาสธุรกิจ โดยการสร้างไซโลอบข้าว และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ใน สกต. เช่น ใช้คลื่นวิทยุกำจัดไข่มอด และการโอนเงินผ่านระบบ QR-code เป็นต้น รวมทั้งจัดทำแผนการพัฒนา สกต. ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของ สกต. สุรินทร์โดยจัดทำแผนธุรกิจด้วยหลักการการสร้างความร่วมมือเพื่ออำนวยความสะดวกระหว่างกลุ่มสมาชิกกับ สกต. และชุมชน

**การบริหารจัดการข้าวจังหวัดสุรินทร์ ภายใต้หลักการ “ตลาดนำ การผลิต”**



ภาพที่ 2.28 แนวทางการบริหารจัดการข้าวของ สกต. สุรินทร์ ร่วมกับ ธ.ก.ส. จังหวัดสุรินทร์

**2.11 การบริหารจัดการของผู้จัดการ สกต. สุรินทร์ จำกัด**

1) ประวัติการศึกษาและการทำงานของผู้จัดการสหกรณ์

คุณมะลิวัลย์ เย็นเสมอ จบการศึกษาจากคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เริ่มทำงานเป็นพนักงานสหกรณ์ที่สหกรณ์การเกษตรกาบเชิง จำกัด จังหวัดสุรินทร์ ต่อมาได้ลาออกเพื่อมาดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สุรินทร์ จำกัด (สกต. สุรินทร์) ในปี พ.ศ. 2534 จนถึงปี พ.ศ. 2543 เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการสหกรณ์แห่งนี้จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2561)



และได้เรียนต่อปริญญาโทด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ การบริหารจัดการสหกรณ์ให้ดำเนินงานได้เป็นอย่างดี สามารถบริหารธุรกิจและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สหกรณ์อื่น ๆ และได้รับรางวัลมากมายจากหลายสถาบัน

## 2) การบริหารธุรกิจและทรัพยากรมนุษย์ใน สกต. สุรินทร์

คุณมะลิวัลย์ มีแนวคิดที่ สกต. สุรินทร์ เป็นสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ระดับจังหวัด ที่จัดตั้งโดยการสนับสนุนจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ทำให้สมาชิกสหกรณ์ที่เป็นเกษตรกรลูกค้า ธ.ก.ส. เข้าใจผิดว่า สกต. สุรินทร์เป็นส่วนหนึ่งของ ธ.ก.ส. และไม่ตระหนักว่า สกต. สุรินทร์ เป็นสถาบันของสมาชิกเองเช่นเดียวกับสหกรณ์อื่น ๆ ดังนั้น สกต. สุรินทร์จะสามารถพัฒนาต่อไปได้อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลักสำคัญ คือ ความรู้ความเข้าใจในหลักการและอุดมการณ์ของสมาชิกสหกรณ์ซึ่งเป็นทั้งเจ้าของและผู้ให้บริการ สมาชิกที่เข้มแข็งและศรัทธาขบวนการสหกรณ์ในฐานะที่เป็นเจ้าของสหกรณ์นั้น ย่อมคัดเลือกสมาชิกที่เหมาะสมมาเป็นคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์เพื่อกำกับดูแลผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องเหมาะสมและก้าวหน้าเพื่อสร้างประโยชน์ต่อสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งในฐานะผู้ให้บริการนั้น สมาชิกย่อมยินดีร่วมลงทุนและมาใช้บริการสหกรณ์เพื่อสนับสนุนกิจการให้เติบโตมั่นคงเป็นสถาบันที่พึ่งของสมาชิกได้อย่างแท้จริง

คุณมะลิวัลย์ เริ่มดำเนินการตามแนวคิดดังกล่าวด้วยการจัดอบรมด้านหลักการและอุดมการณ์ของสหกรณ์ สิทธิและหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์เป็นประจำทุกปี จากปีแรกที่ได้รับงบประมาณของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ให้อบรมสมาชิก 200 ราย (ปี พ.ศ. 2536) และปีต่อ ๆ มา ก็ใช้งบประมาณของสหกรณ์ ในปัจจุบัน มีสมาชิกที่ผ่านการอบรมมาแล้วประมาณ 10,000 ราย ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการร่วมพัฒนาสหกรณ์ประมาณ 8,000 ราย (ทุกหมู่บ้าน ๆ ละ 5 ราย) เป็นผลให้ สกต. สุรินทร์ สามารถขยายงานเป็นศูนย์สหกรณ์สาขาระดับอำเภอออกเป็น 8 สาขา รวมทั้งมีผลต่อเนื้อที่ที่สำคัญมาก คือ การปรับปรุงข้อบังคับของสหกรณ์และออกระเบียบในการคัดเลือกกรรมการสหกรณ์ให้ดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนที่โปร่งใสจากระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ และระดับจังหวัด ในปี พ.ศ. 2550 ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญสำหรับคุณมะลิวัลย์ ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความร่วมมือร่วมใจระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายนโยบายของสหกรณ์ให้ร่วมกันผลักดันธุรกิจสหกรณ์สู่เป้าหมายความสำเร็จ

คุณมะลิวัลย์ เป็นผู้จัดการ สกต. สุรินทร์ ที่มีหน้าที่บริหารกำกับดูแลพนักงาน ประมาณ 10 คนในปีแรก ต่อมากิจการสหกรณ์เจริญก้าวหน้า จึงมีพนักงานเพิ่มขึ้นดังในปัจจุบัน ต้องกำกับดูแลพนักงาน 150 คน ซึ่งอยู่ในวัยที่หลากหลาย ได้แก่ พนักงานรุ่นแรกที่ยาวมากกว่า 50 ปี พนักงานรุ่นกลาง อายุ 40-50 ปี พนักงานรุ่นใหม่ อายุ 30-40 ปี คุณมะลิวัลย์ จึงจำเป็นต้องหล่อหลอมแนวคิดในการทำงานและการให้บริการแก่สมาชิกให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยอาศัยการอบรมสมาชิกสหกรณ์ที่ดำเนินการเป็นประจำทุกปีด้วยการกำหนดให้พนักงานสหกรณ์เข้าร่วมการอบรมพร้อมกับสมาชิกเพื่อให้เข้าใจหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์เช่นเดียวกัน พร้อมทั้งเป็นการสร้างความรู้จักมักคุ้นกับสมาชิกอีกด้วย พนักงานสหกรณ์เหล่านี้ก็จะสามารถพัฒนาทักษะการเรียนรู้งานสหกรณ์ทำให้เป็นวิทยากรร่วมได้ด้วย

### 3. พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้จัดการ สกต. สุรินทร์

คุณมะลิวัลย์ สามารถบริหารจัดการสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าได้เป็นอย่างดีด้วยมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลายประการ ดังนี้

3.1 มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี และคิดวางแผนการพัฒนาตามแนวทางพระราชดำริของรัชกาลที่ 9 ซึ่งพระราชทานแนวทาง “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” เนื่องจากเข้าใจดีถึงสถานการณ์ของสหกรณ์ว่าจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของสมาชิกสหกรณ์ให้ถูกต้องว่า “สกต. สุรินทร์เป็นของสมาชิก เพื่อสมาชิก และบริหารโดยสมาชิก” โดยการฝึกอบรมหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจดี ทั้งสิทธิและหน้าที่ของสมาชิกซึ่งเป็นทั้งเจ้าของและผู้ให้บริการของสหกรณ์ พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานสหกรณ์กับสมาชิกสหกรณ์ ในขณะเดียวกันก็วางแผนปรับปรุงวิธีการสรรหาคณะกรรมการสหกรณ์ที่มีคุณธรรมและธรรมาภิบาลตามหลักสหกรณ์มาเป็นตัวแทนจากความเห็นชอบของสมาชิกอย่างเป็นขั้นตอนที่โปร่งใสอีกด้วย

3.2 มีสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งด้วยความขยัน ซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม ตลอดจนมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความก้าวหน้าแก่สหกรณ์และสมาชิกได้เป็นอย่างดี ดังจะเห็นได้จากการริเริ่มก่อสร้างอาคารสำนักงานใหญ่ของ สกต. สุรินทร์ที่มีราคากลาง 35 ล้านบาทด้วยวิธีพิเศษ ทำให้สามารถก่อสร้างอาคารที่แข็งแรงได้เสร็จสิ้นภายในวงเงิน 27 ล้านบาท โดย สกต. สุรินทร์จัดหาวัสดุก่อสร้างทั้งหมดเอง และจัดจ้างแรงงานก่อสร้างแต่ละส่วนตามแบบแปลนภายใต้การจัดจ้างวิศวกรผู้ชำนาญการเป็นผู้ควบคุมและรับผิดชอบการก่อสร้างทั้งหมด รวมทั้งการริเริ่มจัดทำสำนักงานสหกรณ์สาขา 6 แห่ง เพื่อสะดวกต่อการให้บริการสมาชิก ด้านการรวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิกซึ่งประกอบด้วยที่ดิน สำนักงาน โกดังข้าว ลานตากข้าว และเครื่องชั่งพร้อมอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นโดยการระดมหุ้นเป็นทุนก่อสร้างประมาณ 8-10 ล้านบาท จากความต้องการของสมาชิกในแต่ละแห่งหลังจากการก่อสร้างแห่งแรกที่อำเภอเมืองจากงบประมาณส่งเสริมสหกรณ์ และแห่งที่สองจากเงินกู้ของ ธ.ก.ส. ซึ่งก็สามารถชำระคืนได้อย่างรวดเร็ว

3.3 มีความรับผิดชอบในการดำเนินงานสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายโดยกำกับดูแลให้พนักงานและลูกจ้างสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดีสิ่งสำคัญ คือ การปรับทัศนคติพนักงานและลูกจ้างสหกรณ์ให้เข้าใจในหลักการสหกรณ์และภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในสหกรณ์ซึ่งเป็นสถาบันธุรกิจของสมาชิกด้วยการเข้าอบรมพร้อมกับสมาชิกในแต่ละปีเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน พร้อมทั้งจัดอบรมเรื่องวัฒนธรรมการให้บริการที่ดี รวมทั้งสร้างแนวทางการร่วมทำงานเป็นทีมและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้งานในระบบ “พี่สอนน้อง” และ “เพื่อนช่วยเพื่อน” ทำให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน นอกจากนั้น ยังเตรียมการสร้างผู้จัดการคนใหม่ด้วยการกระจายอำนาจให้ผู้ช่วยผู้จัดการ 3 คน ซึ่งดูแลงานในสำนักงานใหญ่ 1 คน และอีก 2 คน ก็ดูแลงานในศูนย์สหกรณ์สาขาคนละ 4 แห่ง เพื่อให้สามารถรับผิดชอบในการบริหารงานในหน้าที่ของแต่ละคนได้อย่างเต็มที่และเตรียมการสลับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อเกิดการเรียนรู้งานอีกด้วย

3.4 มีการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและเปิดเผยข้อมูลโดยจัดทำรายงานและชี้แจงสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของสหกรณ์ต่อคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือน และเสนอต่อสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ทุกครั้ง ซึ่งช่วยให้เกิดความเชื่อถือจากคณะกรรมการและสร้างศรัทธาจากสมาชิกอย่างต่อเนื่อง

3.5 มีวิธีการสื่อความที่เหมาะสมและทั่วถึงเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีในการทำงานร่วมกันทั้งภายในสหกรณ์และภายนอกสหกรณ์ ซึ่งช่วยให้สหกรณ์มีเครือข่ายสมาชิกที่เข้มแข็ง และมีเครือข่ายการตลาดที่กว้างขวาง

#### 4. บทบาทที่พึงประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คุณมะลิวัลย์ เป็นผู้จัดการที่เป็นต้นแบบของ สกต. ทั่วประเทศ และเป็นแหล่งเรียนรู้ของสหกรณ์ต่าง ๆ ที่มาเยี่ยมชมการดำเนินงานของสหกรณ์อยู่เสมอด้วยบทบาทที่พึงประสงค์ ดังนี้

4.1 เป็นผู้นำ (Leader) ที่มีภาวะผู้นำสูงมากจึงได้รับการยอมรับเชื่อถือในด้านการพัฒนาสหกรณ์อย่างต่อเนื่องด้วยคุณธรรมตามหลักการสหกรณ์ทั้งจากคณะกรรมการดำเนินงานของ สกต. ทุกชุด และพนักงานสหกรณ์ทุกคนตลอดจนหน่วยงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดสุรินทร์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุรินทร์ สำนักงานจังหวัดสุรินทร์ สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสุรินทร์ และสำนักงานเกษตรจังหวัดสุรินทร์ รวมทั้งบริษัทห้างร้านและโรงสีข้าวที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของ สกต. สุรินทร์

4.2 เป็นผู้ใฝ่รู้ (Learner) เป็นผู้ที่สนใจในการศึกษาหาความรู้และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของ สกต. อยู่เสมอ จะเห็นได้จากการศึกษาต่อระดับปริญญาโทในขณะที่กำลังปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการสกต. อย่างเข้มแข็งและการเข้าร่วมการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่องาน สกต. อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งพร้อมรับเทคโนโลยีใหม่ที่จะช่วยให้ สกต. มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น อาทิ การนำเครื่องกำจัดไข่มอดด้วยคลื่นความถี่วิทยุมาใช้ในการเก็บรักษาข้าวสาร เป็นต้น

4.3 เป็นผู้สร้างความร่วมมือ (Cooperator) โดยเน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างทรัพยากรมนุษย์ทุกฝ่ายในสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างศรัทธาต่อขบวนการสหกรณ์ในมวลหมู่สมาชิกเป็นหลักการพื้นฐานสำคัญเพื่อให้เกิดความเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสหกรณ์ ซึ่งมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สมาชิกร่วมกันปรับปรุงข้อบังคับและระเบียบการสรรหาและเลือกตั้งคณะกรรมการสหกรณ์ระดับจังหวัดเป็นขั้นตอนจากระดับหมู่บ้าน ตำบลและอำเภอ ทำให้คณะกรรมการสหกรณ์ที่เป็นตัวแทนของสมาชิกรวมมาจากความเห็นชอบของสมาชิกอย่างแท้จริง แผนธุรกิจของสหกรณ์ในแต่ละปี ก็เริ่มมาจากความต้องการของสมาชิกผ่านการพิจารณาของตัวแทนสมาชิกในแต่ละระดับเสนอถึงสหกรณ์สาขาแต่ละแห่งรวบรวมมาเป็นแผนรวมของ สกต. สุรินทร์ แม้แต่การจัดตั้งสหกรณ์สาขาแต่ละแห่งก็มาจากการระดมความคิดและความพร้อมระดมทุนก่อตั้งของสมาชิกในแต่ละอำเภอ รวมทั้งพนักงานสหกรณ์สาขาแต่ละแห่งก็จะมีเยี่ยมเยียนสมาชิกอย่างใกล้ชิดในเขตดำเนินงานเพราะความรู้จักมักคุ้นอย่างดีจากการฝึกอบรมร่วมกันและเยี่ยมถึงบ้านด้วยรถจักรยานยนต์อย่างสม่ำเสมอเช่นเดียวกับการดำเนินงานของพนักงานสินเชื่อ ธ.ก.ส. ในอดีต

4.4 เป็นนักสร้างเครือข่าย (Networker) จะเห็นได้ว่า สกต. สุรินทร์เป็นสหกรณ์ที่มีเครือข่ายการตลาดข้าวเปลือกและข้าวสารหลากหลายแห่ง ได้แก่ โรงสีข้าววังสวนจิตรลดา โรงเรียนนายร้อย จปร. บริษัท CP บริษัท Eastern Rice บริษัท Tesco Lotus บริษัท TABCO ธ.ก.ส. สาขาและ สกต. ลูกค้า ธ.ก.ส. จังหวัดอื่น ๆ สหกรณ์อื่น ๆ และลูกค้าทั่วไป ทั้งนี้ เกิดจากการสร้างมาตรฐานคุณภาพข้าวเปลือกและข้าวสารให้เป็นที่เชื่อถือของเครือข่ายการตลาดดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

#### ประเด็นการวิเคราะห์

ให้นักศึกษาวิเคราะห์ว่าพฤติกรรมและบทบาทที่พึงประสงค์ของผู้จัดการ สกต. สุรินทร์ ช่วยให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์แห่งนี้อย่างไรบ้าง

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.3.4 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 2.3.4  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 2 ตอนที่ 2.3 เรื่องที่ 2.3.4

## บรรณานุกรม

- คู่มือจรรยาบรรณและข้อพึงปฏิบัติ ฉบับที่ 1 พฤษภาคม 2556. สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย. ดวงจันทร์. (2560). 3 Generations 3 รุ่นรวมใจ. วารสาร Sook Magazine ฉบับที่ 53. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- ธรรมรัตน์ อยู่พร. (2559). ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจเนอเรชันต่าง ๆ.
- รัชฎา อติสนธิสกุล, และอ้อยอุมา รุ่งเรือง. (2560). เจเนอเรชันวาย.....ทำไมน่าสนใจ? บทความทางธุรกิจ. สืบค้นจาก <http://www.bizexcenter.com>
- รังสรรค์ ปิติปัญญา. (2549). บทบาทของสมาชิกต่อความยั่งยืนของสหกรณ์. ข่าวสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ฉบับที่ 6.
- \_\_\_\_\_. 12 ตัวชี้วัด สุขภาพคนไทยต่างเจเนอเรชัน. รายงานสุขภาพคนไทย ปี 2559. คณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ.
- \_\_\_\_\_. พฤติกรรมคน 8 เจเนอเรชัน คุณอยู่กลุ่มไหน? สืบค้นเมื่อ 8 มกราคม 2561, จาก [http://lifestyle.campus\\_star.com](http://lifestyle.campus_star.com)
- \_\_\_\_\_. การแบ่งคนเป็น Generations มาจากไหน? สืบค้นจาก [http://en.wikipedia.org/wiki/Theory\\_of\\_generations](http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_generations).
- \_\_\_\_\_. บทบาท ภารกิจ หน้าที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์.
- \_\_\_\_\_. บทบาทหน้าที่สมาชิกสหกรณ์. สืบค้นจาก [http://nswtsco.com/Member\\_Coop.htm#AM1](http://nswtsco.com/Member_Coop.htm#AM1).
- รายงานประจำปี 2554. สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ครั้งที่ 40.
- รายงานประจำปี 2559. สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด ครั้งที่ 45.
- สหกรณ์ก้าวไกล ด้วยน้ำพระทัยในหลวง. 43 ปี สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด.
- สานต่ออาชีพที่พ่อให้. 47 ปี สหกรณ์โคนมนครปฐม จำกัด.
- Co-op Essentials: What They Are and the Role of Members, Directors, Managers, and Employees. Cooperative Information Report 11.
- Understanding Cooperatives: Who Runs the Cooperative Business? Board of Directors. Cooperative Information Report 45, Section 5 United States Department of Agriculture. Rural Development, Rural Business and Cooperative Service. October 1994.
- Understanding Cooperatives: Who Runs the Cooperative Business? General Manager and Employees. Cooperative Information Report 45, Section 6. United States Department of Agriculture. Rural Development, Rural Business and Cooperative Service. January 1995.
- Understanding Cooperatives: Who Runs the Cooperative Business? Members. Cooperative Information Report 45, Section 4. United States Department of Agriculture. Rural Development, Rural Business and Cooperative Service. October 1994 Reprinted April 2011.

---

# หน่วยที่ 3

## การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต



ชื่อ	รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต
วุฒิ	ศศ.บ. (รัฐศาสตร์), พบ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์ เกียรตินิยมดี) ค.ด. (อุดมศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง	รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
หน่วยที่เขียน	หน่วยที่ 3

## หน่วยที่ 3

# การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

### เค้าโครงเนื้อหา

- ตอนที่ 3.1 แนวคิดการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
  - 3.1.1 ความเป็นมา และความหมายของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
  - 3.1.2 ความสำคัญของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
  - 3.1.3 ประเภทของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
- ตอนที่ 3.2 การจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
  - 3.2.1 กระบวนการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
  - 3.2.2 เทคนิคการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
  - 3.2.3 การวัดและประเมินสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
- ตอนที่ 3.3 กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - 3.3.1 กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร
  - 3.3.2 กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

### แนวคิด

1. ความเป็นมาของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์มีจุดเริ่มต้นการคัดเลือกบุคลากรให้ยึดหลักสมรรถนะมากกว่ายึดหลักความรู้ การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการความสามารถในการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์สู่มาตรฐานสูงอย่างมีอาชีพ การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ช่วยสรรหาคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ช่วยประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนาบุคลากร ช่วยจ่ายค่าตอบแทน และช่วยจัดการคนเก่ง โดยทั่วไปมีการจัดประเภทของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ 4 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะกลุ่มงาน สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง และสมรรถนะนักบริหาร
2. การจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย กระบวนการ เทคนิค การวัด และประเมินสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
3. กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มี 2 ประการ ได้แก่ กรณีตัวอย่างสหกรณ์ภาคการเกษตร และกรณีตัวอย่างสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวคิดการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้
2. อธิบายการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้
3. อธิบายและประยุกต์ใช้กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาค  
การเกษตรและนอกภาคการเกษตรได้



### ตอนที่ 3.1

## แนวคิดการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 3.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

#### หัวเรื่อง

- เรื่องที่ 3.1.1 ความเป็นมา และความหมายของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
- เรื่องที่ 3.1.2 ความสำคัญของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
- เรื่องที่ 3.1.3 ประเภทของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

#### แนวคิด

1. ความเป็นมาของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์มีจุดเริ่มต้นในทศวรรษที่ 70 มีการนำระบบการคัดเลือกบุคลากรแบบใหม่มาใช้โดยยึดหลักสมรรถนะมากกว่ายึดหลักความรู้ การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการความสามารถในการทำงานทรัพยากรมนุษย์สู่มาตรฐานสูงอย่างมีอาชีพ
2. การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ช่วยสรรหาคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ช่วยประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนาบุคลากร ช่วยจ่ายค่าตอบแทน และช่วยจัดการคนเก่ง
3. การจัดแบ่งประเภทการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปกำหนดไว้ 4 ประเภท ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะกลุ่มงาน สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง และสมรรถนะนักบริหาร

#### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 3.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความเป็นมาและความหมายของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้
2. อธิบายความสำคัญของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้
3. อธิบายประเภทการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้

## เรื่องที่ 3.1.1 ความเป็นมาและความหมายของการบริหารสมรรถนะ ทรัพยากรมนุษย์

### ความเป็นมาของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

ในปัจจุบันองค์กรทุกแห่งทั้งภาครัฐและเอกชนรวมทั้งสหกรณ์ต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (competitiveness) โดยนำกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (cost leadership) กลยุทธ์การตอบสนองต่อลูกค้า (customer responsiveness) และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและนวัตกรรมใหม่ (differentiation and innovation) เป็นต้น มาใช้ในการบริหารองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่รวดเร็ว และสามารถเอาชนะคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน ซึ่งการบริหารเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน (sustainable competitive advantage) จำเป็นต้องบริหารจัดการสินทรัพย์ซึ่งจับต้องไม่ได้ (intangible assets) ที่องค์กรมีอยู่เพื่อก่อให้เกิดความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งได้แก่ ทุนมนุษย์

สุรพงษ์ มาลี (2549, น. 14-6) ได้นำแนวคิดของ Norton และ Kaplan ในตำรา Balanced Scorecard (BSC) มาอธิบายว่าสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กรแยกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งมีความจำเป็นต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บังเกิดผล คือ

1. **ทุนมนุษย์ (human capital)** คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือสมรรถนะของคนในองค์กร หรืออาจจะเรียกว่าสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ (strategic competencies)
2. **ทุนข้อมูลข่าวสาร (information capital)** คือ ระบบข้อมูล เครือข่ายและเทคโนโลยีพื้นฐานขององค์กร หรืออาจจะเรียกว่า เทคโนโลยีเชิงยุทธศาสตร์ (strategic technologies)
3. **ทุนองค์กร (organizational capital)** คือ ความสามารถขององค์กรในการจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการดูแลให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำ ความสอดคล้องของทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งความสามารถของพนักงานในการแบ่งปันข้อมูลเพื่อสร้างบรรยากาศที่ช่วยให้การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างบรรลุผล

เป้าหมายสำคัญของการบริหารสินทรัพย์ซึ่งจับต้องไม่ได้ ซึ่งมักจะแปลงเป็นตัวเงินโดยตรงได้ลำบาก เช่น ทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ข้อมูลข่าวสารและความจงรักภักดีของลูกค้า คือ การทำให้สินทรัพย์เหล่านี้เป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ถึงแม้ว่าผู้บริหารของภาครัฐและเอกชนจะตระหนักดีว่าสินทรัพย์ซึ่งจับต้องไม่ได้มีความสำคัญแต่ David Norton ได้ตั้งข้อสังเกตว่า “...สินทรัพย์ซึ่งจับต้องไม่ได้ชนิดนี้เป็นสิ่งที่คนเข้าใจน้อยที่สุด มีแนวโน้มที่จะวัดและประเมินผลได้ยากที่สุด จึงทำให้ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะละเลยและใช้สามัญสำนึกในการตัดสินใจมากที่สุด”

ขณะนี้องค์การหลายแห่งเริ่มให้ความสนใจกับการสร้างและพัฒนาขีดความสามารถของกำลังคน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น จึงเริ่มนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดสมรรถนะเข้ามาใช้ (Competency Based Human Resource Management and Development) ดังนั้น เป้าหมายของการนำเสนอเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ผู้บริหารสหกรณ์ ได้มีความรู้ความเข้าใจ และประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เพื่อเป็นกลไกและเครื่องมือบริหารงานสหกรณ์สู่ความเป็นเลิศ (excellence) ต่อไป

แนวคิดการศึกษาเพื่อนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังเริ่มในช่วงต้นของทศวรรษที่ 70 เมื่อเจ้าหน้าที่ระดับสูงผู้หนึ่งของหน่วยงานข้อมูลข่าวสารของสหรัฐอเมริกา (United State Information Agency: USIA) ได้ไปเข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยมี ศาสตราจารย์ David C. McClelland ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาผู้มีผลงานและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักเป็นผู้นำสัมมนา โดยศาสตราจารย์ McClelland ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพ ซึ่งสามารถที่จะระบุได้ว่าบุคคล ผู้มีความสามารถที่ประสบความสำเร็จนั้นควรจะต้องมีทัศนคติและอุปนิสัยอะไรบ้าง (attitudes and habits) เจ้าหน้าที่คนดังกล่าวของ USIA จึงได้ขอคำปรึกษา McClelland ว่าวิธีการทดสอบบุคลิกภาพ ดังกล่าวอาจจะนำไปใช้แก้ไขปัญหาการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานของเขาได้ เพราะขณะนั้น USIA มีปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้สมัครงานซึ่งเป็นคนผิวดำหรือคนกลุ่มน้อยที่สมัครจะไปทำงานด้านห้องสมุด และวัฒนธรรมในสำนักงานของ USIA ในต่างประเทศ แต่ผู้สมัครส่วนใหญ่มักจะไม่ได้รับการคัดเลือก และใบสมัครส่วนมากถูกคัดออกตั้งแต่ขั้นตอนการคัดกรอง นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ผู้นี้ยังระบุปัญหาที่เกี่ยวกับแบบทดสอบที่ใช้อยู่ขณะนั้นว่าไม่ได้ทดสอบในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานที่ผู้สมัครจะต้องทำเลย ปัญหาสำคัญที่ศาสตราจารย์ McClelland ถูกขอร้องให้ช่วยแก้ไขก็คือ “**ทำอย่างไรจึงจะสามารถระบุหาทัศนคติและอุปนิสัยของการเป็นเจ้าหน้าที่ของ USIA ผู้ซึ่งมีผลงานยอดเยี่ยม**” ซึ่งหากระบุได้ ทางหน่วยงาน USIA ก็จะได้นำไปใช้ในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ต่อไป

แมคเคลแลนด์ (McClelland) ตอบตกลงและเริ่มโครงการ โดยได้ขอให้ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล และผู้บริหารระดับสูงช่วยระบุรายชื่อเจ้าหน้าที่ที่ถือว่าเป็นผู้มีผลงานเยี่ยมที่สุด (most outstanding employees) และเจ้าหน้าที่ซึ่งทำงานมานานแต่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น เพื่อหาความแตกต่างของคนทั้งสองกลุ่ม McClelland และเพื่อนร่วมงานคือ ชาลส์ เดลีย์ (Charles Dailey) ได้ทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่ถูกระบุชื่อทั้งหมดอย่างเข้มข้น โดยใช้คำถามที่เจาะลึกลงในรายละเอียดเกี่ยวกับเหตุการณ์ในงานที่เจ้าหน้าที่เหล่านั้นปฏิบัติ สิ่งที่ปฏิบัติ ช่วงเวลา สถานที่ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรายละเอียดและเรื่องราวที่ได้จากการสัมภาษณ์ ได้ถูกนำไปวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบ (pattern) ว่าสมรรถนะของเจ้าหน้าที่มีผลงานโดดเด่นนั้นต่างจากสมรรถนะของคนที่มีผลงานปกติอย่างไร

จากการศึกษาของ McClelland พบว่าสมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่งคือ “**ความไวต่อการรับรู้ทางสังคม**” (social sensitivity) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ของ USIA สามารถทำงานตามนโยบายที่กำหนดมาจากกรุงวอชิงตัน โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกับวัฒนธรรมท้องถิ่นที่สำนักงานตั้งอยู่ และ

สิ่งที่น่าสนใจก็คือ สมรรถนะที่ระบุโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนั้นไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานประจำที่เจ้าหน้าที่ซึ่ง McClelland และคณะได้ทำการสัมภาษณ์สักเท่าไร และเพื่อเป็นการพิสูจน์ว่าสิ่งที่ค้นพบเป็นจริงโดยที่แมคเคลแลนด์ ได้ทำการเปรียบเทียบกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานโดดเด่นและกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานปานกลางอีกกลุ่มหนึ่ง โดยใช้แบบทดสอบเดียวกันกับที่ใช้ทดสอบเรื่องความไวต่อการรับรู้ทางสังคมและสมรรถนะอื่น ๆ ที่ใช้ในครั้งแรก และผลการทดสอบที่ออกมาก็ยืนยันในลักษณะเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า “ความไวต่อการรับรู้ทางสังคม” และสมรรถนะหลักที่สำคัญตัวอื่น ๆ นั้นเกี่ยวข้องกับการสร้างผลงาน (job performance)

ใน ค.ศ. 1973 David C. McClelland ได้เขียนแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงาน ในระบบราชการของสหรัฐอเมริกา โดยชี้ให้เห็นว่าการใช้แบบทดสอบมาตรฐานในการสอบเข้ารับราชการ อย่างเช่น แบบทดสอบระดับความสามารถทางสติปัญญา (IQ Test) หรือแบบทดสอบบุคลิกภาพ (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) นั้นไม่ได้ช่วยให้เข้าใจว่าผู้สมัครงานจะปฏิบัติงานได้อย่างไร โดยแย้งว่าอาจจะไม่มีความจำเป็นที่ผู้สมัครในตำแหน่งพนักงานดับเพลิงหรือตำรวจจะต้องรู้ความหมายของคำศัพท์ยาก ๆ หรือคำอุปมาอุปมัย David C. McClelland กล่าวว่า “ถ้าต้องการจะทดสอบว่าใครจะทำหน้าที่เป็นตำรวจได้ดีก็ต้องไปดูว่าตำรวจเขาทำงานอย่างไร” (If you want to test who will be a good policeman, go find out what a policeman does) ผลการศึกษาครั้งนั้นจึงเป็นจุดเริ่มต้นให้ David C. McClelland ตีพิมพ์บทความสำคัญชื่อ “Testing for Competence rather than Intelligence” เรียกร้องให้ใช้การทดสอบสมรรถนะ (competency testing) แทนแบบทดสอบมาตรฐานที่เคยใช้อยู่ เนื้อหาของบทความนี้ระบุว่า “สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถชี้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า เมื่อเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิม” (ความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษาหรือคะแนนสอบ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า “บุคคลที่ทำงานเก่ง” ไม่ได้หมายถึง “บุคคลที่มีระดับสติปัญญาสูงหรือเรียนเก่ง” แต่บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน อันถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องการบริหารสมรรถนะ ซึ่งนักวิชาการได้นำมาใช้เป็นแนวทางการศึกษาในเวลาต่อมา

แนวทางที่ McClelland เสนอไม่ได้จำกัดวงอยู่เฉพาะในระบบราชการเท่านั้น แต่ยังสามารถประยุกต์ใช้กับบริษัทเอกชนที่นิยมใช้แบบทดสอบมาตรฐาน ซึ่งออกแบบมาเพื่อพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษามากกว่าผลการปฏิบัติงานจริง และในฐานะที่เขาเป็นประธานสภาการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในตอนนั้นด้วย เขายังพบอีกว่านักศึกษาที่ผลการเรียนไม่ดี ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องทำงานไม่ดีด้วย อย่างไรก็ตาม แนวคิดของ David C. McClelland อาจจะไม่ได้ออกแบบใหม่ทั้งหมด เพราะหากย้อนหลังกลับไปในช่วงทศวรรษที่ 20 (ราว ค.ศ. 1920) Frederick W. Taylor บิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ได้เสนอให้มีการแยกส่วนงานที่คนงานทำออกเป็นส่วนย่อย ๆ (component parts) แบบที่ David C. McClelland ใช้ในการระบุหาสมรรถนะ และในระหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง นักจิตวิทยาชื่อ John Flanagan ได้พัฒนาวิธีการสัมภาษณ์จากเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Interview) ซึ่งเป็นความพยายามที่จะระบุหาคุณลักษณะ (traits) และทักษะ (skills) ที่สำคัญสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ด้วยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ

พฤติกรรม และสังเกตพฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น สถานการณ์การทำงาน ภาวะวิกฤต การแก้ปัญหา และตัดสินใจ รวมทั้งสถานการณ์อื่น ๆ ด้วย แต่วิธีการสัมภาษณ์จากเหตุการณ์สำคัญนั้นต่างจากวิธีการระบุหาสมรรถนะของ David C. McClelland เพราะไม่ได้ให้ความสำคัญต่อรูปแบบหรือแบบแผนความคิด และความรู้สึกของผู้ถูกสัมภาษณ์ (thinking patterns and feelings) แต่ให้ความสำคัญเฉพาะพฤติกรรมที่ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงออกมาหรือได้พบเห็น ขณะที่วิธีการของ David C. McClelland ซึ่งต่อมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากรอบสมรรถนะนั้นได้กินความถึงประสบการณ์และการรับรู้ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ด้วย

ใน ค.ศ. 1973 McClelland ร่วมกับนักจิตวิทยาซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงานชื่อ David Berlew ได้ตั้งบริษัทชื่อ McBer เพื่อเผยแพร่แนวคิดเรื่องการบริหารสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งส่งผลทำให้แนวคิดและการนำตัวแบบการบริหารสมรรถนะไปใช้มีความแพร่หลายมากขึ้น แม้ว่าในช่วงหลังจะมีการพัฒนาตัวแบบการบริหารสมรรถนะที่แตกต่างออกไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ยึดหลักการที่ McClelland วางไว้ โดยมุ่งเน้นการสร้างผลงานที่โดดเด่นด้วยการระบุนักคนที่มีผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นและวิเคราะห์สิ่งที่คนเหล่านั้นทำ ซึ่งวิธีการนี้อาจจะกำหนดเป็นหลักการทั่วไปได้ 2 ประการ คือ 1) การเน้นความสำเร็จในงาน ซึ่งมีความโดดเด่นโดยไม่ต้องตั้งสมมติฐานว่าบุคคลนั้นมีบทบาทอะไร และ 2) ให้ความสำคัญกับสิ่งที่คนเหล่านั้นทำ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติตามหลักการนี้ก็คือ สามารถระบุพฤติกรรมซึ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในหน้าที่หนึ่งได้สำเร็จ

### ความหมายของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

คำว่า สมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ เป็นคำที่นำมาใช้มากในปัจจุบันโดยเฉพาะคำว่า สมรรถนะ (competency) ได้มีการนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน โดยมีความเชื่อว่าถ้าบุคลากรในองค์กรหรือสหกรณ์มีสมรรถนะการทำงานที่ดีที่เรียกว่า ทำงานมีมาตรฐานสูง (high performance) ย่อมส่งผลทำให้การบริหารองค์กรหรือการบริหารงานสหกรณ์สู่ความเป็นเลิศ (excellence) ได้ คำว่า สมรรถนะ เป็นเรื่องที่คนส่วนใหญ่มีความเข้าใจไม่ตรงกัน มีนักวิชาการได้แปลความหมาย competency ไว้แตกต่างกัน อาทิ ชีตความสามารถ ความสามารถ สมรรถนะ และศักยภาพ เป็นต้น พจนานุกรม The American Heritage Dictionary ได้ให้ความหมายของ competency ไว้ว่า คือ สภาพหรือคุณภาพของสิ่งที่มีอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสมบูรณ์และมีคุณสมบัติครบถ้วน (the state or quality of being properly or well qualified)

Spencer and Spencer ได้อธิบายว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน และทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น ซึ่งหากพิจารณาคำนิยามของ Spencer and Spencer พบว่า สมรรถนะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ (สุรพงษ์ มาลี, 2549, น. 14-10)

1. **กำหนดคุณลักษณะของบุคคล (underlying characteristics)** กล่าวคือ เป็นสิ่งที่ฝังลึกและมีความคงทนจนเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลนั้น ๆ รวมทั้งใช้เป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ และพฤติกรรมทำงานได้ด้วย

2. **ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน (causally related)** หมายความว่า สมรรถนะเป็นสาเหตุให้คนแสดงพฤติกรรมหรือเป็นตัวพยากรณ์ว่าคุณคนนั้นจะสามารถสร้างผลงานได้มากน้อยเพียงใด

3. **สามารถใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ (criterion referenced)** หมายความว่า สมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหน หรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

เมื่อพิจารณาความหมายของสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer and Spencer พบว่าองค์ประกอบที่สำคัญมี 6 ประการ ดังนี้

1. **ความรู้ (Knowledge)** คือ ข้อมูลความรู้ที่มีในบุคคลในสาขาต่าง ๆ เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้การบริหารงาน ความรู้เกี่ยวกับการผลิต ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ เป็นต้น

2. **ทักษะ (Skill)** คือ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัดเอกสาร ทักษะการนำเสนอ ทักษะในการคำนวณ เป็นต้น

3. **บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role)** คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยของสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในทางกลับกันก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้นด้วย เช่น ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้กระตุ้น ผู้ประสาน ผู้ประกอบการ ผู้เจรจาต่อรอง ผู้ประชาสัมพันธ์ ผู้เป็นสัญลักษณ์ เป็นต้น

4. **ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image)** คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของงานซึ่งแสดงออกในรูปของทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะแก้ปัญหาได้ การยึดถือค่านิยมในความจริงจัง ความสมานฉันท์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ และความเสียสละเพื่อส่วนรวม เป็นต้น

5. **อุปนิสัยหรือคุณลักษณะ (Traits)** คือ ความเคยชินของพฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้นเป็นที่น่าเคารพนับถือ ความน่าเชื่อถือ ใ้วางใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น

6. **แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives)** คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติรายวัน เป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (drive) ซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ เป็นต้น

องค์ประกอบสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer and Spencer สรุปได้ ดังภาพที่ 3.1



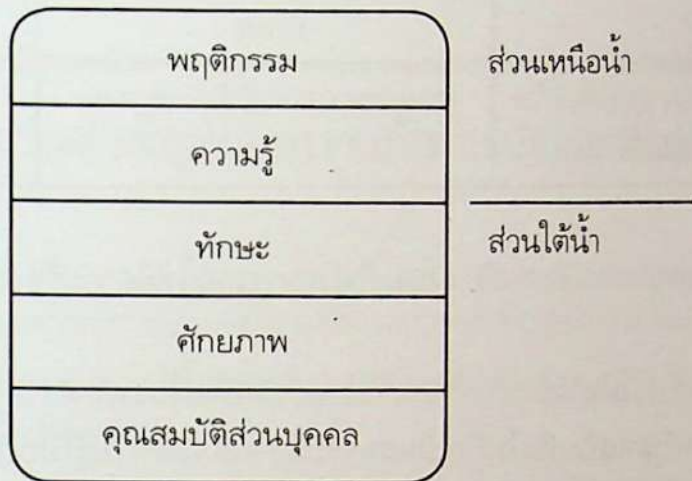
ภาพที่ 3.1 ตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

จากภาพที่ 3.1 อธิบายได้ว่าองค์ประกอบสมรรถนะเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) โดยแบ่งองค์ประกอบตามความยากง่ายของการพัฒนา ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ถือว่าเป็นส่วนที่บุคคลแต่ละบุคคลสามารถพัฒนาได้ไม่ยาก โดยอาจใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าและการปฏิบัติ ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ นักวิชาการจึงมักเรียกส่วนนี้ว่า “Hard Skills” ในขณะที่องค์ประกอบที่เหลือ ซึ่งได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัยหรือคุณลักษณะ (Traits) แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) นั้นจัดว่าเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากกว่าเพราะเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งอยู่ใต้น้ำรวมทั้งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่ของสมรรถนะ โดยที่การพัฒนาส่วนนี้ทำได้ยากกว่าส่วนที่อยู่เหนือน้ำและอาจต้องใช้เวลาาน นักวิชาการมักเรียกส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้ว่า “Soft Skills” จากแนวคิดของ Spencer and Spencer อาจสรุปได้ว่าสมรรถนะนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบทั้งส่วนที่มองเห็นได้ชัด อันได้แก่ ทักษะและความรู้กับส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ อันได้แก่ ค่านิยม อุปนิสัย ทัศนคติ และแรงขับ และที่สำคัญสมรรถนะต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถส่งผลถึงผลลัพธ์ของงาน ตลอดจนมีแนวทางในการวัดและประเมินได้ด้วย

นอกจากแนวคิดของ Spencer and Spencer แล้วยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ให้คำนิยามคำว่า สมรรถนะไว้ต่าง ๆ กัน อาทิ Ganesh Shermon (2004, p. 75) ได้อธิบายว่า สมรรถนะ คือ การผสมผสาน บูรณาการความรู้ ทักษะ คักยภาพ และคุณสมบัติส่วนบุคคลได้มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลประสบความสำเร็จและช่วยให้องค์การสู่ความเป็นเลิศ (competencies are the combination of knowledge abilities personal attributes and skills that contribute to individual and organizational performance) แนวคิดของ Shermon ได้ระบุองค์ประกอบไว้ 4 ประการ คือ

1. **ความรู้ (Knowledge)** คือ สารสนเทศที่มีการจัดระบบการเรียนรู้และประยุกต์ผ่านประสบการณ์ การศึกษา และการสังเคราะห์

2. **ทักษะ (Skills)** คือ ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติซ้ำ ๆ ของการประยุกต์ความรู้หรือศักยภาพภายใน
  3. **ศักยภาพ (Ability)** คือ ศักยภาพภายในที่กำหนดความคิดภายใน (mental) และร่างกาย (physical) ในการปฏิบัติงาน
  4. **คุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Attributes)** คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล ค่านิยม แรงจูงใจภายใน และทัศนคติที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล
- Shermon ได้อธิบายองค์ประกอบสมรรถนะโดยใช้ตัวแบบภูเขาน้ำแข็งเช่นกัน ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 ตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง ตามแนวคิดของ Shermon

จากภาพที่ 3.2 อธิบายได้ว่า สมรรถนะตามแนวคิดของ Shermon ไม่แตกต่างจาก Spencer and Spencer มากนัก มีการอธิบายองค์ประกอบโดยใช้ตัวแบบภูเขาน้ำแข็งเหมือนกันจะแตกต่างตรงการนิยามศัพท์นั้นแตกต่างกัน

นอกจากนี้ สมรรถนะในแนวคิดของ Bloom ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการเรียนการสอนได้อธิบายว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้ใน 3 ด้าน ที่เรียกว่า CAP Model ซึ่งประกอบด้วย (เสนห์ จุ้ยโต, 2548, น. 42)

1. **ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain)** หมายถึง ความจำ ความเข้าใจ การประยุกต์ใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินผล
2. **ด้านเจตคติพิสัย (Affective Domain)** หมายถึง ทัศนคติ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม แรงจูงใจที่อยู่ภายในบุคคล
3. **ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain)** หมายถึง ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญการที่เกิดจากการสังเกต การเลียนแบบกระทำตามแบบบ่อย ๆ ทำอย่างต่อเนื่อง และทำโดยอัตโนมัติ

ดังนั้น ในแนวคิดของ CAP Model จึงอธิบายว่า สมรรถนะ คือ พฤติกรรมทำงานของบุคคลที่มีมาตรฐานสูงโดยมีการบูรณาการทั้ง 3 ส่วน ซึ่งประกอบด้วย พุทธิพิสัย (ความรู้) เจตคติพิสัย (ทัศนคติ) และ ทักษะพิสัย (ความชำนาญ)



## สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะเปรียบเทียบได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 เปรียบเทียบองค์ประกอบสมรรถนะระหว่าง Spencer and Spencer, Shermon และ Bloom

Spencer and Spencer	Shermon	Bloom
ความรู้	ความรู้	พุทธิพิสัย
ทักษะ	ทักษะ	ทักษะพิสัย
บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม อุปนิสัยหรือ คุณลักษณะ แรงผลักดันเบื้องต้น	ศักยภาพ คุณสมบัติส่วนบุคคล	เจตคติพิสัย

ในปัจจุบันมีความพยายามอธิบายนิยามของคำว่าสมรรถนะให้มีความชัดเจนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้โดยสรุปได้ ดังนี้

1. ความรู้อย่างเดียวไม่อาจถือว่าเป็นสมรรถนะ แต่เมื่อมีการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติจึงว่าเป็นสมรรถนะ ความรู้ด้านการทำงานเป็นทีมไม่ถือเป็นสมรรถนะ เมื่อนำความรู้ไปปฏิบัติสร้างทีมสู่ความสำเร็จได้เรียกว่า มีสมรรถนะ
2. ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่เมื่อมีทักษะที่เกิดจากความรู้ย่อมทำให้เกิดการทำงานมาตรฐานสูง ทักษะการนำเสนอผลงานทุกคนก็นำเสนอผลงานได้ แต่ถ้านำเสนอผลงานแบบมืออาชีพ (professional) ต้องมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการนำเสนอจึงจะทำให้การนำเสนอเป็นสมรรถนะ
3. ทศนคติอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เมื่อมีแรงจูงใจที่จะทำงานอย่างเดียวย่อมไม่เป็นสมรรถนะ เมื่อมีแรงจูงใจบวกกับความรู้และทักษะในการทำงานย่อมให้การทำงานสู่ความสำเร็จได้ สมรรถนะจึงเป็นส่วนผสมของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อย่างเหมาะสม เป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลในการทำงานไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่มุ่งหวังไว้

สมรรถนะ	=	ผลรวมของความรู้ + ทักษะ + และทัศนคติ
Competency	=	Knowledge + Skill + Attitude

การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์จึงหมายถึง การจัดการความสามารถในการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ โดยการบูรณาการความรู้ ทักษะและทัศนคติเพื่อการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ (high performance)

## ประเด็นการวิเคราะห์

หัวใจสำคัญของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ คืออะไร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 3.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 3.1.1  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 3 ตอนที่ 3.1 เรื่อง 3.1.1

## เรื่องที่ 3.1.2 ความสำคัญของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

หลักการสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นหลักการสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ที่ใช้สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบครบวงจรหรือครบกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ก่อนเข้าทำงานจนกระทั่งออกจากงาน

การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ใน 5 ด้าน ดังนี้ (วัฒนา ล่วงลือ, 2550, น. 8) ได้แก่

### 1. สรรหาคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment and Selection)

สมรรถนะ (Competency Profile) จะทำให้ทราบว่าแต่ละตำแหน่งงานต้องการบุคคลที่มีสมรรถนะอะไรบ้างและบุคคลเหล่านั้นจะสรรหาได้จากแห่งไหน ในกระบวนการคัดเลือก (selection) จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือก เช่น แบบทดสอบ หรือแบบสัมภาษณ์ การสร้างข้อสอบก็ต้องมีข้อคำถามที่จะวัดตามสมรรถนะที่กำหนดไว้ หรือคำถามในการสัมภาษณ์ก็เพื่อค้นหาว่ามีสมรรถนะตามที่ต้องการหรือไม่

ในการสรรหาคัดเลือกพนักงานในยุคใหม่ได้กำหนดคุณสมบัติของบุคคล (qualification) ที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Profile) ไว้ 4 ประการ คือ (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2549, น. 66)

1. **องค์ความรู้ (Body of Knowledge)** หมายถึง องค์ความรู้จากการศึกษาเล่าเรียน (education) ซึ่งมี 2 ลักษณะประกอบด้วย ความรู้ทั่วไป (general) และความรู้เฉพาะ (specific) เช่น ความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงานกับความรู้เฉพาะงานบัญชีการเงิน เป็นต้น

2. **สมรรถนะ (Competency)** หมายถึง สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC) และสมรรถนะกลุ่มงาน (Functional Competency: FC) ซึ่งในอนาคตสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดตำแหน่งงานออกเป็น 4 ประเภท คือ งานทั่วไป งานวิชาการ (วิชาชีพ) งานอำนวยความสะดวกงานบริหาร ดังนั้น จึงต้องมีการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานทั้ง 4 ประเภท ดังกล่าว

3. **ประสบการณ์ (Experience)** หมายถึง ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในงานซึ่งหมายความถึง ประสบการณ์โดยตรงและโดยอ้อมที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลสามารถปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จได้

4. **พฤติกรรมที่ดี (Good Behavior)** หมายถึง พฤติกรรมที่สะท้อนซึ่งความเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาวิชาชีพ ซึ่งต้องมีหลักฐานแสดงรับรองว่าเป็นผู้ประพฤติดีดังกล่าวข้างต้น

ดังนั้น คุณสมบัติของบุคคลในตำแหน่งงานจากเดิมที่มุ่งเน้นคุณวุฒิ เน้นองค์ความรู้แต่เพียงอย่างเดียว ปัจจุบันได้มีกำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติมด้านสมรรถนะ (competency) เมื่อมีการคัดเลือกจึงต้องมี เครื่องมือวัดและประเมินสมรรถนะที่เที่ยงตรง (validity) และเชื่อถือได้ (reliability) แทนที่จะมุ่งเน้นการ สอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์แต่เพียงอย่างเดียว

## 2. ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

เนื่องจากสมรรถนะ กำหนดเป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สำคัญ (key behaviors) ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็สามารถประเมินได้ว่า ได้ปฏิบัติตามพฤติกรรมที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่ง ข้อมูลการประเมินผลจะมีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ (empirical data) สามารถประเมินได้ว่าบุคคลนั้น ปฏิบัติตามพฤติกรรมที่กำหนดมากน้อยเพียงใด ทำให้การประเมินผลมีความเป็นปรนัย และลดภาวะอัตวิสัย

Ganesh Shermon (2004, pp. 156-158) ได้เสนอวิธีการประเมินสมรรถนะไว้ 16 ประการ ดังนี้

1. ตะกร้าตัดสินใจ (In Basket)
2. อภิปรายกลุ่ม (Group Discussion)
3. สถานการณ์จำลองโดยการสัมภาษณ์ (Interview Simulation)
4. การเขียนรายงานและนำเสนอ (Presentation and Report Writing)
5. ปัญหาการบริหารโดยการวิเคราะห์ (Management Problems for Analysis)
6. การกรองคุณสมบัติ (Qualification Screens)
7. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)
8. การจำลองสถานการณ์ในงาน (Job Simulation)
9. ทดสอบความรู้และทักษะ (Knowledge and Skill Tests)
10. การวัดคนเก่ง (Talent Measures)
11. ทดสอบค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงาน (Culture Fit and Values Inventories)
12. การตรวจสอบประวัติ (Background Investigations)
13. ทดสอบจริยธรรม (Integrity Tests)
14. ทดสอบศักยภาพด้านร่างกาย (Physical Abilities Tests)
15. เกมธุรกิจ (Business Games)
16. ทดสอบบทบาทสมมติ (Role Play Exercises)

ตัวอย่างเช่น ตะกร้าตัดสินใจ เป็นการประเมินสมรรถนะการแก้ปัญหาวิกฤตโดยไม่รู้ล่วงหน้ามาก่อน โดยจับฉลากคำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้า บุคลากรที่ทดสอบสมรรถนะจะไม่รู้คำถามมาก่อน คิดเดี๋ยวนั้นตอบเดี๋ยวนั้น คล้ายกับคำถามประกวดนางงามจักรวาลที่ผู้ตอบต้องมีไหวพริบปฏิภาณสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี เป็นต้น

### 3. พัฒนาบุคลากร

การทำคำบรรยายสมรรถนะ (Competency Profile) แล้วนำมาวิเคราะห์ช่องว่างทำให้ทราบว่าจะต้องพัฒนาในเรื่องใดและบุคคลใดบ้าง เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนการฝึกอบรม หรือจัดทำแผนการพัฒนาตามสายงาน (career development plan) และหลักสูตรฝึกอบรมก็ต้องออกแบบ (design) และกำหนดเนื้อหาวิชา (content) ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา

ตัวอย่าง การวิเคราะห์ช่องว่าง (gap analysis) ระหว่างสมรรถนะที่ควรจะเป็นกับสมรรถนะที่เป็นอยู่ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ดังตารางที่ 3.2 (เสนห์ จุ้ยโต, 2548, น. 58-59)

ตารางที่ 3.2 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสมรรถนะที่เป็นอยู่กับสมรรถนะที่ควรจะเป็น

ลำดับ	สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะที่เป็นอยู่		สมรรถนะที่ควรจะเป็น	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1	ความรู้รอบรู้ด้านเศรษฐกิจและสังคม	2.97	.49	4.25	.62
2	ความสามารถในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	2.65	.68	4.07	.77
3	ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และ คิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.02	.75	4.30	.63
4	ความสามารถในการบริหารจัดการแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์	3.09	.75	4.38	.68
5	ความสามารถในการจัดการเปลี่ยนแปลงและ การจัดการนวัตกรรม	2.95	.89	3.30	.69
6	การมีจิตสำนึกของการให้บริการที่ดี	3.68	.89	4.41	.74
7	การตอบสนองต่อลูกค้าอย่างรวดเร็ว	3.60	.96	4.30	.74
8	ทักษะเจรจาต่อรองและประนีประนอม	3.21	.88	4.32	.75
9	ความสามารถทำงานเป็นทีม	3.66	.84	4.54	.56
10	ความสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเอง	3.40	.74	4.51	.67

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะที่เป็นอยู่		สมรรถนะที่ควรจะเป็น	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
11	ความรู้รอบรู้ในงานและปรับปรุงงาน	3.32	.87	4.51	.61
12	ทักษะการนำเสนอผลงาน	2.95	.77	4.31	.61
13	ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.39	.76	4.38	.68
14	ทักษะการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร	3.09	.74	4.36	.63
15	การมีคุณธรรม จริยธรรม	3.78	.88	4.47	.63
	<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.25</b>	<b>.51</b>	<b>4.36</b>	<b>.43</b>

จากตารางที่ 3.2 อธิบายได้ว่า บุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีสมรรถนะหลักที่เป็นอยู่ปัจจุบันโดยเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสมรรถนะที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับมาก สำหรับสมรรถนะที่เป็นอยู่ปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การมีคุณธรรม จริยธรรม ความสามารถในการทำงานเป็นทีม การมีจิตสำนึกของการให้บริการที่ดี การตอบสนองต่อลูกค้าอย่างรวดเร็วตามลำดับสมรรถนะที่ควรจะเป็นในอนาคตมากที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้พัฒนาตนเอง ความรอบรู้ในงานและปรับปรุงงานตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (gap analysis) พบว่า สมรรถนะที่เป็นอยู่ปัจจุบันกับสมรรถนะที่ควรจะเป็นในอนาคตที่มีความแตกต่างกันมากที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทักษะการนำเสนอผลงาน ความสามารถในการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ

ดังนั้น เมื่อมีการวิเคราะห์ช่องว่างแล้วก็นำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักที่กำหนดไว้โดยมี 9 โครงการ ดังนี้

1	โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
2	โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง เทคนิคการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ
3	โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมยุคโลกาภิวัตน์สู่ Thailand 4.0
4	โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การคิดเชิงระบบแบบองค์รวม
5	โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
6	โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารในอาเซียน
7	โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การจัดการความขัดแย้งแบบสันติวิธี
8	โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การจัดการความรู้สู่มืออาชีพ
9	โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การจัดการ ICT สู่ Digital Technology

#### 4. จ่ายค่าตอบแทน (Compensation)

ระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยยึดหลักสมรรถนะ (competency-based pay) จะพิจารณาใน 2 ลักษณะ คือ

1. จ่ายค่าตอบแทน competency ที่เพิ่มขึ้น เช่น บุคลากรมีสมรรถนะเดิมอยู่ระดับ 2 เมื่อมีการพัฒนาเปลี่ยนเป็นระดับ 3 จึงจ่ายค่าตอบแทนเพิ่ม เป็นต้น

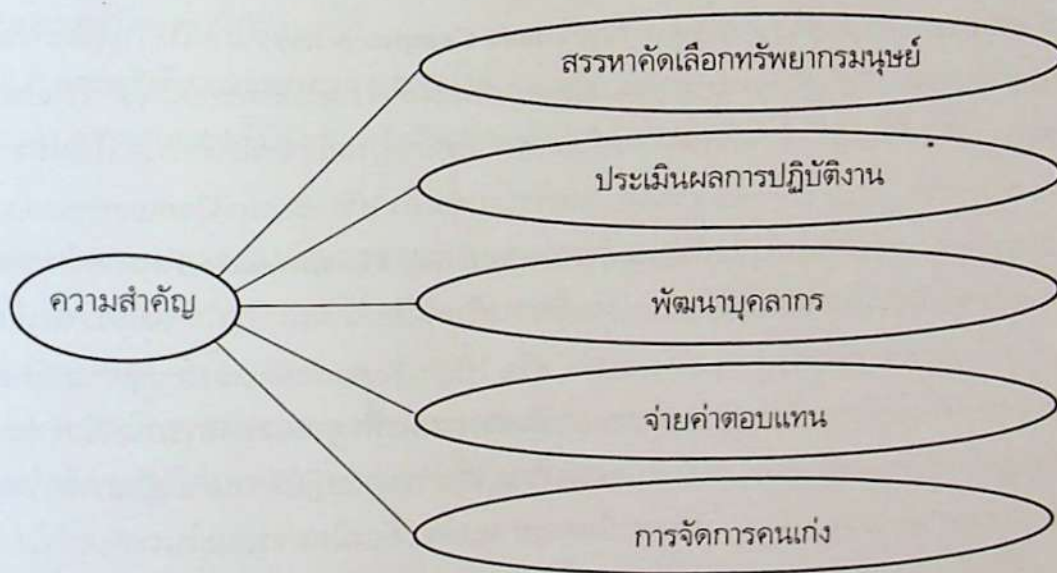
2. จ่ายค่าตอบแทน competency เมื่อถึงระดับที่คาดหวัง เช่น บุคลากรมีสมรรถนะที่คาดหวังอยู่ระดับ 5 เมื่อมีการพัฒนาเปลี่ยนเป็นระดับ 5 ตามที่คาดหวัง เป็นต้น

ดังนั้น การจ่ายค่าตอบแทนตามหลักสมรรถนะจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน องค์กรก็จะมีผลงานสูงขึ้น

#### 5. การจัดการคนเก่ง (Talent people)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีบุคลากรที่เก่ง (talent) เป็นผู้ขับเคลื่อนการทำงาน บุคลากรที่เป็นคนเก่งควรได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถสูงขึ้น และสามารถนำไปใช้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan)

สรุปความสำคัญของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์มี 5 ประการ ดังนี้



#### ประเด็นการวิเคราะห์

การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อสหกรณ์หรือไม่ อย่างไร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 3.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 3.1.2  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 3 ตอนที่ 3.1 เรื่อง 3.1.2

## เรื่องที่ 3.1.3 ประเภทของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการได้จัดแบ่งประเภทของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ไว้แตกต่างกันขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดแบ่ง ในเรื่องนี้ขอจำแนกประเภทของการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์เป็น 4 ประเภท คือ 1) ประเภทการบริหารสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิง 2) ประเภทการบริหารสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน 3) ประเภทการบริหารสมรรถนะตามระดับชั้นในโครงสร้างองค์การ และ 4) ประเภทการบริหารสมรรถนะตามกลุ่มงาน

### 1. การจัดประเภทของการบริหารสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิง

หากยึดค่านิยมของศาสตราจารย์ McClelland และของ Spencer and Spencer จะพบว่า องค์ประกอบหนึ่งของค่านิยมก็คือ การใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ (criterion referenced) กล่าวคือ การบริหารสมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหนหรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้น บริษัทที่ปรึกษา McBer จึงแบ่งประเภทของการบริหารสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิงออกเป็น 2 ประเภท คือ (สุรพงษ์ มาลี, 2549, น. 14-15)

**1.1 การบริหารสมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies)** หมายถึง การจัดการสมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีเพื่อที่จะสามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นได้ ถือเป็นสมรรถนะขั้นต่ำหรือมาตรฐานขั้นต่ำ แต่ไม่ได้มุ่งเน้นว่า หากมีสมรรถนะดังกล่าวแล้วจะทำให้ทำงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น สมรรถนะพื้นฐานนี้ Schroder เรียกว่าสมรรถนะขั้นต่ำ หรือ Basic Competencies

**1.2 การบริหารสมรรถนะเชิงจำแนก (Differentiating Competencies)** หมายถึง สมรรถนะที่สามารถใช้จำแนกผู้ปฏิบัติงานว่าคนใดจะมีผลงานดีกว่าหรือด้อยกว่ากันอย่างไร สมรรถนะเชิงจำแนกนี้ Schroder เรียกว่าสมรรถนะสำหรับการสร้างผลงาน หรือ High Performance Competencies

การจัดประเภทของการบริหารสมรรถนะออกเป็นสมรรถนะพื้นฐานและสมรรถนะเชิงจำแนก มีความสำคัญในเชิงปฏิบัติ เพราะจะมีผลต่อการกำหนดสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงาน ว่าเป็นการกำหนดเพียงมีหรือไม่มีสมรรถนะตามมาตรฐานขั้นต่ำ หรือจะเป็นการกำหนดจะต้องมีสมรรถนะในระดับเท่าใด

### 2. การจัดประเภทของการบริหารสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน

การบริหารสมรรถนะสำหรับการทำงานในองค์การอาจแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ (สุรพงษ์ มาลี, 2549, น. 14-15)

**2.1 การบริหารสมรรถนะหลัก (Core Competency)** หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์การจำเป็นจะต้องมี เพราะเป็นปัจจัยที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ เป็นสมรรถนะระดับองค์การที่บุคคลทุกระดับขององค์การต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยสมรรถนะหลักอาจจะแบ่งย่อยออกเป็น 1) สมรรถนะทั่วไป

(Generic Competencies) ได้แก่ การเจรจาต่อรอง การสื่อสาร ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และความสามารถด้านภาษา เป็นต้น และ 2) สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การวางแผน การแก้ปัญหาและตัดสินใจ เป็นต้น

**2.2 การบริหารสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มงานและเทคนิค (Job Related Functional/Technical Competencies)** คือ สมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพราะมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงานนั้น เช่น สมรรถนะทางด้านการเงินและบัญชี ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการตลาด ด้านการซ่อมบำรุง เป็นต้น

### 3. การจัดประเภทของการบริหารสมรรถนะตามระดับชั้นในโครงสร้างองค์การ

ในบางครั้งมีการจำแนกการบริหารสมรรถนะโดยพิจารณาตามระดับชั้นในโครงสร้างองค์การเป็น 3 ระดับ คือ

**3.1 การบริหารสมรรถนะหลัก (Core Competency)** คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งและในทุกระดับในองค์การจำเป็นต้องมีในฐานะเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งมีการกิจสำคัญคือ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์การไปสู่ความสำเร็จ

**3.2 การบริหารสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Family Competency)** คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่งหรือสายงานเดียวกันจำเป็นต้องมี เพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานทั้งสายงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

**3.3 การบริหารสมรรถนะเฉพาะหน้าที่งาน (Job Specific Competency)** คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมสำคัญในกระบวนการงานหลัก (key result areas) ให้ได้ผล

### 4. การจัดประเภทของการบริหารสมรรถนะตามกลุ่มงาน

มีบางกรณีได้มีการจำแนกโดยยึดกลุ่มงานที่เหมือนกันไว้ในหมวดหมู่เดียวกัน โดยจัดแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ (เสนห์ จัยโต, 2548, น. 21-22)

**4.1 การบริหารสมรรถนะหลัก (Core Competency)** คือ สมรรถนะที่พนักงานทุกคนต้องมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความคิดเชื่อมโยง เป็นต้น

**4.2 การบริหารสมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency)** คือ สมรรถนะที่พนักงานด้านนั้น ๆ พึงมีเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

**4.2.1 การบริหารสมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency)** คือ สมรรถนะพนักงานทุกคนในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีความรู้พื้นฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM)



4.2.2 การบริหารสมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) คือ สมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงานในกลุ่มงานนั้น เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและแผนอัตรากำลัง ตำแหน่งบุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ หรือตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม การเป็นพิธีการฝึกอบรม เป็นต้น

ตัวอย่างสมรรถนะของข้าราชการศาลยุติธรรมได้จัดสมรรถนะเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency)
- 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) โดยจัดแบ่งกลุ่มงานที่เหมือนกันไว้ในหมวดหมู่เดียวกันเป็น 9 กลุ่มงาน ประกอบด้วย

1) กลุ่มนักบริหาร	2) กลุ่มงานคดี
3) กลุ่มนิติกร	4) กลุ่มงานทั่วไป
5) กลุ่มการเงินบัญชีคลัง	6) กลุ่มทรัพยากรบุคคล
7) กลุ่มนักวิเคราะห์	8) กลุ่มสหวิทยาการ
9) กลุ่มวิศวกรรมและเทคโนโลยี	

ตารางที่ 3.3 แสดงการกำหนดกลุ่มงานตามหลักสมรรถนะของข้าราชการศาลยุติธรรม

1. กลุ่มนักบริหาร	2. กลุ่มงานคดี	3. กลุ่มนิติกร	4. กลุ่มงานทั่วไป
1) นักบริหาร 2) ผู้ตรวจราชการ 3) ผู้อำนวยการ ระดับ 9 4) ผู้อำนวยการ ระดับ 8	1) เจ้าพนักงานยุติธรรม 2) เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรม	1) นิติกร	1) เจ้าพนักงานธุรการ 2) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3) เจ้าพนักงานศาลยุติธรรม 4) เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรม
5. กลุ่มการเงิน การบัญชี คลัง	6. กลุ่มทรัพยากรบุคคล	7. กลุ่มนักวิเคราะห์	8. กลุ่มสหวิทยาการ
1) นักวิชาการคลัง การเงิน/การบัญชี 1) นักวิชาการเงินและบัญชี 2) เจ้าหน้าที่บริหารงาน การเงินและบัญชี	1) เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน บุคคล 2) บุคลากร 3) นักพัฒนาทรัพยากร บุคคล	1) เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ นโยบายและแผน 2) เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ งบประมาณ 3) นักวิจัยสังคมศาสตร์	1) เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ 2) นักประชาสัมพันธ์ 3) นักวิชาการเผยแพร่ 4) บรรณารักษ์ 5) เจ้าหน้าที่ห้องสมุด

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

5. กลุ่มการเงิน การบัญชี	6. กลุ่มทรัพยากรบุคคล	7. กลุ่มนักวิเคราะห์	8. กลุ่มสหวิทยาการ
<p>3) เจ้าพนักงานการเงิน และบัญชี</p> <p>พัสดุ</p> <p>1) นักวิชาการพัสดุ</p> <p>2) เจ้าพนักงานพัสดุ</p> <p>3) เจ้าหน้าที่บริหารงานพัสดุ</p> <p>ตรวจสอบ</p> <p>1) เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน</p>			
<p>9. กลุ่มวิศวกรรมและเทคโนโลยี</p>			
<p>สื่อสาร</p> <p>1) เจ้าหน้าที่สื่อสาร</p> <p>ออกแบบและก่อสร้าง</p> <p>1) นายช่างโยธา</p> <p>2) วิศวกรโยธา</p> <p>3) สถาปนิก</p> <p>4) เจ้าหน้าที่บริหารงาน</p> <p>ออกแบบและก่อสร้าง</p> <p>โสตทัศนศึกษา</p> <p>1) นักวิชาการโสตทัศนศึกษา</p> <p>2) เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา</p> <p>3) เจ้าหน้าที่โสตทัศนศึกษา</p> <p>ศิลป์</p> <p>1) นายช่างศิลป์</p> <p>คอมพิวเตอร์</p> <p>1) นักวิชาการคอมพิวเตอร์</p> <p>2) เจ้าหน้าที่เครื่อง-คอมพิวเตอร์</p> <p>3) เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล</p>			

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันได้มีการจัดแบ่งประเภทของการบริหารสมรรถนะเป็น 4 ประการ ดังนี้ (เสนห์ จัยโต, 2551, น. 8)

**1. การบริหารสมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)** หมายถึง สมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมี กล่าวคือ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะหลักที่องค์การภาครัฐต้องมีอย่างน้อย 5 สมรรถนะ ได้แก่

CC <sub>1</sub>	จิตมุ่งบริการ
CC <sub>2</sub>	การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์
CC <sub>3</sub>	จริยธรรม
CC <sub>4</sub>	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
CC <sub>5</sub>	การทำงานเป็นทีม

นอกจากนี้ยังได้ให้องค์การภาครัฐไปกำหนดสมรรถนะหลักเพิ่มเติมตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ เช่น สมรรถนะการสร้างและบริหารเครือข่าย สมรรถนะการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น

**2. การบริหารสมรรถนะกลุ่มงาน (Functional Competency: FC)** หมายถึง สมรรถนะที่บุคคลในกลุ่มงานต้องมี เช่น กลุ่มงานการตลาด กลุ่มงานการบัญชีการเงิน กลุ่มงานการผลิต และกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ในเรื่องนี้ขอยกตัวอย่างสมรรถนะกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

FC <sub>1</sub>	ความรู้รอบรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
FC <sub>2</sub>	การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
FC <sub>3</sub>	การจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
FC <sub>4</sub>	การจัดทำระบบสารสนเทศการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**3. การสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Technical Competency: TC)** หมายถึง สมรรถนะที่บุคคลในตำแหน่งงานต้องมี เช่น ตำแหน่งวิศวกร สถาปนิก ช่าง พนักงานบริหารทั่วไป พนักงานธุรการ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และตำแหน่งเลขานุการ เป็นต้น ในเรื่องนี้ขอยกตัวอย่างสมรรถนะตำแหน่งเลขานุการ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ ดังนี้

ตำแหน่งเลขานุการ

TC <sub>1</sub>	การจัดการประชุม
TC <sub>2</sub>	การนำเสนอเรื่อง
TC <sub>3</sub>	การจัดสำนักงาน
TC <sub>4</sub>	การบริการต้อนรับ
TC <sub>5</sub>	การพิมพ์เอกสาร
TC <sub>6</sub>	การติดต่อสื่อสาร
TC <sub>7</sub>	การมีปฏิภาณไหวพริบ
TC <sub>8</sub>	การรักษาความลับ

4. **การบริหารสมรรถนะนักบริหาร (Professional Competency: PC)** หมายถึง สมรรถนะที่ผู้บริหารต้องมี เช่น นักบริหารระดับต้น นักบริหารระดับกลาง นักบริหารระดับสูง เป็นต้น ในเรื่องนี้จะยกตัวอย่างสมรรถนะนักบริหารระดับสูง ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ ดังนี้

ผู้บริหารระดับสูง

PC <sub>1</sub>	นักนวัตกรรม (Innovator)
PC <sub>2</sub>	นักเจรจาต่อรอง (Broker)
PC <sub>3</sub>	นักอำนวยความสะดวก (Facilitator)
PC <sub>4</sub>	นักสอนงาน (Mentor)
PC <sub>5</sub>	นักติดตามงาน (Monitor)
PC <sub>6</sub>	นักประสานงาน (Coordinator)
PC <sub>7</sub>	นักอำนวยการ (Director)
PC <sub>8</sub>	นักผลิตสินค้าหรือบริการ (Producer)

กล่าวโดยสรุป การจำแนกหรือการจัดประเภทของการบริหารสมรรถนะในองค์การมีความสำคัญ เพราะจะเป็นตัวกำหนดพจนานุกรมสมรรถนะสำหรับองค์การนั้น ๆ (Competency Dictionary) ซึ่งต้องกำหนดประเภทและระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามความคาดหวังของผลงานที่แตกต่างกัน โดยในองค์การเดียวกันควรที่จะใช้มาตรฐานในการจัดประเภทสมรรถนะที่เหมือนกัน

### ประเด็นการวิเคราะห์

ท่านคิดว่า ผู้จัดการสหกรณ์ควรมีสมรรถนะนักบริหารที่จำเป็น 3 ประการ อะไรบ้าง เพื่อการพัฒนาสหกรณ์สู่ Thailand 4.0

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 3.1.3  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 3 ตอนที่ 3.1 เรื่องที่ 3.1.3

## ตอนที่ 3.2

### การจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 3.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

#### หัวเรื่อง

- เรื่องที่ 3.2.1 กระบวนการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
- เรื่องที่ 3.2.2 เทคนิคการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
- เรื่องที่ 3.2.3 การวัดและประเมินสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

#### แนวคิด

1. กระบวนการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์มี 7 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์องค์กร 2) เตรียมการตามกลยุทธ์การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ 3) กำหนดสมรรถนะหลัก 4) กำหนดสมรรถนะกลุ่มงาน 5) กำหนดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง 6) กำหนดสมรรถนะนักบริหาร และ 7) จัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ
2. เทคนิคการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการ 2 เรื่อง คือ 1) การกำหนดคำนิยามสมรรถนะ และ 2) การกำหนดระดับสมรรถนะและกำหนดพฤติกรรมสำคัญแต่ละระดับสมรรถนะ
3. การวัดและประเมินสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์เป็นการประเมินบุคคลว่ามีสมรรถนะตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ เพื่อนำมาใช้ในการสรรหาคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนและการจัดการคนเก่ง

#### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 3.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายกระบวนการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้
2. อธิบายเทคนิคการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้
3. อธิบายการวัดและประเมินสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้

## เรื่องที่ 3.2.1 กระบวนการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. ขั้นตอนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ

- 1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การใน 4 ปีข้างหน้า องค์การจะเป็นอะไรในอนาคต
- 1.2 กำหนดพันธกิจขององค์การใน 4 ปีข้างหน้า องค์การจะมีพันธกิจหรือขอบข่ายธุรกิจที่ประการ อะไรบ้าง (ผลิตสินค้า หรือบริการที่อย่าง อะไรบ้าง)
- 1.3 กำหนดกลยุทธ์ขององค์การใน 4 ปีข้างหน้า องค์การจะมีกลยุทธ์อะไรบ้าง เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ

1.3.1 กลยุทธ์ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

1.3.2 กลยุทธ์ด้านคุณภาพการให้บริการ

1.3.3 กลยุทธ์ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.3.4 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 3 ประการ คือ

- 1) กลยุทธ์การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
- 2) กลยุทธ์การบริหารองค์การสมัยใหม่
- 3) กลยุทธ์การบริหารสารสนเทศและองค์ความรู้

### 2. ขั้นตอนการเตรียมการตามกลยุทธ์การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

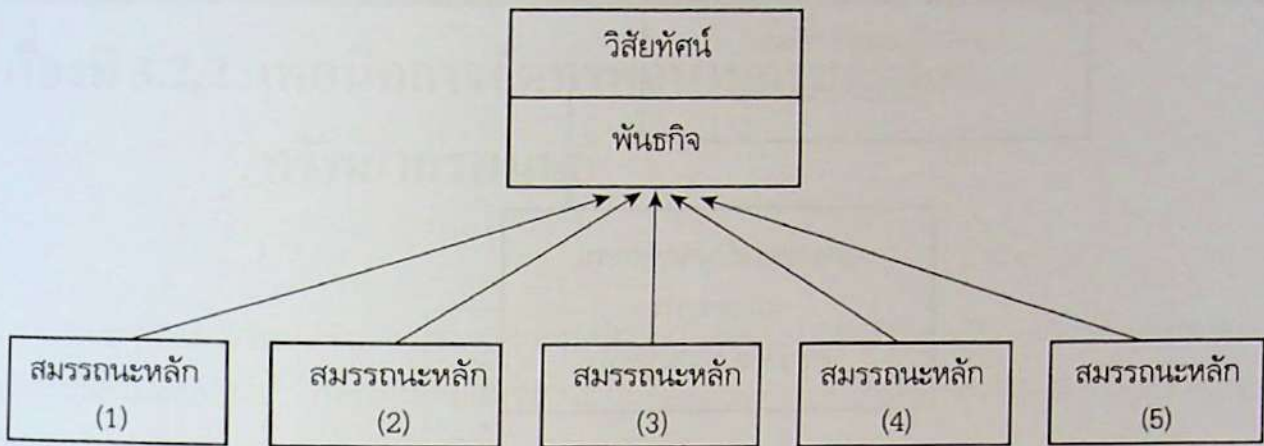
2.1 ให้ความรู้แก่ผู้จัดการทุกระดับ

2.2 จัดตั้งคณะทำงาน

2.3 อบรมคณะทำงาน

2.4 ศึกษาบททวนวรรณกรรมสมรรถนะจากหน่วยงานภายนอก

3. ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) กำหนดสมรรถนะที่ทุกคนต้องมีเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ เช่น มี 5 สมรรถนะที่ก่อให้เกิดการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ เป็นต้น



4. **ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะกลุ่มงาน (Functional Competency)** กำหนดสมรรถนะกลุ่มงานที่ทุกคนในกลุ่มงานต้องมี เช่น กลุ่มงานการตลาด กลุ่มงานบัญชีการเงิน กลุ่มงานการผลิต กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

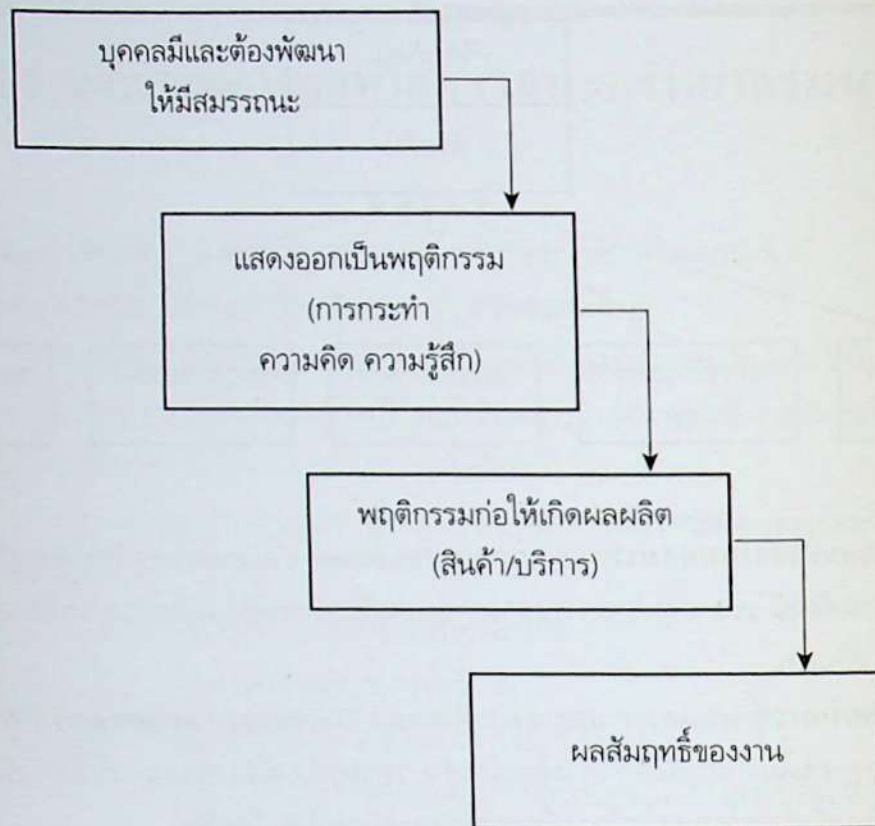
5. **ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Technical Competency)** กำหนดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่ทุกคนในตำแหน่งดังกล่าวต้องมี เช่น วิศวกรต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง เพื่อการทำงานสู่มืออาชีพ ชูการต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง เพื่อการทำงานสู่มืออาชีพ เป็นต้น

6. **ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะนักบริหาร (Professional Competency)** กำหนดสมรรถนะนักบริหารที่ทุกคนในตำแหน่งบริหารต้องมี เช่น นักบริหารต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง เพื่อการบริหารมืออาชีพ เป็นต้น

7. **ขั้นตอนการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)** ดำเนินการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะหลัก สมรรถนะกลุ่มงาน สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง และสมรรถนะนักบริหาร เพื่อนำมาใช้ในการสรรหาคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนและการจัดการคนเก่ง

เมื่อจัดทำสมรรถนะได้แล้วควรต้องคำนึงด้วยว่า สมรรถนะที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานอันเป็นที่คาดหวังหรือไม่ ที่เรียกว่า ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result) ซึ่งอธิบายได้ ดังภาพที่ 3.3





ภาพที่ 3.3 สมรรถนะต้องสอดคล้องกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน

### ประเด็นการวิเคราะห์

ท่านคิดว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของสหกรณ์มีอะไรบ้าง เพื่อให้มีการบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสหกรณ์ที่กำหนดไว้

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 3.2.1  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 3 ตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.1

## เรื่องที่ 3.2.2 เทคนิคการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ ทรัพยากรมนุษย์

เทคนิคการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) เป็นการกำหนดคำนิยามของสมรรถนะ (Definition) กำหนดระดับสมรรถนะ (Proficiency Level) และกำหนดพฤติกรรมสำคัญ (Key Behaviors) ของสมรรถนะแต่ละระดับ

### 1. การกำหนดคำนิยามสมรรถนะ (Definition)

คำนิยามสมรรถนะเป็นข้อความที่ระบุถึงความหมายโดยรวมของสมรรถนะ โดยเห็นว่าสมรรถนะแต่ละตัวควรมีพฤติกรรมโดยรวมหรือพฤติกรรมหลัก (Key Behaviors) อะไรบ้าง ซึ่งการนิยามมี 2 วิธี คือ

1. เขียนคำนิยามสมรรถนะแต่ละตัวก่อน แล้วจึงกำหนดรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังตามระดับสมรรถนะ
2. เขียนแยกรายละเอียดพฤติกรรมในแต่ละระดับโดยรวมก่อน แล้วจึงนำพฤติกรรมทั้งหมดมาสรุปเป็นคำนิยามตามที่กำหนด

### 2. การกำหนดระดับสมรรถนะ (Proficiency Levels) และกำหนดพฤติกรรมสำคัญแต่ละระดับสมรรถนะ

ระดับสมรรถนะเป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมสำคัญที่คาดหวังหรือต้องการ ซึ่งจะแยกตามระดับต่างกัน โดยทั่วไปจะแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่

#### ระดับ 1 Exposed/Basic (ขั้นเรียนรู้)

- มีความรู้เล็กน้อย (Has some Knowledge but Little)
- ไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนเริ่มต้นฝึกหัด ซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยต้องอยู่ภายใต้แนวทางที่กำหนดขึ้น หรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน

#### ระดับ 2 Doing Level (ขั้นปฏิบัติ)

- มีประสบการณ์ในการปฏิบัติบ้างเล็กน้อย
- สามารถประยุกต์ได้ภายใต้คำแนะนำ

#### ระดับ 3 Developing/Proficient (ขั้นพัฒนา)

- มีความรู้และสามารถนำไปปฏิบัติได้โดยไม่ต้องอยู่ภายใต้คำแนะนำ

**ระดับ 4 Advanced/Mastery (ขั้นก้าวหน้า)**

- มีความรู้มากขึ้น/กว้างขึ้น (Extensive Knowledge)
- สามารถปฏิบัติงานได้ภายใต้สภาพการณ์ที่ซับซ้อน (Complex Situations)
- สามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้

**ระดับ 5 Expert (ขั้นผู้เชี่ยวชาญ)**

- ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้รู้ในเรื่องนั้น ๆ
- เป็นผู้ที่มีบทบาทในการให้ความรู้ในเรื่องนั้น ๆ

**ตัวอย่างที่ 1 พจนานุกรมสมรรถนะ**

1. ประเภทสมรรถนะ: สมรรถนะหลัก
2. ชื่อสมรรถนะ: การทำงานร่วมกันเป็นทีม (TeamWork)
3. คำนิยามสมรรถนะ: ความสามารถที่จะทำงานโดยให้ความร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อบรรลุถึงผลสำเร็จของทีมงาน/องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน เพื่อปฏิบัติงานและให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อสร้างความสัมพันธ์และกำลังใจของทีมและเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งของทีม

ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
1.	<p><b>มีพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้ความสำคัญของเป้าหมายทีมงานหรือองค์การเหนือกว่าเป้าหมายของตนเอง</li> <li>• ให้ความเคารพในความสามารถ และการปฏิบัติงานของผู้อื่น รวมถึงความพร้อมที่จะเรียนรู้จากความแตกต่างของบุคคล</li> <li>• ตระหนักถึงความสำคัญ ความเข้าใจ ความมีวินัยและเต็มใจในกระบวนการสร้างการทำงานเป็นทีม</li> <li>• แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นให้กับทีมงานและดำเนินการให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วนและทันสมัยเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</li> </ul>
2.	<p><b>เป็นสมาชิกในทีมงานที่มีความน่าเชื่อถือ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประสานความพยายามของตนเอง และแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แนวคิด แนวทางเลือกกับผู้อื่นเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่มีความเห็นชอบร่วมกัน</li> <li>• มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และสนับสนุนการตัดสินใจของทีมงาน</li> <li>• ยึดตามหลักปฏิบัติที่ได้จากข้อสรุปของทีมงาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จ</li> <li>• แสดงออกถึงความเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และเล็งเห็นว่ามีความสัมพันธ์ต่อผู้อื่นอย่างไร</li> </ul>

ตาราง (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
3.	<p><b>สนับสนุนและดำเนินการตามกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์การ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สนับสนุนผู้อื่นในแนวทางที่สร้างสรรค์เพื่อแสดงออกถึงประเด็นความคิดและความคาดหวังของตนเอง และต่อทีมงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างดุลยภาพระหว่างความต้องการของบุคคลกับความต้องการของทีมงาน</li> <li>• รับฟังการตัดสินใจของผู้อื่น และให้ผู้อื่นในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินการ</li> <li>• แบ่งปันความสำเร็จอย่างเหมาะสมสำหรับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงานกับความสำเร็จที่บรรลุถึง</li> <li>• กระตุ้นให้เกิดการดำเนินการตามกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ขององค์การ</li> </ul>
4.	<p><b>ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมและประสานงานร่วมกัน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยแจกบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ผลงานที่คาดหวังกับทีมงาน ตลอดจนให้ข้อมูลข่าวสาร สื่อสารและสร้างให้เกิดข้อคิดเห็นร่วมกัน</li> <li>• ชี้ให้เห็นและกำจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล เพื่อส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>
5.	<p><b>สร้างให้เกิดจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประเมินถึงระดับความขัดแย้งในทีมงานและสามารถช่วยหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์แก่ทีมงานได้</li> <li>• สร้างให้เกิดการทำงานเป็นทีม การร่วมมือกันสร้างกำลังใจในทีมงานและข้ามผ่านการแข่งขันได้ โดยหาวิธีการที่เหมาะสม (ได้แก่ การใช้กลไกของระบบการให้รางวัลต่อทีมงานอย่างเหมาะสม) ขจัดการชิงดีชิงเด่นภายในทีม</li> <li>• สร้างความมั่นใจและความร่วมมือ เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จของทีมงาน</li> </ul>

## ตัวอย่างที่ 2

## พจนานุกรมสมรรถนะ

1. ประเภทสมรรถนะ: สมรรถนะกลุ่มงาน
2. ชื่อสมรรถนะ: ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
3. คำนิยามสมรรถนะ: เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มทำงานได้ด้วยตัวเอง เพื่อให้เป้าหมายสัมฤทธิ์ผลเกินกว่าที่คาดการณ์ไว้

ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
1.	<p><b>การมีความคิดริเริ่มของตนเอง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปรับปรุงประสิทธิภาพของงานทุกครั้งเมื่อมีโอกาส</li> <li>• คิดหาแนวทางใหม่ ๆ ทำให้สำเร็จรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>• มุ่งเน้นไปที่ความคิดใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพ และสามารถนำมาใช้ให้ปฏิบัติได้จริง</li> <li>• แสดงออกถึงความเข้าใจในความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และพยายามทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบให้มากที่สุดเพื่อตรงกับความคาดหวังนั้น</li> </ul>
2.	<p><b>พัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดมาตรฐานงานของตนเองให้สูงกว่าความคาดหวังของเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา</li> <li>• ปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง</li> <li>• ปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>• ใช้บทสรุปจากปัจจัยของความสำเร็จหรือข้อผิดพลาดในอดีต เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนางานในปัจจุบัน</li> </ul>
3.	<p><b>สนับสนุนความคิดริเริ่มของผู้อื่น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สนับสนุนให้ผู้อื่นเสนอแนวทางการทำงานใหม่ เพื่อยกระดับคุณภาพในการทำงาน</li> <li>• สร้างแรงจูงใจให้เกิดความคิดริเริ่ม</li> </ul>
4.	<p><b>มีส่วนร่วมในการพัฒนางานของหน่วยงานหรือทีมงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพของงานภายในทีม</li> <li>• มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน ถึงแม้ไม่ใช่งานในความรับผิดชอบโดยตรงของตน</li> <li>• ร่วมวิเคราะห์งานด้วยมุมมองต่าง ๆ เพื่อค้นหาทางเลือกแนวทางปรับปรุงที่เป็นไปได้</li> </ul>
5.	<p><b>พัฒนาแนวทางใหม่ ๆ สำหรับองค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประเมินและคำนวณความเสี่ยงในการพัฒนาการทำงานภายในองค์กร</li> <li>• มองวิกฤตให้เป็นโอกาส</li> <li>• ประยุกต์นำเอาแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีมาใช้ เพื่อเป็นผู้นำในตลาด</li> <li>• กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนางานที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร</li> </ul>

ตัวอย่างที่ 3

พจนานุกรมสมรรถนะ

1. ประเภทสมรรถนะ: สมรรถนะนักบริหาร
2. ชื่อสมรรถนะ: การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)
3. คำนิยามสมรรถนะ: ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งหรือการไม่เห็นด้วยโดยไม่ทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร รวมทั้งการค้นหาวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
1.	<p><b>หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เมื่อพบข้อขัดแย้งจะนิ่งรับหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งตลอดเวลา</li> <li>• แสดงอารมณ์อย่างรุนแรงเมื่อมีข้อขัดแย้งกับผู้อื่น</li> <li>• เมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องเลือก จะไม่เลือกฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด</li> </ul>
2.	<p><b>ปฏิบัติยาตอบสนองช้า</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปลดปล่อยความขัดแย้งขยายวงมากขึ้นเสียก่อน แล้วจึงค่อยไปเกี่ยวข้องกับ</li> <li>• เชื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดง่ายเกินไป โดยไม่ไตร่ตรองให้ดีเสียก่อน</li> </ul>
3.	<p><b>ฟังรอบด้าน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• จะฟังเสียงรอบข้างก่อนตัดสินใจ</li> <li>• ไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจนเกินเหตุ</li> </ul>
4.	<p><b>ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• พยายามไกล่เกลี่ยข้อพิพาทด้วยคำแนะนำต่าง ๆ</li> <li>• ระวังเหตุข้อพิพาทก่อนที่จะปล่อยให้เรื่องราวลุกลามใหญ่โต</li> </ul>
5.	<p><b>ระงับเหตุขัดแย้งเชิงกลยุทธ์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถระงับเหตุขัดแย้งที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายไม่เสียหายทั้งคู่ (Win-Win)</li> <li>• เข้าใจในเหตุขัดแย้งและจะป้องกันเหตุขัดแย้งก่อนจะลุกลามต่อไปในครั้งหน้า</li> </ul>

**ตัวอย่างที่ 4**

**พจนานุกรมสมรรถนะ**

1. ประเภทสมรรถนะ: สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง
2. ชื่อสมรรถนะ: ความรับผิดชอบในงาน (Accountability)
3. คำนิยามสมรรถนะ: การแสดงออกถึงความมุ่งมั่น และความตั้งใจที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการทั้งของตนเอง และทีมให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
1.	<p><b>แสดงออกถึงความเข้าใจในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากสมาชิกในทีมถึงผลการทำงานของตน</li> <li>• สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น</li> <li>• ประเมินและปรับปรุงผลการทำงานของตนอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ</li> </ul>
2.	<p><b>ระบุได้ถึงสิ่งที่หัวหน้าคาดหวังจากการทำงานของตน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงออกถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการทำงานของตนให้ประสบความสำเร็จ</li> <li>• แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้และเพิ่มพูนศักยภาพหรือความสามารถของตนเอง</li> <li>• แสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากผู้อื่นเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของตนให้ดีขึ้น</li> <li>• อาสาที่จะช่วยเหลืองานต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้นของทีมงาน</li> </ul>
3.	<p><b>ชี้แจงให้ทีมงานรับรู้และเข้าใจถึงพฤติกรรมหรือผลงานที่หัวหน้าคาดหวัง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของทีมงานให้ดีขึ้น</li> <li>• ให้คำปรึกษาแก่สมาชิกในทีมในการจัดลำดับความสำคัญของงานที่เร่งด่วน</li> <li>• ให้ข้อมูลป้อนกลับถึงผลการปฏิบัติงานและสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก่ทีมงานได้</li> </ul>
4.	<p><b>กำหนดแผนการทำงานและเป้าหมายที่ต้องการจากทีม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กระตุ้นจูงใจให้ผู้อื่นยอมรับและผูกพันต่อเป้าหมายในการทำงานทั้งของตนเอง และของหน่วยงาน</li> <li>• แสดงออกถึงความยึดมั่นต่อผลสำเร็จและเป้าหมายในการทำงานของทีมงาน</li> <li>• ประเมินประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานเป็นระยะ</li> <li>• แสดงความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้สำเร็จ</li> </ul>
5.	<p><b>กำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีมที่จะส่งผลต่อกลยุทธ์ธุรกิจและเป้าหมายขององค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปลุกจิตสำนึกให้พนักงานทุกระดับในองค์กรมีความมุ่งมั่นและยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการทำงาน</li> <li>• ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการสร้างความสำเร็จในการทำงาน</li> <li>• ผลักดันให้ผู้อื่นวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง</li> </ul>

### ประเด็นการวิเคราะห์

ให้นักศึกษากำหนดสมรรถนะหลักของสหกรณ์มา 1 สมรรถนะ แล้วลองจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะหลักดังกล่าว

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 3.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 3.2.2  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 3 ตอนที่ 3.2 เรื่อง 3.2.2

## เรื่องที่ 3.2.3 การวัดและประเมินสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

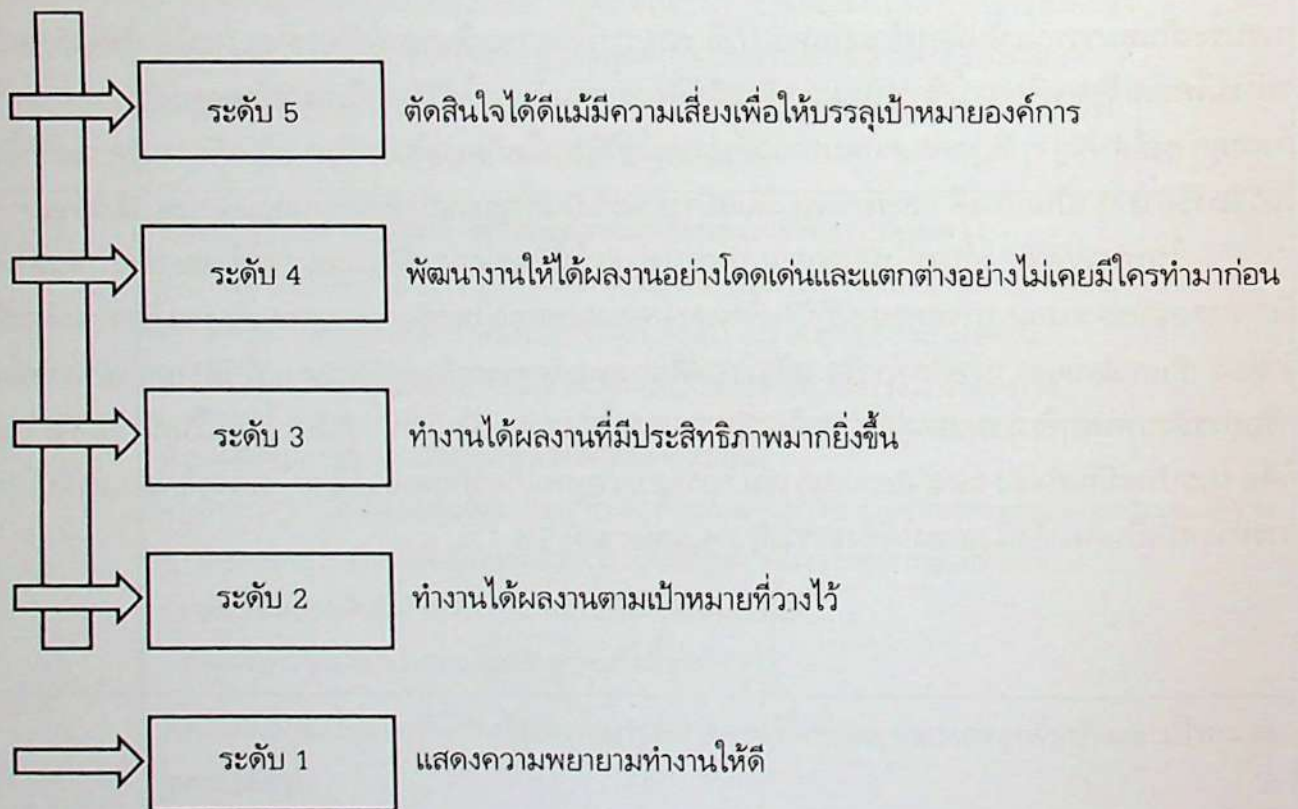
เมื่อมีการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะแล้ว ลำดับต่อไปคือ การประเมินว่าบุคคลผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะตามที่คาดหวังหรือไม่ และถ้ามีอยู่ในระดับใด เพื่อนำมาใช้ในการสรรหาคัดเลือกทรัพยากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนและการจัดการคนเก่ง สำหรับการวัดและการประเมินสมรรถนะนั้นมียู่ด้วยกันหลายวิธี เช่น การใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ การใช้การสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง หรือการใช้การสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการ รวมทั้งการใช้วิธีการวิเคราะห์ทางพฤติกรรมศาสตร์ ถึงเหตุการณ์สำคัญ ๆ ที่บุคคลเคยพบมา แต่ไม่ว่าจะใช้วิธีการใดก็ตามผู้ประเมินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการต่าง ๆ เป็นอย่างดี และการประเมินสมรรถนะก็เป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยากและใช้เวลามาก

ในทางปฏิบัติองค์การจึงมักออกแบบการประเมินให้ง่ายต่อการเข้าใจและการใช้ เช่น การกำหนดให้มีการทดสอบสมรรถนะ การทดลองปฏิบัติเพื่อตรวจสอบสมรรถนะในงานนั้นโดยตรง เช่น การใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation) หรือฝึกทำจริง แล้วมีการสังเกตพฤติกรรมหลังจากทดลองปฏิบัติงานช่วงเวลาหนึ่ง หรือการสังเกตพฤติกรรมของผู้สังเกตต้องมีความตรงไปตรงมา อีกวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันในหลายองค์การก็คือ การประเมินตนเอง (Self Reports) เช่น การตอบรายงานเกี่ยวกับตนเองที่สะท้อนพฤติกรรมสำคัญในการทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้ แสดงได้ดังตารางที่ 3.4 และภาพที่ 3.4



ตารางที่ 3.4 แบบประเมินที่ใช้มาตรวัดหรือมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale)

รายการพฤติกรรมสำคัญในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่มีข้อมูล
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง						
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา						
3. มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา						
4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น						
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งทีก่อให้เกิดการสูญเปล่า						



ภาพที่ 3.4 ตัวอย่างมาตรวัดประเมินพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scale)

**ประเด็นการวิเคราะห์**

ค่าความคาดหวังของธุรการมืออาชีพ ต้องประเมินสมรรถนะอยู่ในระดับใดของการวัดและประเมินสมรรถนะตำแหน่งธุรการ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 3.2.3  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 3 ตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.3

### ตอนที่ 3.3

## กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 3.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

#### หัวเรื่อง

- เรื่องที่ 3.3.1 กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร  
เรื่องที่ 3.3.2 กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

#### แนวคิด

1. กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร มีการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นสร้างความรู้ความเข้าใจ ขั้นจัดทำสมรรถนะหลัก/กลุ่มงาน/นักบริหาร และขั้นจัดทำแผนที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่สหกรณ์การเกษตรกำหนดไว้
2. กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตร ได้แก่ สหกรณ์ร้านค้า มีการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นสร้างความรู้ความเข้าใจ ขั้นจัดทำสมรรถนะหลัก/กลุ่มงาน/นักบริหาร และขั้นจัดทำแผนที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่สหกรณ์ร้านค้ากำหนดไว้

#### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 3.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

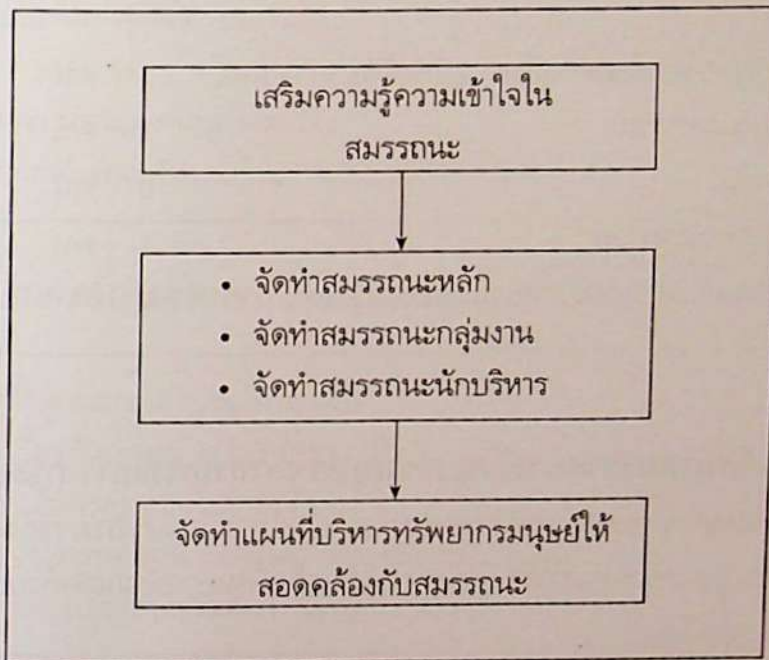
1. อธิบายและประยุกต์ใช้กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตรได้
2. อธิบายและประยุกต์ใช้กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตรได้

## เรื่องที่ 3.3.1 กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ ในสหกรณ์ภาคการเกษตร

กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร

### 1. กระบวนการจัดทำสมรรถนะของสหกรณ์การเกษตร

การจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร มีลักษณะและกระบวนการจัดทำ เหมือนกับการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทั่วไปโดยใช้ตัวแบบ (Model) การจัดทำสมรรถนะ ดังนี้



คณะทำงาน (คณะกรรมการศึกษาและพัฒนา) จะทำหน้าที่ดำเนินการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency: CC) ของสหกรณ์การเกษตรและสมรรถนะกลุ่มงานของ 5 ฝ่าย ในโครงสร้างสหกรณ์การเกษตร คือ สมรรถนะของฝ่ายทั่วไป สมรรถนะของฝ่ายบัญชีและการเงิน สมรรถนะฝ่ายสินเชื่อ สมรรถนะของฝ่ายรวบรวมและแปรรูปผลผลิต สมรรถนะของฝ่ายจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

เมื่อคณะทำงานดำเนินการจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะกลุ่มงานเสร็จแล้วให้มีการจัดทำแผนที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Roadmap) ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่กำหนดไว้ต่อไป

จากกระบวนการจัดทำสมรรถนะข้างต้นอธิบายได้ว่า สหกรณ์การเกษตรต้องมีการจัดอบรมพัฒนา คณะกรรมการและฝ่ายจัดการให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Competency in Human Resource Management) โดยใช้เวลา 1 วัน

### โปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนา

เวลา	9.00-12.00 น.	13.00-16.00 น.
วัน		
1 วัน	สมรรถนะ: ทำไมและอย่างไร	การจัดทำสมรรถนะสหกรณ์การเกษตร

เมื่อมีการจัดฝึกอบรมพัฒนาคณะกรรมการและฝ่ายจัดการแล้วให้ดำเนินการตั้งคณะทำงานจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ขึ้นมา 1 คณะ ซึ่งองค์ประกอบและหน้าที่ของคณะทำงาน มีดังนี้

#### องค์ประกอบ

ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิด้านสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์	1 คน
ประธานคณะทำงาน	1 คน
คณะทำงาน	6 คน
เลขานุการคณะทำงาน	1 คน

ใช้วิธีการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะแบบเรียนรู้และประชุมเชิงปฏิบัติการ (Learning and Workshop)

## 2. กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตร

**2.1 สมรรถนะหลักของสหกรณ์การเกษตร** สหกรณ์การเกษตรสามารถนำสมรรถนะหลักของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนมาประยุกต์ใช้ได้ เนื่องจากมีพันธกิจด้านการพัฒนาคล้ายกับสหกรณ์การเกษตร ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ

- 1) ความเชื่อมั่นในแนวทางการพัฒนาที่สหกรณ์เป็นแกนหลัก
- 2) จริยธรรม
- 3) การประสานความร่วมมือ
- 4) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 5) การทำงานเป็นทีม
- 6) นวัตกรรมการทำงาน
- 7) การบริการที่ดี

2.2 สมรรถนะนักบริหารของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์การเกษตรสามารถกำหนดสมรรถนะ  
นักบริหารได้ ดังนี้

สมรรถนะนักบริหาร

1. ความรอบรู้ในงานสหกรณ์การเกษตร
2. ความรอบรู้ในข้อบังคับและกฎหมายเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์
4. การบริหารองค์การสมัยใหม่
5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.3 สมรรถนะกลุ่มงานของสหกรณ์การเกษตร

2.3.1 สมรรถนะกลุ่มงานฝ่ายทั่วไป

1. ความรอบรู้ในงานสารบรรณ
2. การเขียน/พิมพ์หนังสือราชการ
3. การจัดการประชุม
4. การจัดระบบสำนักงานยุคใหม่
5. การประชาสัมพันธ์เชิงรุกสร้างภาพลักษณ์เกษตรใหม่

2.3.2 สมรรถนะกลุ่มงานบัญชีและการเงิน

1. ความรู้พื้นฐานระบบบัญชีและการเงิน
2. ความรู้เบื้องต้นกฎหมายบัญชีและการเงิน
3. ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน
4. การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในงานบัญชีและการเงิน
5. การจัดทำระบบการบัญชีและการเงินเพื่อนำเสนอ

2.3.3 สมรรถนะกลุ่มงานฝ่ายสินเชื่อ

1. ความรู้ด้านการบริหารสินเชื่อ
2. ความรู้ด้านระบบสินเชื่อเพื่อส่งเสริมการเกษตร
3. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง
4. ความละเอียดรอบคอบ
5. การคิดเชิงวิเคราะห์

2.3.4 สมรรถนะกลุ่มงานรวบรวมและแปรรูปผลผลิต

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความถูกต้องในการรวบรวมผลผลิต</li> <li>2. การแปรรูปผลผลิต</li> <li>3. การควบคุมคุณภาพการผลิต</li> <li>4. การอบลดความชื้น</li> <li>5. ความรอบคอบในการปฏิบัติงาน</li> </ol> |
|--|

2.3.5 สมรรถนะกลุ่มงานฝ่ายจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดหาสินค้าการเกษตรมาจำหน่าย</li> <li>2. การจัดจำหน่ายสินค้าการเกษตร</li> <li>3. การจัดทำแผนการตลาดสินค้าการเกษตร</li> <li>4. การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าสหกรณ์การเกษตร</li> <li>5. การ Packaging สินค้าการเกษตร</li> </ol> |
|---|

3. กรณียตัวอย่างการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะหลักของสหกรณ์การเกษตร

ประเภท: สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)	
ชื่อสมรรถนะ: CC1 ความเชื่อมั่นในแนวทางการพัฒนาที่สหกรณ์เป็นแกนหลัก	
คำนิยาม: พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในสหกรณ์ โดยมีบทบาทในการสนับสนุนส่งเสริมชุมชนให้สามารถวางแผน บริหารจัดการ และพัฒนาด้วยตนเองได้	
ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
ระดับ 1	<p>สามารถอธิบายขอบข่ายงานพัฒนาสหกรณ์ สนใจเรียนรู้และเคารพในสหกรณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถอธิบายสาเหตุ ปัญหา ในการพัฒนาชุมชนสหกรณ์โดยพื้นฐานได้</li> <li>• สามารถระบุภารกิจของสหกรณ์ ในการสนับสนุนชุมชนได้</li> <li>• ให้ความเคารพในภูมิปัญญาชุมชน โดยไม่ดูหมิ่น หรือไม่ให้ความสำคัญ</li> <li>• สนใจเรียนรู้และศึกษาสหกรณ์ ในโอกาสและเวทีต่าง ๆ</li> <li>• ปฏิบัติต่อสมาชิกสหกรณ์ โดยเสมอภาค เท่าเทียม และด้วยจิตใจบริการ</li> </ul>

รวม (ต่อ)

ประเภท: สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)

ชื่อสมรรถนะ: CC1 ความเชื่อมั่นในแนวทางการพัฒนาที่สหกรณ์เป็นแกนหลัก

คำนิยาม: พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในสหกรณ์ โดยมีบทบาทในการสนับสนุนส่งเสริม ชุมชน ให้สามารถวางแผน บริหารจัดการ และพัฒนาด้วยตนเองได้

ระดับ สมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
ระดับ 2	สามารถอธิบายความสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนและแสวงหาโอกาสในงานพัฒนาสหกรณ์ <ul style="list-style-type: none"> <li>อธิบายความสำคัญของงานพัฒนาที่ยึดแนวทางสหกรณ์เป็นแกนหลักได้</li> <li>แสวงหาโอกาส เพื่อให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือชุมชน เมื่อประสบปัญหา</li> </ul>
ระดับ 3	สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับสหกรณ์ การเชื่อมโยงและผลักดันเชิงนโยบาย <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อหนุนเสริมความเข้มแข็งของชุมชนได้</li> <li>เชื่อมโยงการเรียนรู้ของสหกรณ์ เพื่อการขยายผลและผลักดันเชิงนโยบายได้</li> </ul>
ระดับ 4	สามารถวิเคราะห์ขบวนสหกรณ์ การให้คำปรึกษา และกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง <ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์ขบวนสหกรณ์ในพื้นที่หรือตามประเด็นงานสำคัญ ๆ ได้</li> <li>อธิบายขั้นตอน วิธีการในการสนับสนุนให้สหกรณ์เป็นแกนหลักในการพัฒนาได้</li> <li>สามารถให้คำปรึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับสหกรณ์แก่ผู้ปฏิบัติงานได้</li> <li>กระตุ้น ปลุกฝังจิตสำนึก ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในแนวทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นให้สหกรณ์เป็นแกนหลักในการพัฒนาชุมชนอยู่เสมอ</li> </ul>
ระดับ 5	สามารถวางกลยุทธ์เชื่อมโยงกับนโยบายภาครัฐ และให้คำปรึกษากับภาคีต่าง ๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>วางกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาขบวนสหกรณ์ได้</li> <li>สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ แก่หน่วยงาน ภาคีต่าง ๆ เกี่ยวกับกระบวนการ วิธีการ ในการพัฒนาขบวนสหกรณ์ทั้งในและนอกประเทศได้</li> <li>เชื่อมต่อกับงานของขบวนสหกรณ์เข้ากับนโยบายการพัฒนาชุมชนของภาครัฐได้</li> </ul>



ประเภท: สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)	
ชื่อสมรรถนะ: CC2 จริยธรรม	
คำนิยาม: ความสามารถในการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับและจรรยาบรรณในการทำงาน ที่ร่วมกันกำหนดขึ้น มีพฤติกรรมในการทำงานที่ซื่อสัตย์ ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ รวมทั้งการมีส่วนร่วม ผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์ ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณและหลักความซื่อสัตย์สุจริต	
ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
ระดับ 1	<p>มีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบ ข้อบังคับและจรรยาบรรณในการทำงานสหกรณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงออกถึงความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น</li> <li>• ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้กับบุคคลอื่น</li> <li>• เคารพและยอมรับมติในที่ประชุม และความเห็นของคนส่วนใหญ่</li> <li>• ปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ กติกาของสหกรณ์</li> <li>• ไม่นำทรัพย์สินสหกรณ์ไปใช้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว</li> <li>• ไม่เบียดบังเวลาทำงานของสถาบันฯ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว</li> <li>• ไม่รับของรางวัล สิ่งตอบแทนหรือเรียกร้องอำมิส สินจ้างใด ๆ จากชาวบ้านหรือหน่วยงานภายนอก</li> <li>• ไม่ดำเนินธุรกิจหรือกิจการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้รับผลประโยชน์จากสหกรณ์</li> </ul>
ระดับ 2	<p>มีความรู้และความเข้าใจ ในจรรยาบรรณของสหกรณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• อธิบายหลักจรรยาบรรณ ในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงานในทีมได้</li> <li>• สามารถตักเตือนผู้ปฏิบัติงานในทีมเมื่อปฏิบัติผิดระเบียบหรือกติกา การอยู่ร่วมกันของสหกรณ์</li> <li>• สามารถรับฟังและไม่นำข้อมูลของผู้อื่นมาเปิดเผยให้เกิดความเสียหายหรือความขัดแย้ง</li> </ul>
ระดับ 3	<p>กระตุ้น จูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานในทีม รักษาจรรยาบรรณ และมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถอธิบายถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ และความซื่อสัตย์ให้กับผู้ปฏิบัติงานในทีมได้</li> <li>• เสนอแนะผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง เมื่อพบเห็นผู้ปฏิบัติงานกระทำผิดระเบียบหรือกติกาสหกรณ์</li> <li>• ไม่ใช่หรือยอมให้ผู้อื่นใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนไปเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อม</li> </ul>
ระดับ 4	<p>สอนแนวทางและหลักปฏิบัติของจรรยาบรรณในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงานในทีมได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถอ้างอิงถึงหลักจรรยาบรรณ และระเบียบปฏิบัติ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับทีม</li> <li>• แสดงออกถึงการยึดมั่นและเคร่งครัดต่อกฎระเบียบของสหกรณ์</li> <li>• ปลุกจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานในทีมมีจรรยาบรรณและคุณธรรมในการทำงาน</li> </ul>

ตาราง (ต่อ)

ประเภท: สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)	
ชื่อสมรรถนะ: CC2 จริยธรรม	
คำนิยาม: ความสามารถในการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับและจรรยาบรรณในการทำงาน ที่ร่วมกันกำหนดขึ้น มีพฤติกรรมในการทำงานที่ซื่อสัตย์ ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ รวมทั้งการมีส่วนร่วม ผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์ ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณและหลักความซื่อสัตย์สุจริต	
ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
ระดับ 5	<p>เป็นตัวอย่างแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในการเคร่งครัดต่อจรรยาบรรณและความซื่อสัตย์สุจริต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถถ่ายทอดหลักจรรยาบรรณของสหกรณ์ ให้กับบุคคลภายนอกได้</li> <li>• แสดงออกถึงความมุ่งมั่นและตั้งใจ ในการรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์</li> <li>• ปลุกจิตสำนึกให้บุคลากร ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ มีจรรยาบรรณและคุณธรรมในการทำงาน</li> </ul>

ประเภท: สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)	
ชื่อสมรรถนะ: CC3 การประสานความร่วมมือ	
คำนิยาม: การสร้างความร่วมมือในการทำงานทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้	
ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
ระดับ 1	<p>รู้ เข้าใจ ถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่จะต้องประสานงานด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถสื่อสาร ความต้องการในการติดต่อประสานงานได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง</li> <li>• สามารถสอบถามความคืบหน้าของงานได้จากบุคคลหรือหน่วยงานที่ประสานงานด้วย</li> <li>• แจ้งผลความคืบหน้าในการประสานงาน ให้กับหัวหน้าทีมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องรับรู้เสมอ</li> <li>• อ้างอิงถึงวัน เวลา และช่องทางที่ใช้ในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่นได้</li> </ul>
ระดับ 2	<p>ระบุได้ถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมในการติดต่อประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่จะต้องเข้าไปติดต่อประสานงานด้วย</li> <li>• มีเทคนิคและวิธีการ สื่อสารข้อมูล ความต้องการ ต่อบุคคลหรือหน่วยงานที่จะต้องประสานงาน</li> <li>• มีเทคนิคที่หลากหลายในการสื่อสาร ติดต่อ เพื่อการติดตามประสานงานต่อไปในภายหลัง</li> </ul>

## ตาราง (ต่อ)

ประเภท: สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)	
ชื่อสมรรถนะ: CC3 การประสานความร่วมมือ	
คำนิยาม: การสร้างความร่วมมือ ในการทำงานทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้	
ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
ระดับ 3	จัดสรรวันเวลาที่จะต้องติดต่อประสานงานกับผู้อื่นไว้ล่วงหน้าเสมอ <ul style="list-style-type: none"> <li>มีเทคนิคที่หลากหลายในการสื่อสาร ติดต่อ เพื่อการติดตามประสานงานกับบุคคลภายนอก ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน</li> <li>สามารถหาหลักฐานหรือข้อมูลยืนยัน ในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่นได้</li> <li>หาทางเลือกที่หลากหลายในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่นได้มากกว่าหนึ่งทางเลือก</li> </ul>
ระดับ 4	รู้ว่าควรจะติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานใด ก่อนหลังจากลำดับความสำคัญ <ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถหาวิธีการในการติดต่อกับผู้บริหารระดับสูงภายในสหกรณ์ที่ต้องใช้ความสามารถในการสื่อสารได้</li> <li>อ้างอิงถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่สามารถติดต่อได้ ในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง ต้องการความเห็นร่วมกัน</li> <li>หาแนวทางแก้ไขปัญหาจากการที่ไม่สามารถติดต่อประสานงานกับผู้อื่นได้</li> <li>สามารถที่จะถ่ายทอดชุดประสบการณ์ในการประสานความร่วมมือที่ดี และไม่ดี แก่ผู้ปฏิบัติงานภายในได้</li> </ul>
ระดับ 5	วิเคราะห์ได้ว่า ลักษณะงานใด จะเกี่ยวข้องกับใคร และงานจะสำเร็จได้ด้วยกลุ่มคน/หน่วยงานใดบ้าง <ul style="list-style-type: none"> <li>มีเทคนิคและวิธีการในการติดต่อกับผู้บริหารระดับสูงจากองค์การภายนอก</li> <li>ให้ข้อเสนอแนะถึงเทคนิคและกลยุทธ์ในการติดต่อประสานงานกับบุคคลที่ติดต่อประสานงานได้ยาก</li> <li>เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการถ่ายทอดเทคนิคและวิธีการในการติดต่อประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น</li> </ul>

ประเภท: สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)	
ชื่อสมรรถนะ: CC4 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	
คำนิยาม: ความสามารถในการรับรู้ข้อมูลและข่าวสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างเท่าทัน รวมทั้งความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้งานที่ตนเองรับผิดชอบ ทั้งในปัจจุบันและงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ	
ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
ระดับ 1	<p>แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะเรียนรู้งานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถเรียนรู้ข้อมูลและรายละเอียดจากผู้สอนแนะได้อย่างรวดเร็ว</li> <li>• แสวงหาโอกาสที่จะเข้าร่วมกิจกรรม เวทีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง</li> <li>• แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพูดคุย หรือกับเพื่อนร่วมงาน ในการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ul>
ระดับ 2	<p>สามารถใช้เครื่องมือสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับงานของตนได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถระบุแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองได้</li> <li>• สามารถพูดคุยกับบุคคล/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานของตน เพื่อเสริมความรู้ ความเข้าใจในงาน</li> <li>• แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้ข้อมูลของสหกรณ์ จากการเข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ</li> </ul>
ระดับ 3	<p>สามารถเรียนรู้ขั้นตอนงานและเทคนิคทำงานใหม่ ๆ จากการปฏิบัติได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถระดมความคิด ข้อมูลใหม่ ๆ จากผู้ปฏิบัติงานหรือองค์กรภายนอก เพื่อนำมาปรับใช้กับงาน</li> <li>• แสวงหาโอกาสที่จะเข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนา เพื่อขยายความรู้ในการทำงาน</li> <li>• สร้างบรรยากาศให้เพื่อนร่วมงาน เกิดการเรียนรู้และสนใจการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ</li> </ul>
ระดับ 4	<p>แสดงออกถึงความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถขอความรู้เพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ ในสายงานอาชีพของตนเองได้</li> <li>• สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน ถึงการจัดสรรเวลาและวิธีการเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้</li> <li>• กระตุ้น จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานในทีม เรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน</li> </ul>
ระดับ 5	<p>แสวงหาโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้จากการเรียนรู้กับผู้รู้ในสายงานต่าง ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ตระหนักและเห็นความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองต่อเนื่อง</li> <li>• เป็นตัวแทนสหกรณ์ในการถ่ายทอดเทคนิคและวิธีการในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองต่อเนื่อง ทั้งแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในและภายนอก</li> </ul>

ประเภท: สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)	
ชื่อสมรรถนะ: CC5 การทำงานเป็นทีม	
คำนิยาม: เข้าใจบทบาทและหน้าที่ตนเอง แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็นร่วมกับทีมงานได้อย่างมีส่วนร่วมในการทำงานแก้ไขปัญหา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน	
ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
ระดับ 1	<p>รับรู้และเข้าใจกับบทบาท หน้าที่ตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าร่วมประชุมกับทีมงาน เพื่อรับรู้ถึงเป้าหมายและความคืบหน้าของงาน</li> <li>เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมที่ทีมงานจัดขึ้น</li> <li>ให้ข้อมูล รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้</li> <li>สามารถปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงานที่กำหนดร่วมกันได้</li> </ul>
ระดับ 2	<p>มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย แผนงานของทีมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้การช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในทีม ทำงานให้บรรลุเป้าหมายทีมงาน</li> <li>ชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานในทีมเห็นปัญหา อุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการทำงาน</li> <li>กระตุ้นจิตใจให้ผู้ปฏิบัติงานในทีมเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน</li> <li>เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานในทีมงาน</li> </ul>
ระดับ 3	<p>กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานในทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการยอมรับกันและกันภายในทีมงาน</li> <li>แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานในทีมงาน</li> <li>คิดหาวิธีการที่จะกำจัดหรือลดอุปสรรคที่เกิดขึ้นของทีมงาน</li> <li>วางแผนการพัฒนานวัตกรรมในทีมงาน</li> </ul>
ระดับ 4	<p>กำหนดบทบาท หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และเสนอแนะวิธีการปรับปรุง</li> <li>ส่งเสริมบรรยากาศการมีส่วนร่วมและผูกพันต่อเป้าหมายของทีม</li> <li>สอนการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผล</li> </ul>
ระดับ 5	<p>กำหนดกลยุทธ์ และทิศทางของผู้ปฏิบัติงาน โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายสหกรณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ติดตาม ประเมินผล การทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน ถึงแนวทางและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับทีมส่วนงาน/หน่วย อื่นๆ ทั้งภายในและภายนอก</li> <li>เป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานเป็นทีม</li> </ul>

ประเภท: สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)	
ชื่อสมรรถนะ: CC6 นวัตกรรมในการทำงาน	
คำนิยาม: การสร้างและพัฒนารูปแบบและกระบวนการทำงานแนวใหม่ ๆ ที่นำไปสู่นวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นในสหกรณ์	
ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
ระดับ 1	<p>มีความรู้ ความเข้าใจ ในขอบเขตและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ข้อมูล และแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานแก่บุคคล หน่วยงานที่ต้องการได้</li> <li>แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะเรียนรู้และพัฒนางานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น</li> </ul>
ระดับ 2	<p>ระบุได้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานที่มีขั้นตอน วิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>คิดค้นหาวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ หรือนวัตกรรม เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงงานของตนเองได้</li> <li>อธิบายได้ถึงสาเหตุและประโยชน์ที่จะได้รับจากการปรับปรุงระบบงานและวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ</li> <li>ชี้แจงถึงขั้นตอนวิธีการทำงานที่มีการปรับเปลี่ยนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทีมได้</li> </ul>
ระดับ 3	<p>ระบุความสำคัญของการพัฒนาระบบงานและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>อธิบายได้ถึงสาเหตุและประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาระบบงานและวิธีการทำงานแนวใหม่</li> <li>กระตุ้น จูงใจสมาชิกในทีมงานเพื่อปรับปรุงระบบงานและวิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ</li> </ul>
ระดับ 4	<p>ออกแบบระบบงานหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายที่สหกรณ์ต้องการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ระบุได้ถึงขั้นตอน เวลา ทรัพยากร ในการปรับปรุงระบบงานหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ</li> <li>อธิบายได้ถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นต่อสหกรณ์ และผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับระบบงานและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้กับสหกรณ์</li> <li>สามารถถ่ายทอดความรู้ ระบบงานหรือวิธีการทำงานแนวใหม่ ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์นำไปปฏิบัติได้</li> <li>รู้วิธีที่จะประเมินและติดตามผลการดำเนินงาน ตามระบบงานหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ</li> </ul>
ระดับ 5	<p>วางกลยุทธ์เพื่อการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้คิดค้นพัฒนาระบบงานหรือแนวทางการทำงานใหม่ ๆ หรือนวัตกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้คำแนะนำปรึกษาผู้ปฏิบัติงานถึงวิธีการและขั้นตอนในการพัฒนาระบบงานหรือแนวทางการทำงานใหม่ ๆ หรือนวัตกรรม</li> <li>กำหนดรูปแบบ วิธีการ ในการขยายผลเกี่ยวกับระบบงานหรือแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ของสหกรณ์หรือการวิจัยและพัฒนา</li> </ul>

ประเภท: สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)	
ชื่อสมรรถนะ: CC7 การบริการที่ดี	
คำนิยาม: ความตระหนักในคุณภาพของการให้บริการ ทั้งหน่วยงานภายใน (เจ้าหน้าที่/ส่วน/หน่วยงาน) และภายนอก (ชาวชุมชน/องค์กรภาคี/หน่วยงานที่ติดต่อกับสหกรณ์) ให้เกิดความประทับใจ	
ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมสำคัญ
ระดับ 1	รับฟังและเข้าใจถึงความจำเป็นหรือความต้องการของสมาชิกผู้ขอรับบริการ <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ข้อมูล รายละเอียดแก่ผู้ขอรับบริการ ด้วยคำพูด น้ำเสียง และกิริยามารยาทที่สุภาพ</li> <li>ระบุขั้นตอนการปฏิบัติในการให้บริการในงานที่รับผิดชอบได้</li> <li>แนะนำบุคคล ที่สามารถให้ข้อมูลหรือให้การช่วยเหลือแก่ผู้ขอรับบริการได้ ในกรณีที่ตนเองไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้</li> </ul>
ระดับ 2	รับฟังและรับรู้ถึงความจำเป็นหรือความต้องการของสมาชิกผู้ขอรับบริการ <ul style="list-style-type: none"> <li>ตอบข้อซักถาม/ข้อสงสัยแก่ผู้ขอรับบริการได้อย่างถูกต้อง ตรงประเด็น</li> <li>หาข้อสรุปหรือข้อตกลงร่วมกันกับของผู้ขอรับบริการได้</li> <li>ระบุได้ถึงสิ่งที่ไม่ชอบหรือไม่พึงพอใจ</li> <li>หาวิธีการในการสร้างความพอใจให้กับผู้ขอรับบริการ โดยการชี้แนะ เห็นชอบจากผู้ดูแลทีมงาน</li> </ul>
ระดับ 3	แสวงหาโอกาสหรือช่องทางในการตอบสนองความต้องการของสมาชิกผู้ขอรับบริการได้ <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดแนวทางในการสร้างความประทับใจหรือความพึงพอใจแก่ผู้ขอรับบริการได้</li> <li>ระบุได้ถึงขั้นตอนปฏิบัติที่ไม่มีประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการได้</li> <li>เสนอแนะวิธีการหรือขั้นตอนในการปรับปรุงการให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการได้</li> <li>มีเทคนิคหรือวิธีการที่จะจัดการกับผู้ขอรับบริการที่แสดงความไม่พอใจ/ไม่เป็นมิตรได้</li> </ul>
ระดับ 4	วิเคราะห์ความต้องการหรือความคาดหวังของสมาชิกผู้ขอรับบริการได้ <ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถตอบข้อสงสัย/ข้อซักถาม และจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการได้</li> <li>สอนแนะเจ้าหน้าที่ในการบริการและการจัดการแก่ผู้ขอรับบริการได้</li> <li>สามารถให้การช่วยเหลือผู้ขอรับบริการในเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เรื่องงานที่รับผิดชอบได้</li> <li>กระตุ้นจูงใจ ให้เจ้าหน้าที่/สมาชิกในการดูแล มีจิตสำนึกในการให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการ</li> <li>เสนอตัวเองที่จะให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ แก่ผู้ขอรับบริการได้</li> </ul>
ระดับ 5	วิเคราะห์ความต้องการหรือความคาดหวังของสมาชิกผู้ขอรับบริการทั้งภายในและภายนอกได้ <ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่จะให้การบริการและขยายฐานบริการแก่ผู้ขอรับบริการได้</li> <li>พัฒนาและปรับปรุงวิธีการ ในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ขอรับบริการได้</li> <li>ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางแก่ผู้อื่นถึงวิธีการและการประเมินการตอบสนองความต้องการของผู้ขอรับบริการได้</li> </ul>

### ประเด็นการวิเคราะห์

ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) อะไรบ้างที่ทุกคนในสหกรณ์ภาคการเกษตรต้องมี เพื่อทำงานบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของสหกรณ์ ระบุมา 3 ประการ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 3.3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 3.3.1  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 3 ตอนที่ 3.1 เรื่อง 3.3.1

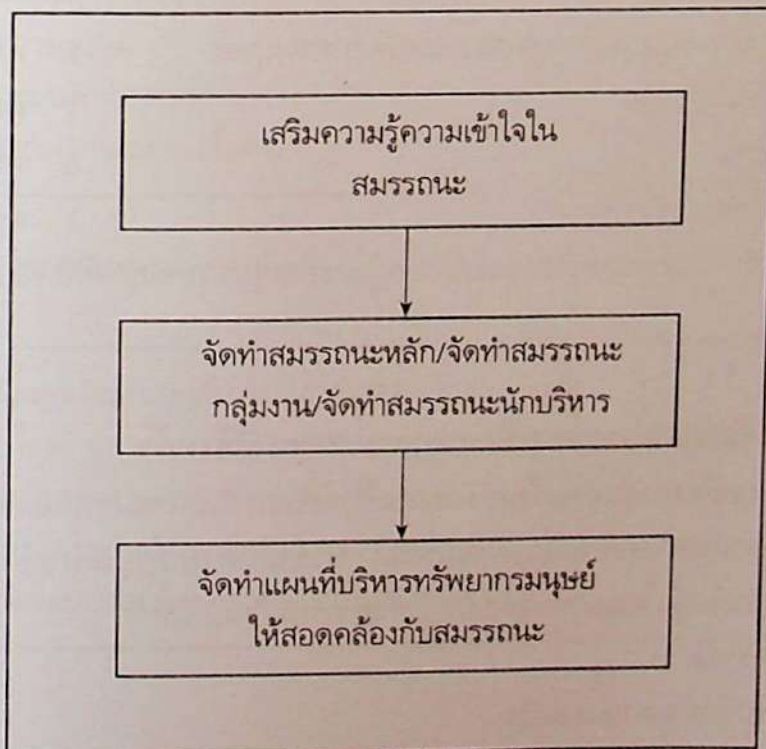
---

## เรื่องที่ 3.3.2 กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร

กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ภาคการเกษตร ได้แก่ สหกรณ์ร้านค้า

### 1. กระบวนการจัดทำสมรรถนะของสหกรณ์ร้านค้า

การจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ร้านค้า มีลักษณะและกระบวนการจัดทำเหมือนกับ การจัดทำสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั่วไป โดยใช้ตัวแบบ (Model) การจัดทำสมรรถนะ ดังนี้





คณะทำงาน (คณะกรรมการการศึกษาและพัฒนา) จะทำหน้าที่ดำเนินการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของสหกรณ์ร้านค้า และสมรรถนะกลุ่มงาน (Functional Competency) ของ 5 ฝ่าย ในโครงสร้างสหกรณ์ร้านค้า คือ สมรรถนะของฝ่ายธุรการ สมรรถนะของฝ่ายบัญชี สมรรถนะฝ่ายการเงิน สมรรถนะฝ่ายขายสินค้า และสมรรถนะฝ่ายคลังสินค้า

เมื่อคณะทำงานดำเนินการจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะกลุ่มงานเสร็จแล้วก็ให้มีการจัดทำแผนที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Roadmap) ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ได้กำหนดไว้ต่อไป

จากกระบวนการจัดทำสมรรถนะข้างต้นอธิบายได้ว่าสหกรณ์ร้านค้าต้องมีการจัดอบรมพัฒนา คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Competency in Human Resource Management) โดยใช้เวลา 1 วัน

#### โปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนา

วัน	เวลา	09.00-12.00 น.	13.00-16.00 น.
	1 วัน		สมรรถนะ: ทำไมและอย่างไร

เมื่อมีการจัดอบรมพัฒนาคณะกรรมการและฝ่ายจัดการแล้วให้ดำเนินการตั้งคณะทำงานจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะขึ้นมา 1 คณะ ซึ่งองค์ประกอบและหน้าที่ของคณะทำงาน มีดังนี้

#### องค์ประกอบ

ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิด้านสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์	1 คน
ประธานคณะทำงาน	1 คน
คณะทำงาน	6 คน
เลขานุการคณะทำงาน	1 คน

ใช้วิธีการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะแบบเรียนรู้และประชุมมาประยุกต์ใช้เชิงปฏิบัติการ (Learning and Workshop)

## 2. กรณีตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะทรัพยากรของสหกรณ์ร้านค้า

**2.1 สมรรถนะหลักของสหกรณ์ร้านค้า** สหกรณ์ร้านค้าสามารถนำสมรรถนะหลักของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนได้เนื่องจากพันธกิจคล้ายกับสหกรณ์ร้านค้า ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ดังนี้

- 1) ความเชื่อมั่นในแนวทางการพัฒนาที่สหกรณ์เป็นแกนหลัก
- 2) จริยธรรม
- 3) การประสานความร่วมมือ

4) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

5) การทำงานเป็นทีม

6) นวัตกรรมการทำงาน

7) การบริการที่ดี

(ศึกษาได้จากเรื่องที่ 3.3.1 พจนานุกรมสมรรถนะหลัก 7 สมรรถนะ)

## 2.2 สมรรถนะนักบริหารของสหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์ร้านค้าสามารถกำหนดสมรรถนะนักบริหารได้

ดังนี้

### สมรรถนะนักบริหาร

1. ความรอบรู้ในงานสหกรณ์ร้านค้า
2. ความรอบรู้ในข้อบังคับและกฎหมายเกี่ยวกับสหกรณ์ร้านค้า
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
4. การบริหารองค์การสมัยใหม่สู่องค์การสมรรถนะสูง
5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

## 2.3 สมรรถนะกลุ่มงานของสหกรณ์ร้านค้า

### 2.3.1 สมรรถนะกลุ่มงานธุรการ

1. ความรอบรู้ในงานสารบรรณ
2. การเขียน/พิมพ์หนังสือราชการ
3. การจัดการประชุม
4. การจัดระบบสำนักงานยุคใหม่
5. การประสานงานและการสื่อสาร

### 2.3.2 สมรรถนะกลุ่มงานบัญชี

1. ความรู้พื้นฐานระบบบัญชีและงบประมาณ
2. ความรู้เบื้องต้นกฎหมายบัญชีและงบประมาณ
3. ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน
4. การใช้โปรแกรมบัญชีและงบประมาณ
5. ในการออกแบบและพัฒนาระบบบัญชีและงบประมาณ

### 2.3.3 สมรรถนะกลุ่มงานการเงิน

1. ความรู้ความสามารถในการบริหารการเงิน
2. ความรู้ในการสอบทานข้อมูลทางการเงิน
3. การตรวจตราสารและธนบัตรเอกสารการเงิน
4. การวิเคราะห์ทางการเงิน
5. การสื่อสารและนำเสนองาน

### 2.3.4 สมรรถนะกลุ่มงานขายสินค้า

1. ความรอบรู้ในการตลาดและการขายยุคใหม่
2. มนุษย์สัมพันธ์และบุคลิกภาพที่ดี
3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมการตลาดแนวใหม่
5. ความคิดเชิงวิเคราะห์ลูกค้า

### 2.3.5 สมรรถนะกลุ่มงานคลังสินค้า

1. ความรอบรู้ในรายละเอียดของสินค้า
2. ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน
3. ความสามารถในการคิดคำนวณ
4. การวางแผนและควบคุมงานคลังสินค้า
5. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานคลังสินค้า

## ประเด็นการวิเคราะห์

ท่านคิดว่า กลุ่มงานขายสินค้าของสหกรณ์ร้านค้า/ต้องมีสมรรถนะเพิ่มเติมจากที่กำหนดไว้ 5 สมรรถนะ มีอะไรบ้าง ระบุมาเพิ่มเติม 3 สมรรถนะ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 3.3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 3.3.2  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 3 ตอนที่ 3.3 เรื่อง 3.3.2

## บรรณานุกรม

- วัฒนา ล่วงลือ. (2550). การจัดทำสมรรถนะ. เอกสารประกอบการสัมมนานักบริหารระดับกลาง. บริษัท บขส. จำกัด พฤษภาคม.
- สุรพงษ์ มาลี. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสนห์ จัยโต. (2548). รูปแบบการพิจารณารับรองคุณวุฒิที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. สำนักงาน ก.พ.
- \_\_\_\_\_. (2549). การศึกษาวิจัยขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. รายงานการวิจัย. สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- \_\_\_\_\_. (2549). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ฉบับที่ 3 มกราคม-เมษายน.
- \_\_\_\_\_. (2551). การจัดทำสมรรถนะเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) สถาบันวิจัยและพัฒนา.
- \_\_\_\_\_. (2558). การฝึกอบรมเชิงระบบ: *Triple Five Model*. โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2559). *องค์การสมัยใหม่สู่องค์กรสมรรถนะสูง*. โครงการส่งเสริมตำรามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- Shermon, Ganesh. (2004). *Competency Based HRM*. New Delhi: McGraw Hill.
- Spencer, L.M. & Spencers, R.M. (1993). *Competency at Work*. New York, NY: Wiley.

---

หน่วยที่ 4

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปพร



ชื่อ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปพร
วุฒิ	บธ.บ., วท.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
หน่วยที่เขียน	หน่วยที่ 4

## หน่วยที่ 4

# การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

### เค้าโครงเนื้อหา

- ตอนที่ 4.1 แนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - 4.1.1 ความหมายและความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - 4.1.2 ปัจจัยของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - 4.1.3 ลักษณะทั่วไปของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- ตอนที่ 4.2 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - 4.2.1 ขั้นตอนของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - 4.2.2 ตัวแบบสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - 4.2.3 การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- ตอนที่ 4.3 หลักการ และกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - 4.3.1 หลักการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - 4.3.2 กลยุทธ์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

### แนวคิด

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หมายถึง กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ การกำหนดวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ และตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อสหกรณ์ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ ควรคำนึงถึงปัจจัยด้านการกำหนดนโยบายของสหกรณ์ สอดคล้องกับโครงสร้างของสหกรณ์ พิจารณาถึงวัฒนธรรมและค่านิยมของสหกรณ์ บุคลากรโดยรวมทั้งหมด ลักษณะของงานที่จะปฏิบัติ และสิ่งแวดล้อม ส่วนลักษณะของการวางแผนทรัพยากรในสหกรณ์ ประกอบด้วย 3 มิติ คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกและเชิงรับ 2) การตัดสินใจเลือกความกว้างและความแคบของขอบข่ายกิจกรรมของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และ 3) การวางแผนที่เป็นทางการและการวางแผนที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งแนวทางในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์จำแนกได้เป็น 3 แนวทาง คือ 1) การวางแผนจากบนลงล่าง 2) การวางแผนจากล่างขึ้นบน และ 3) การวางแผนแบบผสม

2. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มี 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การพยากรณ์อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 3) การพยากรณ์อุปทานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 4) การเปรียบเทียบอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 5) การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ และ 6) การควบคุมและประเมินผลตามแผนของสหกรณ์ สำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นต้นแบบที่สร้างมี 7 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาปทัสสถานและค่านิยมของผู้บริหารสหกรณ์และสภาพแวดล้อมการเมืองภายในสหกรณ์ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ขยายงานหรือชะลอการเจริญเติบโตของสหกรณ์ 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) การศึกษาโครงสร้างงานและการออกแบบงาน 5) การศึกษาข้อกำหนดด้านทักษะที่ต้องการในอนาคต 6) การคาดคะเนจำนวนทรัพยากรมนุษย์ส่วนที่ขาดแคลนหรือส่วนที่เกินในแต่ละกลุ่มงาน และ 7) การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะสำหรับหน้าที่ต่าง ๆ ของทรัพยากรมนุษย์ การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ มี 2 ขั้นตอน คือการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ส่วนการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ คือ ประเภทของการคาดการณ์ หลักการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์และเทคนิคในการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์
3. หลักการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จะต้องมีความสอดคล้องกับแผน การกำหนดเวลา การชี้แจงและทำความเข้าใจ การกำหนดเงื่อนไข การมีผู้รับผิดชอบ และการพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ส่วนกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนเกี่ยวกับงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เริ่มจากรับคนเข้ามาทำงานจนถึงสิ้นสุดการเป็นเจ้าหน้าที่ โดยมีกลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การว่าจ้างเจ้าหน้าที่ 2) กลยุทธ์การดูแลรักษาเจ้าหน้าที่ และ 3) กลยุทธ์การสิ้นสุดการเป็นเจ้าหน้าที่

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 4 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. วิเคราะห์แนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. วิเคราะห์กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. ประยุกต์หลักการ และกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

## ตอนที่ 4.1

# แนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 4.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

### หัวเรื่อง

- เรื่องที่ 4.1.1 ความหมายและความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- เรื่องที่ 4.1.2 ปัจจัยของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- เรื่องที่ 4.1.3 ลักษณะทั่วไปของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

### แนวคิด

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หมายถึง กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ การกำหนดวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ เพียงพอทั้งในด้านจำนวน และคุณภาพที่ต้องการ และตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมตั้งแต่เข้าร่วมงานกับสหกรณ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อสหกรณ์ สามารถพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ผู้บริหารสามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเจ้าหน้าที่มีโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบ
2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ควรคำนึงถึงการกำหนดนโยบายของสหกรณ์ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับโครงสร้างของสหกรณ์ พิจารณาถึงวัฒนธรรมและค่านิยมของสหกรณ์ บุคลากรโดยรวมทั้งหมด ลักษณะของงานที่จะปฏิบัติ และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์
3. ลักษณะของการวางแผนทรัพยากรในสหกรณ์ประกอบด้วย 3 มิติ คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกและเชิงรับ 2) การตัดสินใจเลือกความกว้างและความแคบ และ 3) การวางแผนที่เป็นทางการและการวางแผนที่ไม่เป็นทางการ



**วัตถุประสงค์**

เมื่อศึกษาตอนที่ 4.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้
2. ประยุกต์ใช้วัตถุประสงค์และปัจจัยของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้
3. วิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้

## เรื่องที่ 4.1.1 ความหมายและความสำคัญของการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือบางที่เรียกว่า การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) การวางแผนบุคลากร (Personnel Planning) หรือการวางแผนการจ้างงาน (Employment Planning)

### 1. ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

“การวางแผนทรัพยากรมนุษย์” นั้น มีทั้งนักวิชาการ นักบริหาร และท่านผู้รู้ ได้ให้คำจำกัดความไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการแสวงหาและการใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Kacmar & Perrewe, 2002, น. 118)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งกระบวนการและการกำหนดแผนต่าง ๆ ที่องค์การจะมีวิธีการอย่างไรในการประเมินอุปสงค์และอุปทาน สำหรับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต (Ivancevich, 2001, น. 131)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ช่วยองค์การในการระบุความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต้องใช้ในอนาคต และมีวิธีการอย่างไรที่จะสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม (Kleiman 2000, น. 53)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร และตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมตั้งแต่เข้าร่วมงานกับองค์การ ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์การ เพื่อให้้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์การโดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์การ บุคลากรและสังคม (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2542, น. 63)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมอย่างเพียงพอทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพที่จะปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการโดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องในอันที่จะธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์การอย่างต่อเนื่องต่อไป (दनัย เทียนพุดิ, 2539, น. 86)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการในการพิจารณากำหนดทิศทางและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และ

สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หมายถึง กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมอย่างเพียงพอทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพที่จะปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ และตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมตั้งแต่เข้าร่วมงานกับสหกรณ์ ขณะปฏิบัติงานอยู่ในสหกรณ์ จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากสหกรณ์ เพื่อจะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องในอันที่จะดำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับสหกรณ์

## 2. ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญต่อการบริหารงานของสหกรณ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสหกรณ์นั่นเอง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จึงมีความสำคัญต่อสหกรณ์ ผู้บริหารหรือคณะกรรมการดำเนินงาน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์ ดังนี้

### 2.1 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อสหกรณ์

1) ช่วยทำให้สหกรณ์สามารถพยากรณ์สิ่งที่จะอาจเกิดขึ้นในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ของสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองกฎหมาย และเทคโนโลยี ทำให้สหกรณ์สามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์และเตรียมการรองรับกับเหตุการณ์ดังกล่าวไว้ล่วงหน้า ช่วยทำให้ปัญหาที่สหกรณ์จะเผชิญในอนาคตเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ลดความรุนแรงลงได้

2) ช่วยทำให้ทราบข้อมูลพื้นฐานทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต ทำให้สหกรณ์สามารถวางแผนไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

3) ช่วยเป็นกิจกรรมเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ให้สอดคล้องกัน ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่เป้าหมายของสหกรณ์ที่ต้องการ

4) ช่วยทำให้สหกรณ์สามารถวางแผนอาชีพ และการวางแผนทดแทนทรัพยากรมนุษย์ระดับบริหาร และในแต่ละระดับความรับผิดชอบได้ ช่วยทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

5) ช่วยให้สหกรณ์สามารถที่จะจัดจำนวน ประเภท และระดับทักษะของเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาในปัจจุบันและอนาคต ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้ทั้งเจ้าหน้าที่และสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ของตน อันจะส่งผลให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดโดยรวมของสหกรณ์

6) ช่วยทำให้เกิดการจ้างที่เท่าเทียมกันอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การที่เจ้าหน้าที่ทุกคนมีโอกาสอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นเพศหญิงหรือเพศชาย หรือเจ้าหน้าที่ที่มีความบกพร่องทางด้านร่างกาย มีโอกาสอย่างเสมอภาคกันในเรื่องของการปฏิบัติงาน การวางแผนอาชีพ การวางแผนทดแทนทรัพยากรมนุษย์ในระดับบริหาร ตลอดจนกิจกรรมเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน

7) ช่วยทำให้การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การจัดการฝึกอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ทั้งภายในหน่วยงานเองหรือส่งไปอบรมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์มีความรู้ ทักษะที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ไม่เกิดปัญหาความสูญเปล่าอันเนื่องมาจากการลงทุนผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ที่ไม่ตรงกับตามต้องการ อันจะทำให้สหกรณ์ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์คุ้มค่า

### 2.2 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผู้บริหาร

- 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลีกเลี่ยงปัญหาการขาดแคลนแรงงานได้เป็นอย่างดี
- 2) ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับกลุ่มเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
- 3) ทำให้สหกรณ์สามารถเตรียมความพร้อมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่ในระดับผู้บริหารที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

### 2.3 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อเจ้าหน้าที่

- 1) ก่อให้เกิดการประสานงานระหว่างบุคลากรในฝ่าย หรือแผนกต่าง ๆ ในสหกรณ์
- 2) ช่วยให้บุคลากรในสหกรณ์มีความสัมพันธ์ที่ดี ลดปัญหาการขัดแย้งภายในสหกรณ์ได้
- 3) มีส่วนช่วยทำให้เจ้าหน้าที่มีโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบอยู่

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจะช่วยทำให้สหกรณ์สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างทันท่วงที ทำให้การจัดหา การใช้ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## 3. ประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

นอกจาก การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะมีความสำคัญต่อการบริหารงานของสหกรณ์แล้ว ยังมีประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ดังนี้

3.1 ช่วยให้การวางแผนการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน สามารถดำเนินการได้ตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง โดยพิจารณาข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ได้แก่ คำบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถในปริมาณที่เหมาะสมและในช่วงเวลาที่ต้องการ

3.2 ช่วยให้การวางแผนจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักของสหกรณ์ โดยการศึกษานโยบายของสหกรณ์ ลักษณะงาน และศักยภาพของบุคคลที่มีอยู่ว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด หากพบว่ามีสิ่งที่จะต้องพัฒนาหรือสนับสนุน ให้มีการเพิ่มพูนความรู้ในรูปแบบใดก็ตามสหกรณ์สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ช่วยให้การจัดวางตัวบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ตามความรู้ความสามารถได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลได้มีโอกาสทำงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เป็นการใช้คนให้เหมาะกับงาน ส่งแรงจูงใจให้แก่บุคคลได้วิธีหนึ่ง

3.4 ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม เนื่องจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการกำหนดคุณสมบัติและความสามารถในการทำงาน ซึ่งถือเป็นเกณฑ์มาตรฐานในการกำหนดตัวบุคคลและผลงานที่ต้องทำได้ โดยหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถใช้เป็นปัจจัยในการประเมินผลปฏิบัติงานได้ อีกทั้งยังเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บังคับบัญชาในการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานว่าตนเองต้องมีคุณสมบัติ และมีผลงานอย่างไรจึงจะได้มาตรฐานตามที่สหกรณ์ต้องการ

3.5 ช่วยให้การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายหรือการหมุนเวียนงานเป็นไปด้วยความเหมาะสมจากการประเมินผลที่เป็นธรรมทำให้ผู้ที่มีผลงานดีได้เลื่อนตำแหน่ง มีการโยกย้ายบุคคลให้ตรงตามความถนัด หรือมีการหมุนเวียนงานเพื่อให้บุคคลมีการเรียนรู้งานในฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์ได้อย่างทั่วถึงและสามารถเข้าใจระบบการทำงานโดยรวมได้ดีขึ้น

3.6 ช่วยให้การบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการมีความเหมาะสม เนื่องจากการวางแผนควบคุมจำนวนบุคลากรให้อยู่สัดส่วนที่เหมาะสมกับปริมาณงาน ถือเป็นการช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายให้แก่สหกรณ์ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาขาดทุนหมุนเวียนที่จะนำมาจ่ายค่าจ้างให้หรืออาจต้องประหยัดเงินจนต้องลดเงินเดือนของเจ้าหน้าที่ลง

3.7 ช่วยให้การจ้างเจ้าหน้าที่ใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญในสหกรณ์ทุกประเภท เป็นการเตรียมการให้ได้เจ้าหน้าที่ใหม่เป็นไปตามความต้องการของแผนงานหรือฝ่ายต่าง ๆ การที่สหกรณ์จะกำหนดการรับเจ้าหน้าที่ใหม่จะต้องยึดตามแผนงานที่กำหนดขึ้น เพื่อให้มีประสิทธิภาพ คือ ประหยัด ทันเวลา ตรงตามความต้องการของสหกรณ์อย่างแท้จริง

3.8 ช่วยส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์ ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่จำเป็นจะต้องออกมาในการจ้างเจ้าหน้าที่ใหม่ทั้งหมด บางครั้งสหกรณ์อาจจะใช้การย้ายเจ้าหน้าที่จากตำแหน่งเดิมมาตำแหน่งใหม่ โดยใช้วิธีการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ ซึ่งสิ่งนี้นับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดความเท่าเทียมกันของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ ที่จะได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตามแผนงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

3.9 ช่วยเป็นแนวทางสำหรับสหกรณ์ที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ในยุคปัจจุบันสถาบันการศึกษาสนใจการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามความต้องการของตลาดแรงงาน ฉะนั้นถ้าสหกรณ์ได้ดำเนินการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์และช่วยสนับสนุนให้การผลิตนักศึกษาออกไปสอดคล้องกับความต้องการของครัวเรือนและช่วยพัฒนาความมั่นคงให้แก่ประเทศ ไม่เกิดปัญหาการว่างงาน หรือได้ทำงานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถตามสำเร็จการศึกษามา

ทั้งนี้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะมุ่งเน้นไปวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของสหกรณ์และกระบวนการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) เพื่อคาดคะเนความต้องการ จำนวนและประเภทของทรัพยากรบุคคล ที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ต้องการ
- 2) เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ในจำนวนและคุณภาพที่ต้องการ
- 3) เพื่อบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคล ในสหกรณ์ที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และป้องกันเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถออกจากงาน หลังจากที่ได้รับการพัฒนาจากสหกรณ์แล้ว
- 4) เพื่อคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และปัญหาการมีบุคลากรเกินความต้องการ เป็นต้น
- 5) เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสภาพทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายต่าง ๆ ภายในสหกรณ์ ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการเกี่ยกลางคน ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์

สรุปจะเห็นได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือให้กิจกรรมหรือหน้าที่ทั้งหลายในสหกรณ์ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณวุฒิและความสามารถในการปฏิบัติงานทุกระดับทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนจนสามารถหาแหล่งของทรัพยากรบุคคลดังกล่าว เพื่อวางแผนสรรหาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นได้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะต้องเน้นความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้องของทุกฝ่าย ซึ่งจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและนำไปปฏิบัติด้วย เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ด้วย

### ประเด็นการวิเคราะห์

สหกรณ์ควรมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ เพราะเหตุใด ถ้าไม่ต้องวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 4.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 4.1.1  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 4 ตอนที่ 4.1 เรื่องที่ 4.1.1

## เรื่องที่ 4.1.2 ปัจจัยของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ถูกออกแบบมาเพื่อแปลงแผนและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ให้เป็นไปตามความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ในอนาคต ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ โดยอาศัยปัจจัยที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนความต้องการอัตรากำลังคน

### 1. ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ควรคำนึงถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

**1.1 ด้านนโยบายขององค์การ (Organization Policy)** การกำหนดนโยบายของสหกรณ์ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เพราะจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ด้วย ทั้งนี้เพราะการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์โดยรวมจะต้องมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายและนโยบายของสหกรณ์ ซึ่งจะต้องกำหนดว่าสหกรณ์จะมีทิศทางไปทางไหน อย่างไร เพื่อให้ผู้บริหารของสหกรณ์จะได้วางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายของสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสม

**1.2 ด้านโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure)** การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จะต้องมีความสอดคล้องกับโครงสร้างของสหกรณ์ ซึ่งหมายถึง สหกรณ์ได้มีการจัดโครงสร้างในลักษณะใด เป็นแบบแบนราบ หรือเป็นแบบลำดับชั้น เช่น ถ้าเป็นการจัดโครงสร้างแบบลำดับชั้นที่มีสายการควบคุมบังคับบัญชามาก การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็อาจจะมีความซับซ้อนมากกว่าการจัดโครงสร้างแบบแบนราบที่มีสายการควบคุมบังคับบัญชาน้อย เป็นต้น

**1.3 ด้านวัฒนธรรมขององค์การ (Organization Culture)** การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จะต้องพิจารณาถึงวัฒนธรรมและค่านิยมของสหกรณ์ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่บุคลากรได้ปฏิบัติเป็นระยะเวลานานและเป็นสิ่งที่ดีซึ่งจะไปเสริมวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การให้มีประสิทธิภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ถ้ามีความสอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมหลักของสหกรณ์แล้ว จะเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้เกิดแรงผลักดันให้การดำเนินงานของสหกรณ์ประสบความสำเร็จมากขึ้นตามไปด้วย

**1.4 ด้านบุคลากรในองค์การ (Organization Workforce)** การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จะต้องพิจารณาถึงบุคลากรโดยรวมทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นจำนวน เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในงาน หรืออื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์ จะต้องนำมาใช้การวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ทั้งหมด เช่น จำนวนผู้ที่จะเกษียณอายุหรือคิดจะลาออก จำนวนตำแหน่งที่จะว่างลง จำนวนและโอกาสของผู้ที่สามารถจะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารสหกรณ์จะได้นำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและประเมินถึงแนวโน้มต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากรของสหกรณ์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

**1.5 ด้านลักษณะงาน (Characteristic of Job)** การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะต้องพิจารณาถึงลักษณะของงานที่จะปฏิบัติว่า จะต้องใช้บุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร งานนั้นมีความยากง่ายมากน้อยแค่ไหน ต้องใช้บุคลากรที่มีคุณลักษณะพิเศษอะไรบ้าง เพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้ใช้ในการวางแผนเพื่อการสรรหาและการคัดเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน และตรงกับความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ

**1.6 ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)** การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จะต้องพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์โดยเฉพาะสิ่งแวดล้อมภายนอกนั้นผู้บริหารสหกรณ์จะต้องคำนึงถึงชุมชนและสังคมรวมทั้งกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น การยอมรับของชุมชน ความหลากหลายของแรงงาน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับหลักสหกรณ์ข้อที่ 7 เอื้ออาทรต่อชุมชน โดยปัจจุบันจะมีการดูแลเรื่องสิ่งแวดล้อมด้วย

ทั้งนี้ จากปัจจัยที่ควรคำนึงในการวางแผนทรัพยากรดังกล่าว ก็ยังพบกับปัญหาที่มักเกิดขึ้นจากปัจจัย ต่อไปนี้

- 1) การกำหนดนโยบายและเป้าหมายของสหกรณ์ไม่ชัดเจน และไม่ต่อเนื่อง
- 2) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 3) การขาดข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 4) การขาดความรู้ทางด้านวิชาการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 5) การนำผลประโยชน์ส่วนตัวมาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นกระบวนการการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดหาเพื่อให้ได้มาและเพื่อการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นกุญแจเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ขององค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ของสหกรณ์ให้สอดคล้องกัน

## 2. ปัจจัยที่มีผลกระทบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของความเจริญทางด้านเทคโนโลยี ทำให้มีผลกระทบต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

**2.1 การขาดแคลนพนักงานที่มีฝีมือ** จากความเจริญทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และมากมายหลาย ๆ องค์กรต้องการพนักงานที่มีฝีมือดี มีทักษะและความสามารถที่สูง แต่ปัญหาก็คือ ในตลาดแรงงานยังขาดพนักงานที่มีฝีมืออยู่มาก มีองค์กรที่ต้องการคนเก่งคนดีมาก แต่ในตลาดมีให้เลือกน้อยก็เลยทำให้สิ่งที่สหกรณ์จะต้องทำเพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนพนักงานที่มีฝีมือก็คือ การสร้างระบบการดึงดูดและรักษาพนักงานให้อยู่ทำงานกับสหกรณ์ ดังนั้นสหกรณ์ที่ต้องการที่จะใช้คนเก่ง และต้องการคนดีมีฝีมือในการสร้างผลงานให้สหกรณ์นั้น สิ่งที่จะต้องทำต่อไปก็คือ นโยบายเรื่องของการบริหารบุคคลที่สามารถดึงดูดคนเก่งคนดี และนโยบายในการรักษาพนักงานให้ทำงานกับสหกรณ์



**2.2 การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์และวิธีการทำงาน** เนื่องจากมีเด็กรุ่นใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น ซึ่งเด็กรุ่นนี้เองที่จะเข้ามาเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ ในการทำงานจากเดิมให้เป็นแบบใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน และถ้าสหกรณ์ไม่เปลี่ยนแปลง สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ สหกรณ์ก็จะมีปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากคนรุ่นใหม่จะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เรียกได้ว่าทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง มีการติดต่อสื่อสารกันได้ตลอดเวลา ดังนั้นสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาก็คือ ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้นกว่าในอดีต ต้องการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับชีวิตครอบครัวให้มากขึ้น ต้องการการเติบโต ทั้งในด้านเงินเดือน และตำแหน่งงาน ที่รวดเร็ว เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เองที่ทำให้สหกรณ์จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์และวิธีการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของคนรุ่นใหม่มากขึ้น

**2.3 ความอิสระ** ลูกจ้างขององค์กรอยากเป็นนายจ้างของตนเอง ทำงานด้วยตนเอง โดยไม่ต้องเข้าไปอยู่ในระบบบริษัทแบบสมัยก่อน ผลก็คือ องค์กรต่าง ๆ ต้องเริ่มจ้างพนักงานแบบฟรีแลนซ์ (Freelance) กันมากขึ้น คนเหล่านี้ไม่ต้องการเป็นลูกจ้างของบริษัท แต่ต้องการทำงานให้กับบริษัท โดยอาศัยความรู้และทักษะทางวิชาชีพของตนเอง ยิ่งไปกว่านั้นยังสามารถทำงานให้กับบริษัทมากกว่า 1 บริษัทอีกด้วย

**2.4 การติดต่อเชื่อมโยง** เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งทำให้ปัจจุบันทุกคนสามารถที่จะติดต่อกัน และเชื่อมโยงถึงกันได้ทุกที่ทุกเวลา ดังนั้นคนรุ่นใหม่จึงเริ่มมีแนวคิดที่เราสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องเข้าบริษัท สามารถนั่งทำงานที่บ้าน หรือที่ไหนก็ได้ เนื่องจากไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน ก็สามารถที่จะเข้าถึงข้อมูล และสามารถทำงานส่งบริษัทได้ คนรุ่นใหม่ ก็เลยมองว่าการนั่งทำงานในบริษัท เป็นอะไรที่เซียมายและไม่มีความยืดหยุ่นเลย จนบางคนถ้าได้งานที่ต้องนั่งทำงานในออฟฟิศ 8 ชั่วโมง ก็จะปฏิเสธการทำงานนั้น และพยายามที่จะหางานที่มีอิสระมากขึ้น

**2.5 การแลกเปลี่ยนกันทางด้านแรงงาน** โดยเฉพาะการรวมตัวกันของกลุ่มภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งทำให้แรงงานในแต่ละประเทศสามารถเดินทางไปทำงานในประเทศต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ ดังนั้น สหกรณ์จะต้องมีการปรับตัวทางด้านการบริหารวัฒนธรรมให้เป็นสากลมากขึ้น การบริหารบุคคลก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเข้ามาของแรงงานต่างชาติมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสรรหาคัดเลือกคน การบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาพนักงาน เป็นต้น

จากผลกระทบดังกล่าวข้างต้นสหกรณ์จะต้องปรับตัว เพื่อที่จะสามารถดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีฝีมือนั่นเอง ไม่อย่างนั้นแล้วสหกรณ์ก็จะสูญเสียคนเก่งให้กับองค์กรอื่น และทำให้สหกรณ์ไม่มีอะไรน่าดึงดูดคนเก่ง ๆ เข้ามาทำงาน ยิ่งไปกว่านั้นสุดท้ายก็จะส่งผลกระทบต่อการทำธุรกิจของสหกรณ์

### 3. ความสำเร็จของวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดหาเพื่อให้ได้มาและการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร มุ่งเน้นวิเคราะห์วัตถุประสงค์ขององค์กรและกระบวนการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 5 มิติ โดยนำมาประยุกต์ใช้กับสหกรณ์ ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 มิติมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง สหกรณ์มีแนวทาง และวิธีการบริหารทรัพยากร ดังนี้

- 1) สหกรณ์มีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้สหกรณ์บรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 2) สหกรณ์มีการวางแผนและบริหารกำลังคน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของสหกรณ์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

**มิติที่ 2 ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากร** หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ มีลักษณะดังนี้

- 1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา
- 2) สหกรณ์มีฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ได้จริง

**มติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล** หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ก่อให้เกิดผล ดังนี้

- 1) การรักษาไว้ซึ่งผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของสหกรณ์
- 2) ความพึงพอใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์
- 3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของสหกรณ์
- 4) การมีระบบการบริหารผลงาน ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของสหกรณ์

**มติที่ 4 ความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** หมายถึง การที่สหกรณ์จะต้องมี คือ

- 1) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน
- 2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้มีความพร้อมในความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์

**มติที่ 5 คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน** หมายถึง การที่สหกรณ์มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร ดังนี้

- 1) ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารงานซึ่งจะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว
- 2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของสหกรณ์
- 3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหาร กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

จากมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 มติ สามารถทำให้สหกรณ์มีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีกระบวนการบริหาร นโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความพร้อมในความรับผิดชอบนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร

## ประเด็นการวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่าปัจจัยใดที่มีปัญหาในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และมีแนวทางแก้ไขอย่างไร เพื่อให้ได้มาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 4.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 4.1.2  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 4 ตอนที่ 4.1 เรื่อง 4.1.2

---

## เรื่องที่ 4.1.3 ลักษณะทั่วไปของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

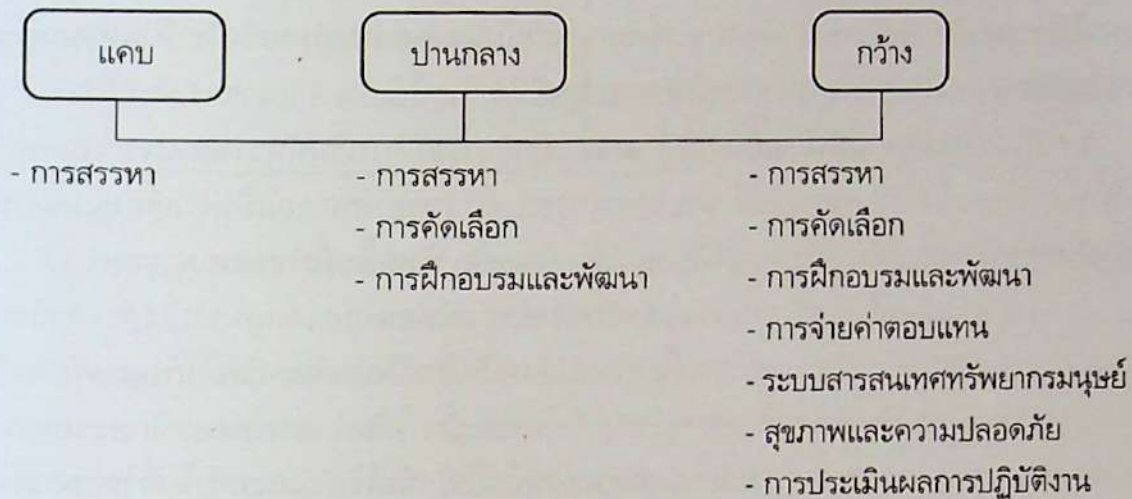
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นการรวมการจัดทำแผนต่าง ๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ด้วยกัน ประกอบด้วยแผนการสรรหา แผนการคัดเลือก แผนการจ่ายค่าตอบแทน แผนการฝึกอบรมและพัฒนา แผนการเลื่อนขั้นตำแหน่ง แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนความก้าวหน้าอาชีพ แผนทดแทนตำแหน่ง ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการที่ถูกรื้อแบบมาเพื่อแปลงแผนและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ให้เป็นไปตามความต้องการในอนาคต ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ โดยมีการจัดทำแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

### 1. มิติที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ผู้บริหารสหกรณ์จะพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์หลายมิติ (dimension) ซึ่งแต่ละมิติจะมีผลกระทบต่อระดับของข้อผูกมัดในการวางแผนของสหกรณ์โดยตรง และมีผลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มิติที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้น ผู้บริหารสหกรณ์จะทำการพิจารณาตัดสินใจ ดังต่อไปนี้

**1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และเชิงรับ (Proactive and Reactive Human Planning Resource)** ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกว่าควรจะใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ซึ่งหมายถึงมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่า องค์กรสามารถจัดหาเจ้าหน้าที่ได้จำนวนที่ถูกต้องทั้งทางด้านทักษะและความสามารถในเวลาที่ต้องการ หรือควรจะใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงรับ ซึ่งหมายถึงการรอให้เหตุการณ์เกิดขึ้นก่อนแล้วจึงดำเนินการ เช่น เมื่อองค์กรต้องการขยายงาน องค์กรก็จะรอจนใกล้เริ่มดำเนินงานก่อน จึงจะเริ่มดำเนินการจัดหาคนมาทำงาน เป็นต้น

1.2 การตัดสินใจเลือกความกว้างและความแคบของขอบข่ายกิจกรรมของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (The Breadth of Focus in Human Resource Planning) ผู้บริหารสภกรณจะพิจารณาตัดสินใจเพื่อกำหนดขอบเขตกิจกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภกรณไว้ว่า ควรจะกำหนดขอบข่ายแบบแคบมีเฉพาะบางกิจกรรมเท่านั้น เช่น การสรรหา และการคัดเลือก หรือขอบข่ายแบบกว้าง ๆ หลายกิจกรรม (narrow or broad focus) เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ สุขภาพและความปลอดภัย และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 มิติมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Anthony, Kacmar & Perrewè. (2002). *Human Resource Management A Strategic Approach* (4<sup>th</sup> ed.). Orlando: Harcourt College Publishers. p. 177.

1.3 การวางแผนที่เป็นทางการและการวางแผนที่ไม่เป็นทางการ (Formal and Informal Plan) องค์การควรจะมีการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์แบบทางการมากกว่าแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เป็นทางการ แผนที่เป็นทางการจะมีการกำหนดและเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยอาศัยข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์และมีการพิจารณาอย่างเป็นขั้นตอน ในปัจจุบันองค์การสามารถใช้ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์มาช่วยในการจัดทำแผน

ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารสภกรณพิจารณาว่าจะมีวิธีการสรรหาเจ้าหน้าที่อย่างไร จะใช้จำนวนเจ้าหน้าที่เท่าใด จะใช้ส่วนสัดส่วนของเจ้าหน้าที่ที่มีทักษะและความสามารถในสัดส่วนเท่าไร จะใช้วิธีการสรรหาเจ้าหน้าที่จากภายในหรือจากภายนอกอย่างไร จะมีวิธีการคาดคะเนตำแหน่งงานว่างอยู่เท่าไร และสภกรณควรจะใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System: HRIS) อย่งไร เป็นต้น

นอกจากนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรจะคำนึงถึงความสอดคล้องสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และมีลักษณะของการวางแผนที่มีความยืดหยุ่น คือ เป็นแผนทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย

## 2. แนวทางการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความสำเร็จของสหกรณ์ โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาและการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ที่สำคัญต่อการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายของสหกรณ์ ซึ่งการวางแผนจะตอบสนองต่อปัจจัยพื้นฐานของการจัดการสหกรณ์ โดยมีแนวทางในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ที่จำแนกได้เป็น 3 แนวทาง คือ

**2.1 การวางแผนจากบนลงล่าง (Top-down Approach)** การเริ่มต้นวางแผนจากบนลงล่าง ย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ เพราะวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์เป็นตัวเชื่อมแผนงานต่าง ๆ ในสหกรณ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์วิธีการนี้มีขั้นตอนหลัก ดังต่อไปนี้ฝ่ายต่าง ๆ

- 1) เริ่มต้นจากการพิจารณาแผนหลักของสหกรณ์ก่อน
- 2) จากแผนหลักของสหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์
- 3) ทำการพิจารณาสภาวการณ์ต่าง ๆ ในขณะนั้น ได้แก่ จำนวนและทักษะของแรงงานในสหกรณ์ สภาพของตลาดแรงงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ในอนาคตให้สอดคล้องกัน
- 4) ทำการเปรียบเทียบความต้องการทางด้านแรงงานกับจำนวนเจ้าหน้าที่ที่สหกรณ์มีอยู่ว่าเหมาะสมกันหรือไม่ ในกรณีที่มีการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์หรือมีจำนวนทรัพยากรมนุษย์มากเกินไป องค์กรจะได้พิจารณาดำเนินการในเรื่องนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นหรือลดระดับจำนวนทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงาน
- 5) กำหนดแผนงานเพื่อปรับเปลี่ยนหรือกำหนดกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์

## ตารางที่ 2.1 ข้อดี-ข้อเสีย ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จากบนลงล่าง

ข้อดี	ข้อเสีย
1) เป็นการง่ายที่จะเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ 2) การกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ทางด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถกระทำได้ทันที ทำให้การแก้ปัญหาต่าง ๆ ทางด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างรวดเร็ว	1) ไม่ได้คำนึงถึงข้อมูลของแต่ละส่วนฝ่าย หรือแต่ละส่วนงานย่อยก่อนกำหนดเป็นแผน หรือนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ อาจทำให้การวางแผนไม่มีประสิทธิภาพ 2) การที่ไม่ได้อาศัยข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ หรือแต่ละส่วนงานเสียก่อนเป็นอันดับแรกย่อมส่งผลในแง่จิตวิทยาของผู้ปฏิบัติงานว่าไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดแผน

**2.2 การวางแผนจากล่างขึ้นบน (Bottom-Approach)** เป็นการพิจารณาส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ โดยยึดหลักการที่ว่า ส่วนบุคคลและงานต่าง ๆ ในสหกรณ์มีความสำคัญ โดยจะต้องเชื่อมโยงแผนงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สหกรณ์และเจ้าหน้าที่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์แนวทางนี้มีขั้นตอน ดังนี้

1) ทำการศึกษาและวิเคราะห์เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ในแต่ละระดับหรือแต่ละตำแหน่งงานว่าจะต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ และขีดความสามารถอย่างไร

2) นำเอาข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ลักษณะต่าง ๆ ของแต่ละตำแหน่งงานมากำหนดเป็นแผนงานรวมของทั้งสหกรณ์ จากตำแหน่งงานต่าง ๆ นี้ จะทำให้การวิเคราะห์รายละเอียดในเรื่องต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่ สหกรณ์สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการสรรหา แผนการคัดเลือก แผนการฝึกอบรมและพัฒนา แผนการจ่ายค่าตอบแทน แผนการเลื่อนตำแหน่งงาน แผนการวางแผนอาชีพ และแผนทดแทนตำแหน่ง เป็นต้น

## ตารางที่ 2.2 ข้อดี-ข้อเสีย ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จากล่างขึ้นบน

ข้อดี	ข้อเสีย
1) สามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากฝ่ายหรือส่วนงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การได้ 2) ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มานั้น เพื่อจะนำมาวิเคราะห์กำหนดเป็นแผนงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์รวบรวมมาจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้การวางแผนมีประสิทธิภาพ	1) เป็นการยากที่จะประสานข้อมูลของแต่ละฝ่ายหรือส่วนงานต่าง ๆ ให้เข้ากับวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสม 2) ข้อมูลที่รวบรวมมาได้ นั้น มีความแตกต่างกัน การผสมผสานข้อมูลให้สอดคล้องกันนับว่าเป็นปัญหาอย่างหนึ่งในการวางแผน

**2.3 การวางแผนแบบผสม (Combined Approach)** เป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 2 วิธี มาผสมกันและนำมาใช้ให้เหมาะสมก็จะได้ผลดีกว่าที่จะเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงวิธีเดียวหรือที่เรียกกันว่า การบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) ซึ่งจะได้ประโยชน์สูงสุดหากนำเอาทั้ง 2 วิธี คือ การวางแผนจากบนลงล่างและการวางแผนจากล่างขึ้นบนมาผสมกัน เนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายดังกล่าวไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติก็คงจะได้วิเคราะห์และศึกษาข้อมูลของแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกันของแต่ละฝ่ายและแต่ละตำแหน่งงานกับวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์

ตารางที่ 2.3 ข้อดี-ข้อเสีย ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แบบผสม

ข้อดี	ข้อเสีย
1) เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ซึ่งยอมรับกันว่า การที่เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสเข้าร่วมในการวางแผนจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน 2) ช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับฝ่ายต่าง ๆ หรือเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ นับว่ามีประโยชน์ต่อการวางแผนได้เป็นอย่างดี	1) ความแตกต่างหรือความหลากหลายของข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ หรือเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ อาจส่งผลทำให้เกิดความล่าช้าในการวางแผน 2) บางกรณีในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แทนที่จะมุ่งพิจารณาถึงวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์กลับมุ่งไปยังวัตถุประสงค์เฉพาะฝ่ายหรือกลุ่มของตนเท่านั้น

แนวโน้มการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะมุ่งเน้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แบบผสมทั้งการวางแผนจากบนลงล่าง และการวางแผนจากล่างขึ้นบน เนื่องจากสภาพแวดล้อมของสหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การที่ผู้บริหารมีข้อมูลจากฝ่ายบริการ และมีข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์ย่อมทำให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์

### ประเด็นการวิเคราะห์

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางด้านอัตรากำลังคนในตลาดแรงงานนั้น มีการผันผวนที่สูงขึ้น นักศึกษาคิดว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรจะคำนึงถึงสิ่งใด และมีแนวทางอย่างไรในการวางแผนดังกล่าว

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 4.1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 4.1.3  
 ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 4 ตอนที่ 4.1 เรื่องที่ 4.1.3



## ตอนที่ 4.2

## กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 4.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

## หัวข้อเรื่อง

- เรื่องที่ 4.2.1 ขั้นตอนของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- เรื่องที่ 4.2.2 ตัวแบบสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- เรื่องที่ 4.2.3 การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

## แนวคิด

1. ขั้นตอนของกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มี 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การพยากรณ์อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 3) การพยากรณ์อุปทานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 4) การเปรียบเทียบอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 5) การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ และ 6) การควบคุมและประเมินผลตามแผนของสหกรณ์
2. ตัวแบบสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นการสร้างและจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์มี 7 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาปทัสถานและค่านิยมของผู้บริหารสหกรณ์และสภาพแวดล้อมการเมืองภายในสหกรณ์ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านการขยายงานหรือการชะลอการเจริญเติบโตของสหกรณ์ 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) การศึกษาโครงสร้างงานและการออกแบบงาน 5) การศึกษาข้อกำหนดด้านทักษะที่ต้องการในอนาคต จำแนกตามกลุ่มงาน 6) การคาดคะเนจำนวนทรัพยากรมนุษย์ส่วนที่ขาดแคลนหรือส่วนที่เกินในแต่ละกลุ่มงาน และ 7) การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะสำหรับหน้าที่ต่าง ๆ ของทรัพยากรมนุษย์
3. การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นการประมาณความต้องการและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ และการพยากรณ์หรือการประเมินศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ส่วนการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์สามารถเลือกเทคนิคในการพยากรณ์ คือ ประเภทของการคาดการณ์ หลักการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์และเทคนิคในการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์

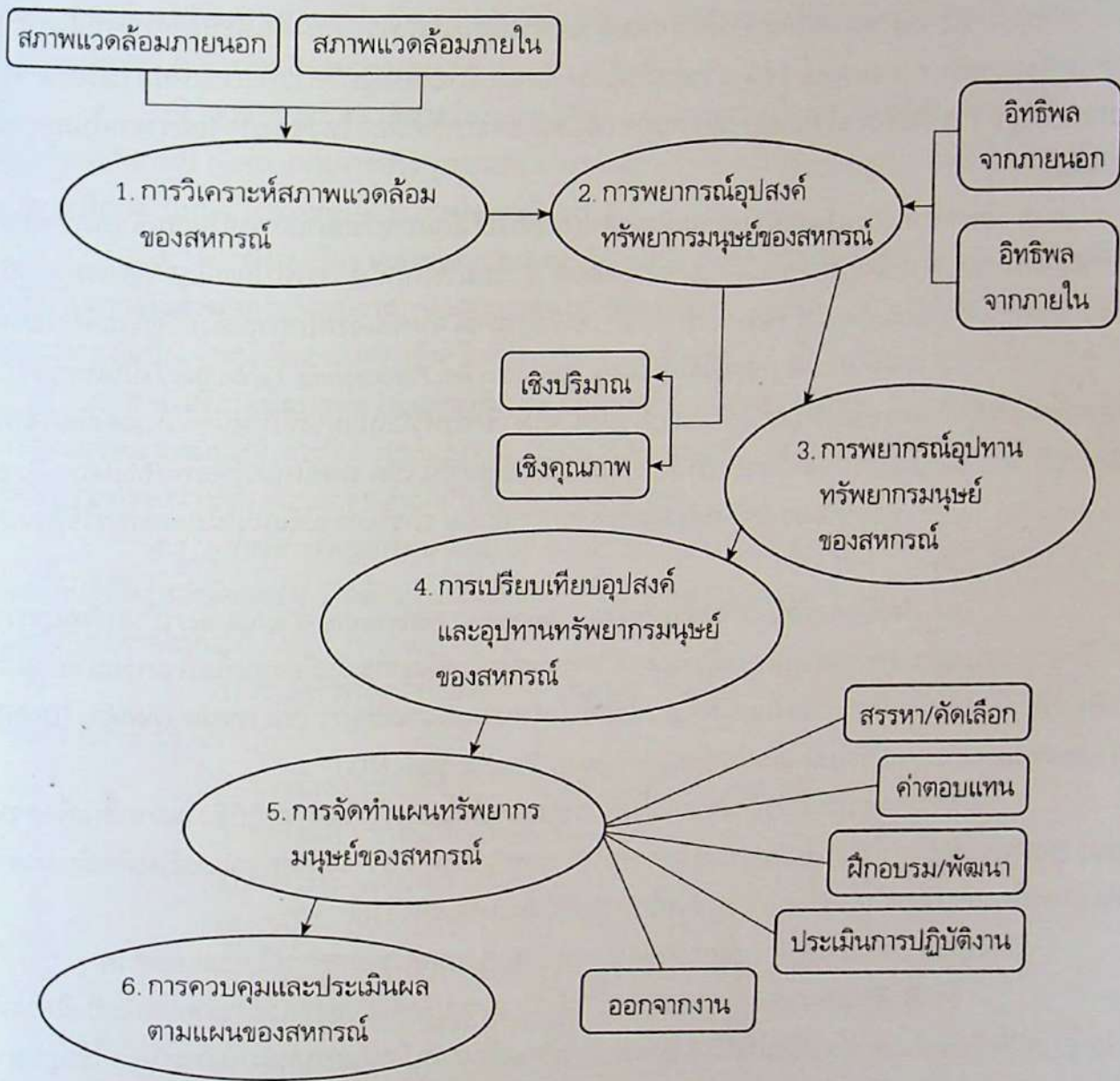
### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 4.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. วิเคราะห์ขั้นตอนของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. วิเคราะห์ตัวแบบสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. วิเคราะห์การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 4.2.1 ขั้นตอนของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นกระบวนการที่ใช้การคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของกิจการในแต่ละช่วงเวลา และตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบโดยมีกระบวนการที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 ขั้นตอนของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

1. **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์** เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพราะสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินและวิเคราะห์อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์ ส่งผลกระทบต่อการคาดการณ์อุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 **สภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์** มีอิทธิพลต่อสหกรณ์และไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และคู่แข่งชั้น เป็นต้น

1.2 **สภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์** สหกรณ์สามารถควบคุมได้และมีผลกระทบโดยตรงต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การตัดสินใจระดับนโยบายของผู้บริหาร การขยายการลงทุน การขยายงานใหม่ การจัดโครงสร้างและการออกแบบงานใหม่ และการเคลื่อนไหวของปัจจัยแรงงานในสหกรณ์ เป็นต้น

2. **การพยากรณ์อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์** เป็นการประมาณการจำนวนเจ้าหน้าที่ ทักษะความสามารถของเจ้าหน้าที่ที่สหกรณ์ต้องการในอนาคต ซึ่งนิยมใช้เทคนิคการพยากรณ์ 2 วิธีการควบคู่กัน คือ การพยากรณ์จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ต้องการด้วยวิธีการเชิงปริมาณ จากนั้นจึงพยากรณ์ด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ

2.1 **เทคนิคการพยากรณ์เชิงปริมาณ (Quantitative Forecasting Technique)** เป็นเทคนิคการพยากรณ์ที่อาศัยตัวเลขหรือข้อมูลในอดีตมาประเมิน ตามวิธีการหรือแนวทางที่กำหนดไว้ทางคณิตศาสตร์หรือสถิติ วิธีการนี้นิยมใช้การพยากรณ์ระยะปานกลางและระยะสั้น เช่น เทคนิคมาร์คอฟ (Markov Forecasting Technique) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการถดถอย การวิเคราะห์แนวโน้มและการใช้ตัวแบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2.2 **เทคนิคการพยากรณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Forecasting Technique)** เป็นการพยากรณ์ที่ใช้วิจารณ์ญาณและประสบการณ์ของผู้วางแผนเป็นเกณฑ์ในการพยากรณ์ เนื่องจากไม่สามารถนำข้อมูลในอดีตมาใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาได้ วิธีการนี้ใช้ในการวางแผนระยะยาว เช่น เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) และเทคนิคคนอมินอล (Nominal Group Technique: NGT)

ตัวอย่างเช่นในปัจจุบันสหกรณ์ได้นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้นเพื่อความสะดวกและรวดเร็วทำให้จำนวนความต้องการแรงงานพนักงานลดลง แต่สหกรณ์จะต้องมีพนักงานที่มีศักยภาพในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงานของสหกรณ์

ปัจจัยที่มีผลต่อการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ประกอบด้วย

1) อิทธิพลจากภายนอกสหกรณ์ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี มีการนำเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าและทันสมัยมาใช้ในสหกรณ์ ภาวะทางด้านการเมืองและกฎหมาย การบังคับใช้กฎหมายใหม่ ๆ ภาวะทางด้านเศรษฐกิจและสังคม การขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ การปรับอัตราดอกเบี้ย การปรับอัตราภาษี ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด ภาวะทางด้านการแข่งขัน พฤติกรรมและรสนิยมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

2) อิทธิพลจากภายในสหกรณ์ ได้แก่ การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ นวัตกรรมใหม่ ๆ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้น การลดต้นทุนการผลิต การตัดสินใจในการลงทุนธุรกิจใหม่ การขยายงาน การจัดโครงสร้างสหกรณ์ใหม่ การออกแบบงานใหม่ของสหกรณ์ ปัจจัยทางด้านแรงงานของสหกรณ์ เช่น การโอนย้าย การครบกำหนดการจ้างงาน การเกษียณอายุ และการลาออก เป็นต้น

**3. การพยากรณ์อุปทานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์** เป็นการประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ทั้งในด้านจำนวน ทักษะ ซีดความสามารถและความพร้อมที่จะจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตได้มากน้อยเพียงใด และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ ผู้วางแผนจะมีการตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ว่ามีปริมาณและคุณภาพของเจ้าหน้าที่เป็นเท่าใด และอย่างไร เพียงพอหรือไม่สมควรที่จะมีการสรรหาจากแหล่งทรัพยากรมนุษย์ภายในและภายนอกสหกรณ์เพิ่มเติมหรือไม่ เทคนิคที่ใช้ในการพยากรณ์อุปทานทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

**3.1 การประเมินจากภายในสหกรณ์** ผู้วางแผนจะใช้คลังข้อมูลหรือคลังทักษะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ผังทดแทนการบรรจุทดแทน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เช่น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลาออก เป็นต้น

**3.2 การประเมินจากภายนอกสหกรณ์** ผู้วางแผนสามารถใช้วิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกและการวิเคราะห์ตลาดแรงงาน เช่น แรงงานที่ยังว่างงานอยู่ และแรงงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ขององค์กรอื่น ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกันตามระดับทักษะ ฝีมือแรงงาน เป็นต้น

**4. การเปรียบเทียบอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์** จากกระบวนการของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์และการเปรียบเทียบจากแหล่งทรัพยากรมนุษย์ภายในสหกรณ์นั้น เพื่อวิเคราะห์ช่องว่างหรือความแตกต่างที่เกิดขึ้น 3 ลักษณะ คือ

**4.1 อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์มากกว่าอุปทานทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง สหกรณ์มีทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานที่น้อยกว่าความต้องการหรือเกิดการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินได้ ดังนี้

1) การสรรหาจากภายนอก (External Recruitment) โดยเฉพาะในกรณีที่เป็นการขาดแคลนจำนวนมาก

2) การจ้างเจ้าหน้าที่ชั่วคราว (Temporary Employee)

3) การขอเช่าเจ้าหน้าที่ (Employee Leasing)

4) การใช้ผู้รับเหมาช่วง (Subcontracting)

5) การให้ทำงานล่วงเวลา (Overtime)

6) การลดอัตราการออกจากงาน (Reduce Turnover)

7) การเลื่อนการเกษียณ (Postponing Retirement)

8) การรี้อปรับระบบ (Reengineering) เพื่อลดจำนวนบุคลากร

**4.2 อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าอุปทานทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง สหกรณ์มีทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานมากเกินไปกว่าความต้องการที่จำเป็นต้องปรับลดเจ้าหน้าที่ ซึ่งวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินได้ ดังนี้

- 1) การจ้างงานที่เข้มงวด (Restricted Hiring) จะจ้างเจ้าหน้าที่ใหม่เฉพาะในกรณีที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานเท่านั้น
- 2) การลดจำนวนชั่วโมงงานลง (Reduced Hours) โดยการลดชั่วโมงการทำงานลง เช่น จาก 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เหลือ 42 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรือน้อยกว่าแล้วแต่กรณี การลดชั่วโมงนี้มักจะใช้กับลูกจ้างที่ปฏิบัติงานเป็นรายชั่วโมงมากกว่าใช้กับเจ้าหน้าที่ประจำ
- 3) การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) เป็นการเสนอผลประโยชน์อันเป็นที่น่าพึงพอใจ เป็นที่ดึงดูดใจแก่เจ้าหน้าที่ที่เต็มใจจะลาออกจากงานก่อนกำหนดเวลา
- 4) การเลิกจ้าง (Layoffs) บางครั้งสหกรณ์จำเป็นต้องให้เจ้าหน้าที่ออกจากงาน โดยมีการจ่ายเงินชดเชยให้กับเจ้าหน้าที่
- 5) การลดค่าจ้าง (Pay Cuts) โดยการจ้างในอัตราที่ต่ำลงหรือไม่มีการเพิ่มค่าจ้างให้
- 6) การช่วยจัดหางานให้เจ้าหน้าที่ที่พ้นสภาพการจ้าง (Outplacement) เป็นการหางานในสถานประกอบการอื่นให้กับเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ที่จำเป็นต้องออกจากงานโดยไม่มีทางเลือก

4.3 อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์เท่ากับอุปทานทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานมีจำนวนที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ที่มีเจ้าหน้าที่ที่สอดคล้องกับความต้องการ ซึ่งวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินได้ ดังนี้

- 1) การจัดหาคนมาแทน (Replacement) ในกรณีที่มีเจ้าหน้าที่ลาออก
- 2) การหมุนเวียนงาน (Rotation) หรือการเคลื่อนย้ายคนใหม่ (Redeployment) เพื่อความเหมาะสม

5. การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ การกำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์มักประกอบด้วยแผนตามหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแต่ละแผนมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อที่จะได้จัดทำแผนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ได้มีอยู่ 3 แนวทางที่สำคัญ คือ

5.1 อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์มากกว่าอุปทานทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานด้านค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพ เช่น การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรรหาและคัดเลือกเจ้าหน้าที่ เป็นต้น

5.2 อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าอุปทานทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเกิดภาวะทรัพยากรมนุษย์มากเกินไป สหกรณ์จะต้องดำเนินมาตรการต่าง ๆ ที่จะลดจำนวนทรัพยากรมนุษย์ลง เช่น ปรับลดเจ้าหน้าที่ด้วยการเกษียณอายุก่อนกำหนด ลดเวลาการทำงานจนถึงเลิกจ้าง เป็นต้น

5.3 อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์เท่ากับอุปทานทรัพยากรมนุษย์ สหกรณ์ไม่ต้องแสวงหาหรือลดจำนวนทรัพยากรมนุษย์ลง เนื่องจากมีความเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ เช่น การสรรหาเมื่อมีเจ้าหน้าที่ลาออก เป็นต้น

6. การควบคุมและประเมินผลตามแผนของสหกรณ์ เป็นการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบประสิทธิผลของแผน อาจใช้เกณฑ์การวัดต่าง ๆ เช่น อัตราการออกจากงานของเจ้าหน้าที่ ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมในการจ้างเจ้าหน้าที่ใหม่ และการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายระหว่างการรับเจ้าหน้าที่ใหม่กับการฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่จำนวนเจ้าหน้าที่ที่สรรหากับที่คาดการณ์ไว้

## ประเด็นการวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่ากระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ขั้นตอนใดที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ เพราะเหตุใด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 4.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 4.2.1  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 4 ตอนที่ 4.2 เรื่อง 4.2.1

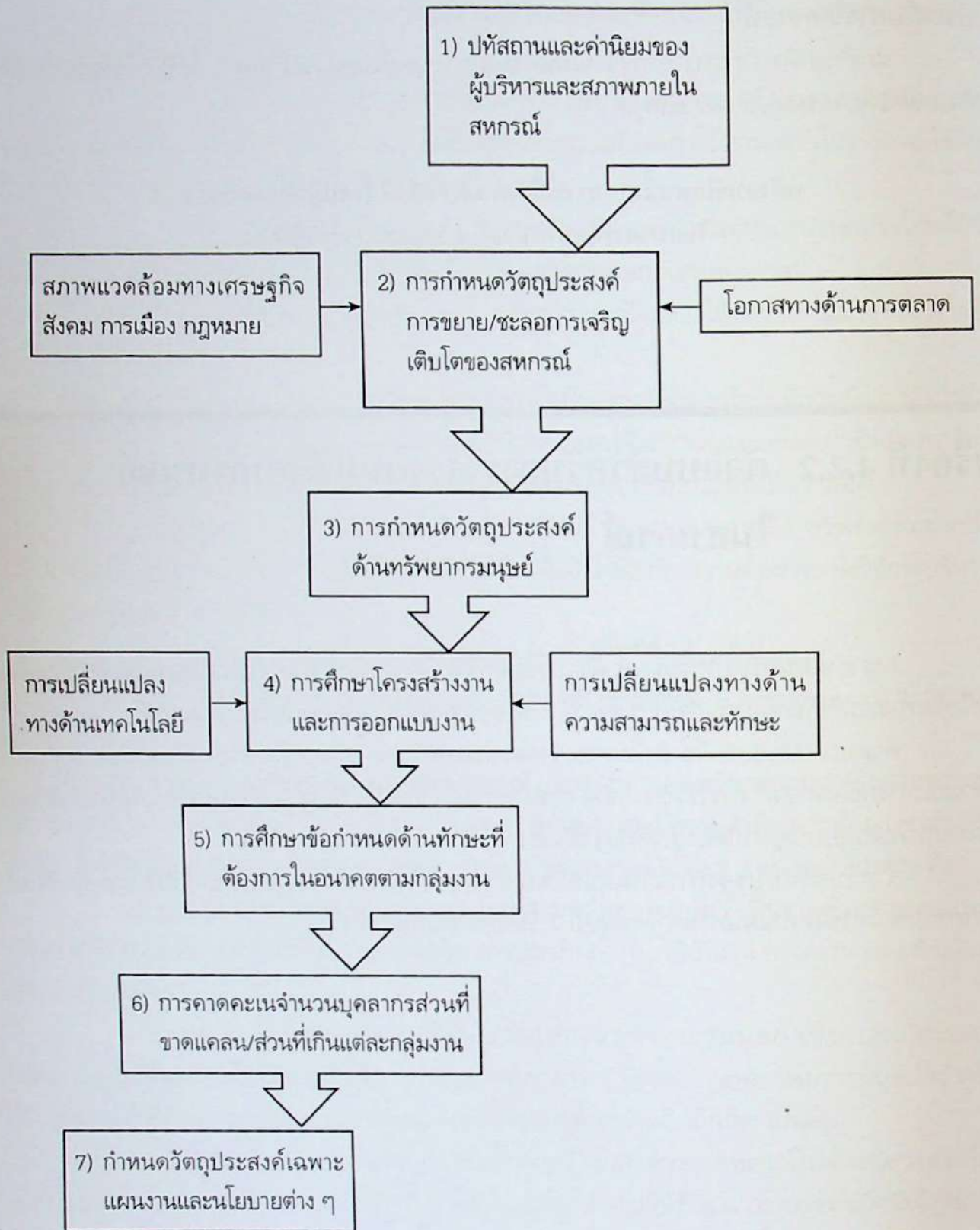
---

## เรื่องที่ 4.2.2 ตัวแบบสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในสหกรณ์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้วางแผนจะใช้ตัวแบบสำหรับการวางแผนเป็นแนวทางในการสร้างหรือจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ 7 ขั้นตอนสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ตัวแบบ (Model) คือ สิ่งที่จำลองจากสภาพของปัญหา ตัวแบบที่สร้างขึ้นมีหลายประเภท เช่น ตัวแบบทางคณิตศาสตร์ การใช้วิธีทางสถิติ การคาดการณ์จากสมการพื้นฐาน ตัวแบบแท่นองค์ประกอบของระบบ หรือตัวแบบปัญหาที่ต้องการศึกษา เป็นต้น

สำหรับตัวแบบของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้นจะแสดงถึงวิธีการปฏิบัติโดยภาพรวมของการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ 7 ขั้นตอน ดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 ตัวแบบสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ที่มา: ดัดแปลงจาก Anthony, Kacmar & Perrewè. (2002). *Human Resource Management: A Strategic Approach* (4<sup>th</sup> ed.). Orlando: Harcourt College Publisher. p. 122.



ตัวแบบสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ มีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาทัศนคติและค่านิยมของผู้บริหารและสภาพแวดล้อมด้านการเมืองภายในสหกรณ์ (Personal Values and norms of Strategic Managers and Internal of cooperatives Political Environment)** ขั้นแรกนี้เป็นการศึกษาประวัติความเป็นมาของสหกรณ์ ปรัชญา แนวคิด วิสัยทัศน์ ทัศนคติ และค่านิยมของผู้บริหารที่เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ รวมทั้งการศึกษาสภาพแวดล้อมทางด้านการเมืองภายในสหกรณ์ วัฒนธรรมองค์กร และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

**ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านการขยายงานหรือการชะลอการเจริญเติบโตของสหกรณ์ (Determine of cooperatives Growth/Retrenchment Objectives)** กิจกรรมหลักของขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นแผนหลักของการวางแผนงานต่าง ๆ ของสหกรณ์ทั้งหมด เป้าหมายในการดำเนินงานของสหกรณ์ในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการขยายงานเจริญเติบโตหรือชะลอการเจริญเติบโต เป้าหมายเหล่านี้ย่อมเกี่ยวข้องกับสภาพการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เช่น การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของจำนวนพนักงาน เจ้าหน้าที่ ซึ่งสหกรณ์ต้องใช้ ทำให้ผู้วางแผนสามารถกำหนดแผนงานต่าง ๆ ได้เหมาะสมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Determine Human Resource Objectives)** ภายหลังจากได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์แล้ว ทิศทางของการสื่อสารและการทำความเข้าใจให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรมนุษย์

**ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาโครงสร้างงานและการออกแบบงาน (Examine the Job Structure and Design)** เป็นการออกแบบงาน (the design of jobs) ในปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ได้ทำการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและเป็นไปอย่างรวดเร็ว เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน การแข่งขันระดับโลกที่สูงขึ้นตามกระแสโลกาภิวัตน์ การใช้เทคโนโลยีนั้นส่งผลให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็วขึ้น สามารถเพิ่มผลผลิตแต่ส่งผลทำให้ความต้องการพนักงานลดลง ในขณะที่ทักษะของพนักงาน เจ้าหน้าที่ก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย ส่งผลต่อแผนทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินกิจกรรมด้านการสรรหา การฝึกอบรม การว่าจ้าง เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 5 การศึกษาข้อกำหนดด้านทักษะที่ต้องการในอนาคตจำแนกตามกลุ่มงาน (Examine the Future Skill Requirements by Job Category)** เมื่อได้กำหนดโครงสร้างงานและการออกแบบงานใหม่แล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการตรวจสอบทักษะที่ต้องการของแต่ละงาน ตามโครงสร้างงานที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สหกรณ์นำมาใช้ เช่น สหกรณ์ร้านค้ามีการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการบันทึกข้อมูลทางการบัญชี การสั่งซื้อ การควบคุมสินค้าคงคลัง ดังนั้น ทักษะที่ต้องการของพนักงาน เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วย คือพนักงาน เจ้าหน้าที่ต้องมีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปเพิ่มขึ้น เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 6 การคาดคะเนจำนวนทรัพยากรมนุษย์ส่วนที่ขาดแคลนหรือส่วนที่เกินสำหรับแต่ละกลุ่มงาน (Estimate Human Resource Short Age or Surplus for Each Occupational Category)** เป็นการ

คาดคะเนจำนวนทรัพยากรมนุษย์สำหรับแต่ละกลุ่มงานว่า มีจำนวนที่ขาดแคลนหรือที่เกินกว่าความต้องการหรือไม่ เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

**ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะสำหรับหน้าที่ต่าง ๆ ของทรัพยากรมนุษย์ (Establish Specific Objectives for Human Resource Functions)** เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ต่าง ๆ สำหรับแต่ละหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์เฉพาะแต่ละหน้าที่จะถูกกำหนดสำหรับกิจกรรมตั้งแต่กิจกรรมการสรรหาจนกระทั่งถึงการเลิกจ้าง

สำหรับแผนทรัพยากรมนุษย์โดยรวมควรจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับปฏิบัติการในแต่ละหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการกำหนดเป็นแผนนโยบายเชิงปฏิบัติ โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เฉพาะและสามารถบูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

### ประเด็นการวิเคราะห์

กรณีที่สหกรณ์ต้องการบุคลากรที่มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ นักศึกษาคิดว่าสหกรณ์สามารถประยุกต์ใช้ตัวแบบสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนใด เพราะเหตุใด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 4.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 4.2.2  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 4 ตอนที่ 4.2 เรื่อง 4.2.2

---

## เรื่องที่ 4.2.3 การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การพยากรณ์และการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการประมาณการอุปสงค์และอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ทั้งในแง่ปริมาณ และคุณภาพ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต ซึ่งอาจจะเป็นการพยากรณ์ในระยะสั้นหรือระยะยาว

### 1. การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นการประมาณความต้องการและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

**1.1 การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์** ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตเป็นปัจจัยสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกสหกรณ์หลายด้านที่มีผลกระทบต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1) สภาพแวดล้อมจากภายในสหกรณ์ เป็นปัจจัยที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ เช่น การตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เช่น การขยายกิจการ การจัดโครงสร้างสหกรณ์ใหม่ การออกแบบงานใหม่ เป็นต้น หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงงานโดยตรงของสหกรณ์ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก การตาย การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2) สภาพแวดล้อมจากภายนอกสหกรณ์ เป็นปัจจัยที่สหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี คู่แข่งขัน ลูกค้า เป็นต้น

**1.2 การพยากรณ์หรือการประเมินศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์** การประเมินศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นการพิจารณาถึงขีดความสามารถและความพร้อมที่จะก้าวหน้าในอนาคตได้มากน้อยเพียงใด เป็นการทำนายอนาคตจากสภาพการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ในปัจจุบัน และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาลักษณะและความสามารถของเจ้าหน้าที่ ผลจากการประเมินศักยภาพทำให้สหกรณ์ทราบถึงลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ที่ควรพัฒนา ส่วนที่ควรส่งเสริมให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น และส่วนที่ควรจัดให้มีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทดแทน ซึ่งจะทำให้การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของสหกรณ์ได้

จากการทราบสภาพทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันและความต้องการในอนาคตแล้ว สหกรณ์สามารถทำการเปรียบเทียบทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการกับที่มีอยู่ โดยปรากฏผล 3 แนวทาง คือ

1) อุปสงค์เท่ากับอุปทาน สหกรณ์ไม่ต้องแสวงหา หรือลดจำนวนทรัพยากรมนุษย์ลง เพราะจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่นั้นมีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติกันเอง

2) อุปสงค์มากกว่าอุปทาน คือ การขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ สหกรณ์จะต้องแสวงหาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น

3) อุปสงค์น้อยกว่าอุปทาน คือ การเกิดภาวะทรัพยากรมนุษย์มีจำนวนมากเกินไป สหกรณ์จะดำเนินมาตรการต่าง ๆ ที่จะลดจำนวนทรัพยากรมนุษย์ลง

ทั้งนี้ 3 แนวทางดังกล่าวข้างต้นนั้น ผู้บริหารสหกรณ์จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนงานและกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมต่อไป

นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องใช้ในอนาคตควรจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร เพื่อที่สหกรณ์จะได้มีการวางแผนพัฒนาได้อย่างเหมาะสม

## 2. การกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

**2.1 ประเภทของการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์** การคาดคะเนหรือการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับวิธีการการจัดแบ่งซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับสหกรณ์ได้ วิธีการที่นิยมใช้มี 5 วิธี ได้แก่

- 1) การคาดคะเนโดยอาศัยหลักของคณิตศาสตร์-สถิติ เชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ
- 2) การคาดคะเนโดยอาศัยระยะเวลา
  - ระยะสั้น เป็นการพยากรณ์ในช่วงเวลาไม่เกิน 1 ปี
  - ระยะปานกลาง เป็นการพยากรณ์ในช่วงเวลามากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี
  - ระยะยาว เป็นการพยากรณ์ที่มีช่วงเวลา 5 ปีขึ้นไป
- 3) การคาดคะเนโดยอาศัยจำนวนบุคคล โดยบุคคลคนเดียว และกลุ่มบุคคล
- 4) การคาดคะเนโดยอาศัยสายการบังคับบัญชา จากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน
- 5) การคาดคะเนโดยอาศัยแหล่งของการพยากรณ์ เป็นการคาดคะเนด้านอุปสงค์ และคาดคะเนด้านอุปทาน

### 2.2 หลักการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์

- 1) การดูอัตราการเพิ่ม-ลดบุคลากร โดยทั่วไปอาศัยการคำนวณปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น และความสามารถของบุคลากรแต่ละคนที่ทำงานได้ในแต่ละช่วงเวลา
- 2) การใช้ความเห็นส่วนรวม โดยใช้วิธีสำรวจหรือสอบถามความเห็นส่วนรวม และนำมาพยากรณ์หรือวางแผน
- 3) การใช้วิธีการเจาะกลุ่มหรือกำหนดประเภท ผู้วางแผนจะทราบว่าจะสหกรณ์ต้องการบุคลากรประเภทใด แล้วต้องไปเจาะกลุ่มบุคลากรเหล่านั้น
- 4) การใช้ตัวแบบหรือสถานการณ์จำลอง เป็นวิธีการซึ่งใช้ความรู้ทางสถิติเชิงปริมาณหรือทางคณิตศาสตร์เข้ามาช่วย ทำได้ในกรณีที่มีข้อมูลที่ดีและเพียงพอ และต้องควบคุมสถานการณ์และสภาพแวดล้อมไว้ให้ตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### 2.3 เทคนิคการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

- 1) Zero-Based Forecasting คือ การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ โดยดูจากสถานะการจ้างงานขององค์กรในปัจจุบัน
- 2) Bottom-up Approach บุคคลที่อยู่ในหน่วยงานเล็ก จะเป็นผู้ที่ทราบถึงความต้องการกำลังคนในหน่วยงานนั้นมากที่สุด และเสนอให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลทราบ
- 3) Use of Predictor Variables คือ การพยากรณ์โดยอาศัยตัวแปรสำคัญบางตัว
- 4) Computers and Statistical Technique คือ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นแบบถดถอย หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการสินค้าและบริการกับระดับหรือปริมาณกำลังคนที่ต้องการ
- 5) Simulation เป็นวิธีการจำลองจากของจริงโดยใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์
- 6) Expert Forecasts คือ การพยากรณ์โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญ ยึดถือความรู้และประสบการณ์ ของผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นสำคัญ
- 7) Trend Projection Forecasts คือ การพยากรณ์โดยดูจากแนวโน้มของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในอดีต

ตัวอย่างเช่นสหกรณ์โคนมแห่งหนึ่งได้มีการแก้ไขระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับคุณสมบัติของพนักงานเจ้าหน้าที่ ให้มีทักษะความรู้ ความสามารถและศักยภาพในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ คือน้ำนมดิบเป็นนมพาสเจอร์ไรส์ หรือยูเอชที พร้อมดื่มเพื่อบำรุงส่งเสริมสุขภาพ ในกรณีนี้สหกรณ์จะต้องมีการวางแผนถึงความต้องการบุคลากรที่มีการจัดจ้างเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามคุณสมบัติที่กำหนด

### ประเด็นการวิเคราะห์

จงอภิปรายกรณีอุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าอุปทานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการได้อย่างไร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 4.2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 4.2.3  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 4 ตอนที่ 4.2 เรื่องที่ 4.2.3

### ตอนที่ 4.3

## หลักการ และกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 4.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

### หัวข้อเรื่อง

เรื่องที่ 4.3.1 หลักการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 4.3.2 กลยุทธ์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

### แนวคิด

1. หลักการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับความสอดคล้องของแผน การกำหนดเวลา การชี้แจงและทำความเข้าใจเรื่องแผน การกำหนดเงื่อนไข การมีผู้รับผิดชอบ และการพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนเกี่ยวกับงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ตั้งแต่การรับคนเข้ามาทำงานจนถึงสิ้นสุดการเป็นเจ้าหน้าที่ โดยมีกลยุทธ์สำคัญ คือ 1) กลยุทธ์การว่าจ้างเจ้าหน้าที่ เป็นกลยุทธ์ที่จัดทำต่อจากการวางแผนอัตรากำลัง และการวิเคราะห์งาน 2) กลยุทธ์การดูแลรักษาเจ้าหน้าที่ เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับด้านการพัฒนาศักยภาพ การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลือกคนให้ตรงกับงาน การให้ค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจต่าง ๆ การดูแลสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิการต่าง ๆ และการมุ่งธำรงรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานดีไว้กับสหกรณ์ และ 3) กลยุทธ์การสิ้นสุดการเป็นเจ้าหน้าที่ เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการลาออกเองของเจ้าหน้าที่ การเกษียณอายุ การเลิกจ้างเจ้าหน้าที่ การไล่ออก รวมทั้งการสิ้นสภาพการเป็นเจ้าหน้าที่ในทุก ๆ เงื่อนไข

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 4.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายหลักการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. อธิบายกลยุทธ์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 4.3.1 หลักการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสหกรณ์จะนำหลักต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการที่จะทำให้สหกรณ์มีบุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่องเพื่อให้สหกรณ์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

หลักการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

1. **ความสอดคล้องของแผน** การกำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์ เช่น แผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์จะต้องเป็นระบบและตอบสนองต่อการขยายตัวของสหกรณ์ และมีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันของสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และคุ้มค่า

2. **การกำหนดเวลา** จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการโดยระบุช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานตามแผนไว้อย่างชัดเจน

3. **การชี้แจงและทำความเข้าใจ** ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องชี้แจงและทำความเข้าใจเรื่องแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ดังนี้

1) การชี้แจงเรื่องแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้าใจร่วมกันเพื่อกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

2) ฝ่ายบริหารจะต้องมีความมั่นใจว่าเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย ทุกระดับมีการรับรู้ ยอมรับ และเข้าใจถึงความจำเป็นและความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

4. **การกำหนดเงื่อนไข** การสื่อสารข้อกำหนดหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายในสหกรณ์

ตัวอย่าง ข้อกำหนดหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1) อัตราการเติบโตของสหกรณ์จะต้องมีอัตราสอดคล้องกับอัตราการเจริญเติบโตของภาวะเศรษฐกิจ

2) สหกรณ์มีเป้าหมายการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการให้บริการแก่ลูกค้าหรือสมาชิก เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าหรือสมาชิก

3) การมุ่งใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในแต่ละฝ่ายให้คุ้มค่า เช่น การกำหนดนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อทดแทนตำแหน่งงานที่ว่างจากภายในสหกรณ์ก่อนการสรรหาจากภายนอกสหกรณ์

5. **การมีผู้รับผิดชอบ** ผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องแปลงข้อกำหนดหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ทิศทางของแผนทรัพยากรมนุษย์ที่จะเชื่อมโยงกับแผนเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ และแต่ละส่วนของงานจะต้องคำนึงถึงปัญหาและความต้องการภายในของแต่ละงาน โดยจะต้องมีกิจกรรม ดังนี้

- 1) การสำรวจและวิเคราะห์ปัญหาด้านกำลังทรัพยากรมนุษย์
- 2) การวิเคราะห์แนวโน้มและเป้าหมายด้านกำลังทรัพยากรมนุษย์
- 3) การกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การเลือกสรรและการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
- 4) การสื่อสารและทำความเข้าใจเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ

6. การพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ จะต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในเรื่อง ดังนี้

- 1) ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ของสหกรณ์ได้ใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่หรือไม่เพียงใด คำนึงกับค่าตอบแทนที่องค์การจ่ายไปหรือไม่
- 2) สหกรณ์มีแผนในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันอย่างไร เพื่อที่จะเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม
- 3) อัตราการสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจะรุนแรงหรือไม่ จะสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด ระดับใด ในกลุ่มสายงานใด การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์จะมีผลกระทบต่อสหกรณ์อย่างไร เมื่อใด รวมทั้งศึกษาสาเหตุของการสูญเสียว่ามีอะไรบ้าง
- 4) จะต้องใช้เทคนิคและวิธีการในการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ วิธีการใดจึงจะเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ และได้ผลใกล้เคียงกับความเป็นจริง
- 5) การสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งจะทำโดยวิธีการใดจึงจะเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างดีที่สุด
- 6) ระยะเวลาที่เหมาะสมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรเป็นระยะเวลา เช่น ทบทวนทุก 1 ปี 3 ปี 5 ปี หรือควรมีการจัดแผนทรัพยากรมนุษย์ระยะสั้น และระยะยาว
- 7) จะต้องใช้วิธีการอย่างไรที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ทั้งฝ่ายบริหาร และเจ้าหน้าที่ ตระหนักถึงความจำเป็นและสำคัญ ตลอดจนให้ความเห็นชอบกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่จะจัดทำขึ้นต่อไป

### ประเด็นการวิเคราะห์

จงอภิปรายว่าสหกรณ์สามารถนำหลักการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไปปรับใช้กับสหกรณ์ได้อย่างไรบ้าง

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 4.3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 4.3.1  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 4 ตอนที่ 4.3 เรื่องที่ 4.3.1



## เรื่องที่ 4.3.2 กลยุทธ์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Planning: SHRP) เดิมเรียกว่าการวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) แล้วก็เปลี่ยนมาเป็น “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Planning) ซึ่งปัจจุบันได้ใช้คำว่า “กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์” ทั้งนี้เพราะในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการซึ่งก็หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์นั่นเอง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ มักจะเกิดความผิดพลาดในการจัดการ เช่น การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน การเสียเวลากับการคัดเลือกที่ไม่ได้ประโยชน์ เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารสหกรณ์ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนเกี่ยวกับงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ตั้งแต่การรับคนเข้ามาทำงานจนถึงสิ้นสุดการเป็นเจ้าหน้าที่ โดยมีกลยุทธ์สำคัญที่เรียกกันสั้น ๆ ว่า กลยุทธ์ “3 Rs” ซึ่งประกอบด้วย

- 1) กลยุทธ์การว่าจ้างเจ้าหน้าที่ (Recruitment Strategy)
- 2) กลยุทธ์การดูแลรักษาเจ้าหน้าที่ (Retention Strategy)
- 3) กลยุทธ์การสิ้นสุดการเป็นเจ้าหน้าที่ (Retirement Strategy)

### 1. กลยุทธ์การว่าจ้างเจ้าหน้าที่

กลยุทธ์การว่าจ้างเจ้าหน้าที่ เป็นกลยุทธ์ที่จัดทำต่อจากการวางแผนอัตรากำลัง และการวิเคราะห์งาน

#### 1.1 การวางแผนอัตรากำลังคน มีดังนี้

- 1) การเก็บรวบรวม รักษา และตีความข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคน
- 2) การคาดการณ์เกี่ยวกับอุปสงค์ อุปทานของบุคคล
- 3) การวิเคราะห์กระบวนการคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง การสูญเสียบุคลากรในสหกรณ์
- 4) การใช้เทคนิคที่เหมาะสมในการจัดสรรงาน การจัดหา การใช้และการรักษาบุคลากรใน

สหกรณ์

1.2 การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการที่จะต้องมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน เช่น กิจกรรม เครื่องมือ สภาพการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ วิธีปฏิบัติ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติ เพื่อจะได้รู้ถึงขอบเขตของงาน และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ

จากการวิเคราะห์งาน จะได้ผลออกมาอีก 2 ประการ คือ

- 1) การพรรณนา/บรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นการแสดงถึงรายละเอียดที่เกี่ยวกับลักษณะงาน และวิธีการในการปฏิบัติงานของการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งควรจะประกอบด้วย ลักษณะของงาน (Job Identification) สรุปย่อหน้าที่ของงาน (Job Summary) ภารกิจที่ต้องทำ (Duties)

ความสัมพันธ์กับงานอื่น (Relation to Other Jobs) เครื่องจักร/เครื่องมือ/เครื่องใช้/อุปกรณ์/วัสดุในการทำงาน (Equipments & Materials) สภาพ/เงื่อนไขในการทำงาน (Working Condition) เป็นต้น

2) คุณสมบัติของบุคลากร (Job Specification) เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการ สำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งควรจะประกอบด้วย คุณสมบัติทั่วไป ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความชำนาญ คุณลักษณะพิเศษ สภาพทางร่างกาย/จิตใจ เป็นต้น

ทั้งนี้กลยุทธ์การว่าจ้างเจ้าหน้าที่ ยังครอบคลุมถึงวิธีการสรรหา แหล่งในการสรรหา วิธีการคัดเลือก การตรวจสอบกับบุคคลอ้างอิง การตรวจร่างกาย จนถึงการบรรจุเจ้าหน้าที่เข้าทำงานกับสหกรณ์ ซึ่งจะได้ศึกษาในหน่วยที่ 5

## 2. กลยุทธ์การดูแลรักษาเจ้าหน้าที่

กลยุทธ์การดูแลรักษาเจ้าหน้าที่ หรือการธำรงรักษา เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การพัฒนาศักยภาพ การฝึกอบรมและเพิ่มโอกาสในการเจริญก้าวหน้า

2.2 การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน สร้างความมั่นใจในการประเมินผลงาน

2.3 การเลือกคนให้ตรงกับงาน การทำงานมีความยืดหยุ่น ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและกิจกรรมของเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสม

2.4 การให้ค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์เห็นคุณค่าของเจ้าหน้าที่

2.5 การดูแลสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานกับสหกรณ์ให้ยาวนานที่สุด

2.6 การมุ่งธำรงรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานดีไว้กับสหกรณ์

นอกจากนี้ การกำหนดกลยุทธ์จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการรักษาเจ้าหน้าที่ ภารกิจที่จะต้องทำ มีการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งในการรักษาเจ้าหน้าที่ไว้ รวมถึงการวิเคราะห์แนวโน้มของปัจจัยภายนอกด้านบุคลากรในอนาคตด้วย เช่น ทัศนคติ ค่านิยม ระบบการศึกษา ตลาดแรงงานในการทำงานของคนรุ่นใหม่ ๆ แล้วจึงนำมากำหนดกลยุทธ์ที่จะไปสู่เป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะได้ศึกษาในหน่วยที่ 8

## 3. กลยุทธ์การสิ้นสุดการเป็นเจ้าหน้าที่

กลยุทธ์การสิ้นสุดการเป็นเจ้าหน้าที่ เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการลาออกเองของเจ้าหน้าที่ (Resign or Quits) การเกษียณอายุ (Retirement) การเลิกจ้างเจ้าหน้าที่ (Layoff) การไล่ออก (Firing) รวมทั้งการสิ้นสภาพการเป็นเจ้าหน้าที่ในทุก ๆ เงื่อนไข ให้เป็นไปอย่างนุ่มนวล และยังคงรักษามิตรภาพที่ดีระหว่างกันไว้ให้มากที่สุด

3.1 การลาออกเองของเจ้าหน้าที่ มีปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวเจ้าหน้าที่เอง ได้แก่

- 1) ไม่พอใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน
- 2) ไม่พอใจหัวหน้างาน และ/หรือ เพื่อนร่วมงาน
- 3) ไม่พอใจในนโยบายการจ้างงานของสหกรณ์

4) มีองค์กรอื่น ๆ ที่ให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า

5) แรงกดดันจากสภาวะทางเศรษฐกิจ ทำให้รายรับที่ได้ในปัจจุบันไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ

### 3.2 การเลิกจ้างเจ้าหน้าที่ มีปัจจัยที่เกี่ยวกับภายในสหกรณ์ ได้แก่

1) การว่าจ้างเจ้าหน้าที่จำนวนมาก ในช่วงฤดูการผลิต (Peak time) สหกรณ์ทำการว่าจ้างเจ้าหน้าที่เข้ามาทำงานจำนวนมากเมื่อหมดฤดูการผลิตเจ้าหน้าที่เหล่านี้ก็หมดความจำเป็น ทำให้ต้องมีการปลดเจ้าหน้าที่ออกจากงาน

2) การลดค่าใช้จ่าย มีการเปลี่ยนคนเข้า-ออกจากงาน เพื่อที่จะได้ลดค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการตามกฎหมายแรงงาน

3) การมีศักยภาพของเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ที่ไม่มีความสามารถตามที่ต้องการหรือขาดวินัยในการทำงานทำให้สหกรณ์ไม่ต้องการเจ้าหน้าที่ดังกล่าว

การออกจากงานเป็นเรื่องที่สร้างปัญหาให้กับสหกรณ์เป็นอย่างมาก แต่ผู้จัดการหรือหัวหน้างานจำนวนมาก ยังไม่ทราบว่สิ่งเหล่านี้ คือ ปัญหาใหญ่ที่ต้องเร่งแก้ไข ก่อนที่สหกรณ์จะไม่สามารถแบกรับต้นทุนด้านคนที่สูงขึ้นได้ ซึ่งการที่มีเจ้าหน้าที่หนึ่งคนออกไป และรับเจ้าหน้าที่หนึ่งคนเข้ามาแทนนั้น มีต้นทุนอย่างมาก แม้ว่าเจ้าหน้าที่ที่รับเข้ามาใหม่นั้นจะเป็นเจ้าหน้าที่ด้านการผลิตก็ตาม ซึ่งสามารถจำแนกต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการรับเจ้าหน้าที่ใหม่ได้เป็น 2 ส่วนคือ ต้นทุนที่มองเห็นและต้นทุนที่มองไม่เห็น

1) ต้นทุนที่มองเห็น ได้แก่ การประกาศรับสมัครงาน การตรวจโรคเจ้าหน้าที่ เครื่องแบบเจ้าหน้าที่ วัสดุสำนักงาน วัสดุสิ้นเปลือง ที่ใช้เพื่อการสรรหา/คัดสรรเจ้าหน้าที่ การจ้างเจ้าหน้าที่ประจำเพื่อมาดูแลด้านการสรรหา/คัดสรร/อบรม/ประเมินผลการทำงานของเจ้าหน้าที่ใหม่

2) ต้นทุนที่มองไม่เห็น ได้แก่ วัสดุที่ใช้เพื่อการฝึกอบรม ความเสียหายต่อผลผลิต การเสียโอกาสจากการนำเอาสิ่งนั้น ๆ มาใช้ในการฝึกอบรม เช่น เวลา เครื่องจักร ค่าน้ำ ค่าไฟ เป็นต้น

กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ยังมีอีกมากมาย เช่น กลยุทธ์การเลื่อนตำแหน่ง โอนย้าย และลดทรัพยากร เป็นต้น ซึ่งสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากหน่วยต่อไป

ทั้งนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์นั้น ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องมีบทบาทหน้าที่ที่เข้าใจกลยุทธ์และกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์ และสามารถปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การนำระบบ IT มาใช้เพื่อลดงานด้านเอกสาร เป็นต้น สามารถเป็นผู้ริเริ่มและนำนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลแบบใหม่ ๆ มาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งให้ความช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ทั้งในเรื่องส่วนตัวและปัญหาในเรื่องงาน เพื่อเป็นที่รักและไว้วางใจของเจ้าหน้าที่

สรุป กลยุทธ์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นการกำหนดวิธีการในการวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ของสหกรณ์ เกี่ยวกับการเตรียมบุคลากรให้มีคุณภาพเหมาะสมกับงานและเวลาอย่างเพียงพอ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

### ประเด็นการวิเคราะห์

นักศึกษาเห็นว่า กลยุทธ์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ควรจะมีกลยุทธ์เกี่ยวกับเรื่องใดที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการสหกรณ์

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 4.3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 4.3.2  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 4 ตอนที่ 4.3 เรื่องที่ 4.3.2

## บรรณานุกรม

- ชนินทร์ ชูเทพพันธ์. (2556). แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (หน่วยที่ 1, ปรับปรุงครั้งที่ 1, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชลลดา พึ่งรำพรรณ. (2555). การวางแผนทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นจาก [www.gotoknow.org/post/361848](http://www.gotoknow.org/post/361848)
- \_\_\_\_\_. (2555). ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นจาก [www.gotoknow.org/post/362833](http://www.gotoknow.org/post/362833)
- \_\_\_\_\_. (2555). วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นจาก [www.human-today.tripod.com/khow5.htm](http://www.human-today.tripod.com/khow5.htm)
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2550). การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการจัดคนเข้าทำงานในสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* (หน่วยที่ 2, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2561). *HR Strategy กลยุทธ์การบริหารคน*. สืบค้นจาก [http://bps.moph.go.th/new\\_bps/sites/default/files/HR%20Strategy.pdf](http://bps.moph.go.th/new_bps/sites/default/files/HR%20Strategy.pdf)
- เอนก วัดแย้ม. (2555). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้นจาก <http://mpa2011.blogspot.com/2012/05/haman-resource-management.html>
- Anthony, William P. Perrewè, Pamela L. & Kacmar, Michele K. (2002). *Human Resource Management: A Strategic Approach* (4<sup>th</sup> ed.). Orlando: Harcourt College Publishers.
- Chot Bodeerat. (2561). *การวางแผนทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้นจาก [elearning.psru.ac.th/courses/82/2%20](http://elearning.psru.ac.th/courses/82/2%20)
- Ivancevich, John M. (2001). *Human Resource Management* (8<sup>th</sup> ed.). New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
- Kleiman, Lawrence S. (2000). *Human Resource Management. A Management tool for Competitive Advantage* (2<sup>nd</sup> ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.

## หน่วยที่ 5

# การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

รองศาสตราจารย์กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรชัย สิงหฤกษ์



ชื่อ รองศาสตราจารย์กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ  
วุฒิ วท.บ., พบ.ม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (เกษียณราชการ)  
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 5



ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรชัย สิงหฤกษ์  
วุฒิ บธ.บ. (คอมพิวเตอร์) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร  
ศศ.บ., ศศ.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 5

## หน่วยที่ 5

# การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

### เค้าโครงเนื้อหา

#### ตอนที่ 5.1 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

5.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

5.1.2 หลักการและนโยบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

5.1.3 แหล่งและวิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

#### ตอนที่ 5.2 การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

5.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

5.2.2 หลักการและนโยบายการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

5.2.3 กระบวนการและวิธีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

5.2.4 การประเมินประสิทธิผลของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

### แนวคิด

1. การสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหาหรือการดึงบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างเข้ามาสู่สหกรณ์หรือหน่วยงาน สำหรับความสำคัญหรือความจำเป็นที่จะต้องมีการสรรหา มีสาเหตุมาจากการที่มีการขยายกิจกรรม มีการลาออก โอน ย้าย เกษียณ และมีการเลื่อนบุคลากรไปจากตำแหน่งเดิม หลักการสรรหาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปมีอยู่ 2 ระบบ คือ หลักที่ยึดระบบคุณธรรมและหลักที่ยึดระบบอุปถัมภ์
2. การคัดเลือกหมายถึง การพิจารณาบุคคลที่ได้รับการสรรหาและทำการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเอาไว้ การคัดเลือกโดยทั่วไปมีความสำคัญ คือ ช่วยให้สหกรณ์ได้บุคคลที่นอกจากมีความเหมาะสมแล้ว ยังมีความรู้ความสามารถ ในแง่ของผู้บริหารสหกรณ์ การคัดเลือก ช่วยทำให้ได้บุคคลที่สามารถปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารได้ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงหลักของการเลือกสรร โดยเฉพาะในประเด็นคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท สหกรณ์ควรมีการกำหนดนโยบายในการคัดเลือก อาทิ นโยบายในเรื่องของความเสมอภาค และความยุติธรรม นโยบายการยี่ดัววัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ เป็นต้น

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 5 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. วิเคราะห์การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. วิเคราะห์กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. นำกระบวนการคัดเลือกสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ไปปฏิบัติได้



## ตอนที่ 5.1

### การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 5.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

#### หัวเรื่อง

เรื่องที่ 5.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 5.1.2 หลักการและนโยบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 5.1.3 แหล่งและวิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การสรรหาเป็นกระบวนการที่สหกรณ์แสวงหาบุคคลที่อยู่ในตลาดแรงงาน ด้วยวิธีการจูงใจให้บุคคลมาสมัครงานเพื่อเข้าสู่ระบบการคัดเลือกให้สหกรณ์สามารถบรรจุบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้าไปปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น โดยสาเหตุและความสำคัญของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้นก็เพื่อการขยายหน่วยงานภายในสหกรณ์ การลาออก โอน ย้าย เกษียณอายุ และการเลื่อนบุคลากรไปจากตำแหน่งเดิมสู่ตำแหน่งใหม่
2. หลักการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ โดยทั่วไปประกอบด้วย 2 หลักการ คือ  
1) หลักการที่ยึดระบบคุณธรรม และ 2) หลักการที่ยึดระบบอุปถัมภ์ ส่วนนโยบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ประกอบด้วย 1) สรรหาเมื่อมีอัตราว่างรองรับกับตำแหน่งที่ว่างลง และ 2) สรรหาเมื่อขยายกิจการหรือรองรับวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ ๆ
3. แหล่งในการสรรหาสามารถจะกระทำได้ 2 แหล่ง ได้แก่ แหล่งภายในสหกรณ์ จากการปิดประกาศตำแหน่งงานที่ว่าง ภายในสถานที่ทำการ เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่ามี การเปิดรับสมัครในตำแหน่งที่ว่าง และจากภายนอกสหกรณ์ การสรรหาโดยวิธีนี้ เป็นการชักจูงหรือจูงใจให้บุคคลภายนอกมาสมัครเพื่อทำงานให้แก่สหกรณ์เป็นการเพิ่มบุคลากรใหม่เข้ามาสู่สหกรณ์ สำหรับวิธีการสรรหาที่จะมีหลากหลายประกอบไปด้วย  
1) การส่งเอกสาร หนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ 2) ติดต่อผ่านสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในเรื่องสหกรณ์ 3) ติดต่อผ่านหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ฯลฯ 4) ติดต่อผ่านสำนักจัดหางาน และ 5) ติดต่อโดยตรงกับบุคคลที่สหกรณ์ประสงค์จะจ้างโดยตรง

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 5.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. อธิบายหลักการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. ระบุแหล่งของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 5.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การจัดคนเข้าทำงานเป็นกระบวนการขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในสหกรณ์ เป็นหน้าที่ที่สำคัญหน้าที่หนึ่งของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องประสานงานอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานหลัก โดยทั่วไปหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวนี้ นักวิชาการได้กำหนดไว้แตกต่างกัน กล่าวคือ ขณะที่นักวิชาการบางท่านได้กำหนดหรือจำแนกขอบเขตหน้าที่นี้ไว้ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่หนึ่ง กำหนดความต้องการทางด้านกำลังคน ขั้นที่สอง สรรหาบุคลากร และขั้นที่สาม การคัดเลือกบุคลากร นักวิชาการบางท่านเห็นว่าการจัดคนเข้าทำงาน จะมีขั้นตอนดังนี้ คือ ขั้นที่หนึ่ง เป็นเรื่องของการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน ขั้นที่สอง เป็นเรื่องของการคัดเลือก ขั้นที่สาม เป็นเรื่องของการโยกย้าย ขั้นที่สี่ เป็นเรื่องของการฝึกอบรม และขั้นที่ห้า เป็นเรื่องของการให้ผลตอบแทน

อย่างไรก็ตาม สำหรับในประมวลสาระชุดวิชานี้ขอกำหนดหรือจำแนกหน้าที่ในการจัดหาคนเข้าทำงาน ออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่หนึ่ง เป็นเรื่องการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ และขั้นที่สอง เป็นเรื่องของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

โดยทั่วไปสหกรณ์ที่มีชื่อเสียงในตลาดเป็นที่ดึงดูดใจสำหรับคนที่อยากจะทำมาสมัครทำงาน เมื่อเป็นเช่นนี้สหกรณ์ที่มีลักษณะดังกล่าวจึงได้เปรียบองค์การอื่น ๆ ในการที่จะมีโอกาสได้คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาสู่สหกรณ์ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ทรัพยากรมนุษย์นั้น ๆ จะมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับหรือเป็นที่รู้จัก ก็จะต้องมีการสรรหา (Recruitment) ตลอดจนวิธีการของการสรรหาที่รัดกุมเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในสหกรณ์ได้ทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือระดับพนักงานเจ้าหน้าที่ เพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรในระดับใดระดับหนึ่ง จริงอยู่อาจมีบางคนกล่าวว่าการที่จะได้บุคลากรโดยเฉพาะระดับผู้บริหารเข้ามาทำงานในสหกรณ์เป็นเรื่องที่ไม่น่าจะมีปัญหา แต่ที่ผ่านมาก็มักปรากฏว่ามีสหกรณ์จำนวนมากที่ประสบปัญหาในเรื่องนี้ คือ ปัญหาที่จะได้กลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโดยจะต้องให้ได้บุคลากรเหล่านี้มาในสถานที่และเวลาที่เหมาะสม

### 1. ความหมายของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน เช่น Shell International Petroleum Company และบริษัทในกลุ่มได้ระบุไว้ว่า การสรรหา หมายถึง กิจกรรมที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าองค์การสามารถมีจำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ถูกต้องตรงตามความต้องการในเวลาที่เหมาะสม รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2560) ได้รวบรวมไว้ ดังนี้

เดล เอส. บีช (Dale S. Beach, 1980) ระบุว่า การสรรหา หมายถึง การพัฒนาและเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนสร้างสรรค์แหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำมาสนองความต้องการขององค์การเมื่อต้องการกำลังคนเพิ่มเติม

โอ. กลเลน สตาล (O. Glenn Stahl, 1962) ระบุว่า การสรรหา หมายถึง การค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยใช้เอกสารแจ้งความที่ชวนสนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ การเลือกใช้ การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันกันจากภายในและภายนอกวงการของรัฐเองอย่างกว้างขวางและการบรรจุบุคคลเข้าทำงานให้เหมาะกับงาน ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติงาน

วิลาส สิงหวิสัย (2535) ระบุว่า การสรรหา หมายถึง การเสาะแสวงหาชักจูงและจัดการให้ได้บุคลากรที่พร้อมและสามารถจะทำงานได้เข้ามาสมัครทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงาน

จากที่กล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า การสรรหา (Recruitment) หมายถึง กระบวนการดึงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาสู่หน่วยงานหรือองค์การ กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการแสวงหาและชักชวนให้บุคคลที่สนใจมาสมัครงานกับหน่วยงานหรือองค์การเพื่อหน่วยงานหรือองค์การจะได้ว่าจ้างต่อไป ซึ่งการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณลักษณะดังกล่าว อาจจะใช้วิธีการสรรหาภายในหรือภายนอกก็ได้ แต่บางองค์การอาจจะใช้ทั้ง 2 วิธี

## 2. ความสำคัญและสาเหตุของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

สำหรับสาเหตุและความสำคัญที่จำเป็นจะต้องมีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ มีดังต่อไปนี้

2.1 การขยายหน่วยงานภายในสหกรณ์ คือ มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมา จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรเพื่อจะได้นำเข้ามาปฏิบัติงาน

2.2 การลาออก โอน ย้าย เกษียณอายุหรืออื่น ๆ ที่ทำให้สหกรณ์นั้น ๆ ขาดบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ในบางตำแหน่ง จำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน ทั้งนี้เพื่อให้กิจการดำเนินต่อเนื่องไปได้

2.3 การเลื่อนบุคลากรไปจากตำแหน่งเดิม ทำให้ตำแหน่งดังกล่าวว่างลง ในกรณีดังกล่าวจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน

จากที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีประโยชน์ในแง่ที่ช่วยให้สหกรณ์มีแหล่งสำรองทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) แหล่งสำรองดังกล่าวช่วยอำนวยความสะดวกในแง่ของการทำให้กระบวนการเลือกสรรสามารถดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยส่งผลประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์หน่วยงานสหกรณ์ให้บุคคลภายนอกได้ทราบถึงกิจการการดำเนินงาน และชื่อเสียงให้แพร่หลายต่อสาธารณชนโดยทั่วไปอีกด้วย

### 3. วัตถุประสงค์ของการสรรหาคลากรมนุษย์

3.1 เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งจะเชื่อว่าจะให้ประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

3.2 เพื่อขจัดและหลีกเลี่ยงปัญหาต่าง ๆ ในสหกรณ์ อันเนื่องมาจากความไม่พอใจในงาน อุบัติเหตุ ตลอดจนความขัดแย้งของบุคคลต่าง ๆ

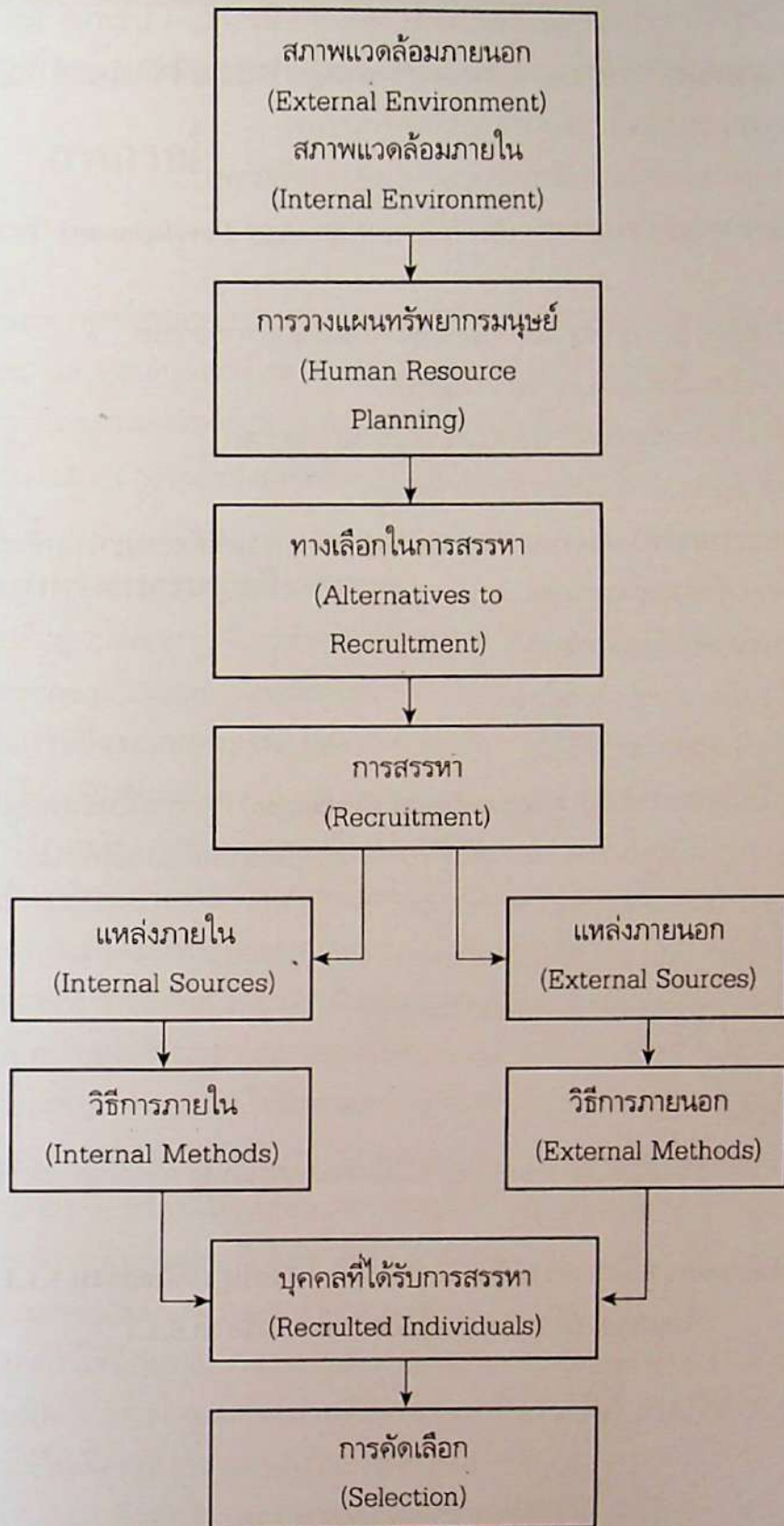
3.3 เพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายลูกจ้างในแง่ที่ได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ และเพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายนายจ้าง หรือสหกรณ์ในด้านของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้ผลเต็มที่

3.4 เพื่อให้สหกรณ์มีโอกาสคัดเลือกบุคคลในตลาดแรงงานเข้ามาเป็นบุคลากรในสหกรณ์

3.5 เพื่อการจูงใจบุคคลในตลาดแรงงานด้วยข้อความที่น่าสนใจ เช่น ค่าตอบแทนต่าง ๆ เป็นสหกรณ์ที่มีชื่อเสียง มีตำแหน่งงานที่มั่นคง ฯลฯ

### 4. กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะเริ่มขึ้นเมื่อสหกรณ์ได้วางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์แล้ว โดยเฉพาะในเรื่องความต้องการจำนวนอัตรากำลังเทียบเคียงกับอัตรากำลังที่มีอยู่ในสหกรณ์ว่าเป็นอย่างไร หากความต้องการอัตรากำลังทรัพยากรมนุษย์มีมากกว่าอัตรากำลังที่มีอยู่ทั้งจำนวนปริมาณ คุณภาพ คุณสมบัติของทรัพยากรมนุษย์ สหกรณ์จะต้องสรรหาคลากรมาเพิ่มเติมส่วนที่ขาดแคลนนั่นให้ครบถ้วนเพื่อรองรับการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด รายละเอียดของกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้



ภาพที่ 5.1 กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: ปรับปรุงจาก ศรีธนา บุญญเศรษฐ์. (2550).

สำหรับกิจกรรมในกระบวนการสรรหาประกอบด้วยหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

**4.1 การวางแผนการสรรหา (Recruitment Planning)** กิจกรรมที่ต้องกระทำในขั้นนี้ คือ

- 1) การประมาณจำนวนบุคลากรที่ต้องการสรรหา
- 2) การกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำของตำแหน่งงานที่สรรหา

**4.2 การพัฒนากลยุทธ์การสรรหา (Recruitment Strategy Development)** กิจกรรมที่ต้องกระทำในขั้นนี้ คือ

- 1) คัดเลือกข้อกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการสรรหา
- 2) คัดเลือกแหล่งและช่องทางการสรรหา
- 3) คัดเลือกการแนะนำข่าวสารและข้อมูลในการสรรหา
- 4) คัดเลือกและการเตรียมผู้ทำการสรรหา

**4.3 กิจกรรมการสรรหา (Recruitment Activities)** กิจกรรมที่ต้องกระทำในขั้นนี้ คือ

- 1) การแจ้งตำแหน่งงานว่าง
- 2) การโฆษณารับสมัครงาน
- 3) การเยี่ยมสถาบันการศึกษา
- 4) ดำเนินการสรรหาวิธีอื่น

**4.4 การประเมินผลการสรรหา (Recruitment Evaluation)** กิจกรรมในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

- 1) การประเมินจำนวนตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุทดแทนตำแหน่งที่ว่าง
- 2) การประเมินต้นทุนที่ใช้ในการสรรหา
- 3) การประเมินเวลาที่ใช้ในการสรรหา
- 4) การประเมินประสิทธิผลของการสรรหา

### ประเด็นการวิเคราะห์

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างไรต่อสหกรณ์นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 5.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 5.1.1  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 5 ตอนที่ 5.1 เรื่อง 5.1.1

## เรื่องที่ 5.1.2 หลักการและนโยบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โดยทั่วไปเวลาพูดถึงหลักการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จะหมายถึง การแสวงหาหรือการดึงคนดีมีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดเท่าที่จะหาได้ โดยวิธีสะดวก รวดเร็ว ประหยัด ได้มาตรฐานตรงตามความต้องการ ตามหลักการสรรหาซึ่งโดยทั่วไปมีอยู่ 2 หลักการ คือ หลักการที่ยึดระบบคุณธรรม (Merit System) และหลักการที่ยึดระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)

### 1. หลักการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โดยทั่วไปมีอยู่ 2 หลักการ คือ หลักการที่ยึดระบบคุณธรรม (Merit System) และหลักการที่ยึดระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) โดยมีรายละเอียดดังนี้

**1.1 หลักการที่ยึดระบบคุณธรรม (Merit System)** ระบบนี้มีกำเนิดมาช้านานแล้วตั้งแต่ยุคเจ้าขุนมูลนายและมีการใช้กันอย่างแพร่หลายในประเทศต่าง ๆ ตัวอย่างดังปรากฏในกรณีของประเทศอังกฤษ ระบบนี้ได้ถูกนำมาใช้ภายหลังจากที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปกครองจากระบอบที่พระมหากษัตริย์มีอำนาจสูงสุดมาเป็นระบอบประชาธิปไตยที่พระมหากษัตริย์อยู่ภายใต้กฎหมายรัฐธรรมนูญ

เหตุผลของการที่ได้มีการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในอังกฤษในขณะนั้น ก็เพราะความที่ไม่ต้องการให้ความเป็นกลางของข้าราชการถูกทำลาย เมื่อเป็นเช่นนี้ต่อมาจึงได้มีการตั้งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนขึ้นมาชุดหนึ่งใน ค.ศ. 1853 คณะกรรมการชุดนี้ได้เสนอหลักการที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะได้ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานโดยให้มีการสอบ ขณะเดียวกันได้มีการเสนอให้รับบุคคลที่มีอายุน้อยเข้ามารับราชการโดยบรรจุในตำแหน่งต่ำ ๆ ไปก่อน ต่อไปเมื่อมีความชำนาญมากขึ้นจึงให้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความสามารถ ซึ่งระบบนี้ได้กระจายแพร่หลายไปใช้ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก

หลักการของระบบคุณธรรม มี 4 ข้อ ดังต่อไปนี้ คือ

1) หลักความมั่นคงในการดำรงตำแหน่ง (Security of Tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์การให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกั้นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่ หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

- การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์การ

- การธำรงรักษา (Retention) โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์การ เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง



- การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่
- การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความ

ก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

2) หลักความรู้ความสามารถ (Rule of Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดโดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริง ๆ (Put the right man on the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานขีดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

3) หลักความเสมอภาคในโอกาส (Equal of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาส/การให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่บุคลากรที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นฐานความรู้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยไม่มีข้อกีดกันได้มีโอกาสเข้าปฏิบัติงานในองค์การด้วยวิธีการสอบแข่งขันอย่างยุติธรรม โดยถือว่าทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคด้วยคุณสมบัติและหลักเกณฑ์ที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งจะครอบคลุมถึงในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- ความเสมอภาคในการรับสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน
- ความเสมอภาคค่าตอบแทน โดยยึดหลักการทำงานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิได้รับโอกาสต่าง ๆ ตามที่องค์การเปิดให้บุคลากรทุกคน
- ความเสมอภาคการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน โดยใช้ระเบียบข้อบังคับและมาตรฐานเดียวกัน เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การฝึกอบรม ฯลฯ

4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ

**1.2 หลักการที่ยึดระบบอุปถัมภ์** ระบบนี้เกิดขึ้นในประเทศจีนสมัยโบราณ ในกรณีของยุโรปและอังกฤษระบบนี้เริ่มใช้มาตั้งแต่สมัยศักดินา (Fuedalism) สำหรับกรณีของสหรัฐอเมริกา ระบบนี้เริ่มใช้มาตั้งแต่สมัยยังเป็นอาณานิคมของอังกฤษและใช้เรื่อยมา ยุคที่มีการใช้ระบบนี้กันอย่างกว้างขวางมากที่สุดในกรณีของสหรัฐอเมริกาก็คือ ยุคของประธานาธิบดีแอนดรู แจ็คสัน อย่างไรก็ตาม ระบบนี้ในตอนหลัง กลายเป็นรูปแบบของการใช้ระบบนี้เพื่อประโยชน์ทางการเมือง ระบบนี้โดยทั่วไปหากมีการใช้เกินขอบเขต มักมีผลกระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพของงาน และความเสื่อมโทรมของระบบบริหารราชการในภาพรวมตลอดจนความระส่ำระสายของข้าราชการประจำได้โดยง่าย

สรุปได้ว่าหลักการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้น โดยระบบคุณธรรมเป็นการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ ส่วนระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถของผู้ถูกคัดเลือก เช่น ระบบเช่นพรรคเล่นพวก หรือระบบคนพิเศษ

## 2. นโยบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

สำหรับนโยบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้นกระทำได้ 2 วิธีใหญ่ คือ

2.1 สรรหาเมื่อมีอัตราว่างรองรับกับตำแหน่งที่ว่างลงเนื่องจากการเลื่อนตำแหน่ง หรือเกษียณหรือลาออก เพื่อมิให้ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น

2.2 สรรหาเมื่อขยายกิจการหรือรองรับวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ ๆ การสรรหาลักษณะนี้มักจะสรรหาจากบุคลากรภายนอกเพื่อการพัฒนาสหกรณ์ในระยะยาว

### ประเด็นการวิเคราะห์

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์โดยยึดหลักระบบคุณธรรม ท่านแน่ใจเต็มทีหรือไม่ว่าจะได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ อย่างแท้จริง

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 5.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 5.1.2  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 5 ตอนที่ 5.1 เรื่อง 5.1.2

## เรื่องที่ 5.1.3 แหล่งและวิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องนี้อาจจะสรรหาทรัพยากรมนุษย์ได้จากหลายแหล่ง ซึ่งแบ่งออกได้เป็นแหล่งใหญ่ ๆ 2 แหล่งใหญ่ คือ การสรรหาจากภายนอก และสรรหาจากภายในสหกรณ์ สำหรับวิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการได้หลายวิธี

### 1. แหล่งการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปรวมทั้งสหกรณ์จะสามารถสรรหาได้จาก 2 แหล่ง คือ 1) การสรรหาจากภายใน และ 2) การสรรหาจากภายนอกสหกรณ์ ดังนี้

**1.1 การสรรหาจากภายใน** เป็นการบรรจุตำแหน่งที่ว่างจากบุคลากรภายในสหกรณ์อันเนื่องมาจากการเลื่อนตำแหน่ง โอน หรือโยกย้ายบุคลากรภายในสหกรณ์มาแทนตำแหน่งงานที่ว่าง โดยมีวิธีการโดยสรุปเริ่มจากการปิดประกาศตำแหน่งงานที่ว่าง (Job Posting) ภายในสถานที่ทำการ เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่ามีการเปิดรับสมัครในตำแหน่งที่ว่าง การปิดประกาศตำแหน่งว่างอาจปิดประกาศตามป้ายประกาศในสหกรณ์แล้ว ยังสามารถใช้จดหมายข่าว หนังสือเวียน หรือการส่งเสียงตามสายภายในให้พนักงานได้ทราบว่า มีตำแหน่งงานใดว่าง คุณลักษณะที่ต้องการสำหรับตำแหน่งเป็นเช่นใด หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน

ที่ว่าง และอัตราเงินเดือนเป็นเท่าใด พนักงานที่มีคุณลักษณะตรงตามที่สหกรณ์ต้องการและมีความสนใจสมัครเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่างก็จะสามารถสมัครได้

การสรรหาจากภายในมีทั้งข้อดีและเสีย ดังนี้

1) ข้อดีของการสรรหาภายใน

1.1) ทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานให้แก่สหกรณ์ ทุ่มเหตตั้งใจทำงานเต็มที่ ก่อเกิดประสิทธิภาพของงานสูงขึ้น

1.2) ทำให้การลาออกจากสหกรณ์น้อยลง เพราะพนักงานจงรักภักดีและหวงแหนสหกรณ์ประดุจหนึ่งสหกรณ์เป็นของเขาเอง

1.3) ทำให้การวางแผนบุคลากรในทุกระดับได้ง่ายและเหมาะสม เกิดความประหยัดในการบริหารจัดการเรื่องทรัพยากรมนุษย์

2) ข้อเสียของการสรรหาภายใน

2.1) อาจเกิดการต่อต้านผู้ที่มาดำรงตำแหน่งในตำแหน่งว่างนั้น เพราะเกิดจากการเป็นเพื่อนร่วมงานกันมาก่อน ซึ่งรู้ข้อมูลซึ่งกันและกันดีทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องความรู้ความสามารถในหน้าที่การงาน

2.2) อาจเกิดปัญหาการขาดแคลนผู้ที่มีความรู้ความสามารถในระยะยาวที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกมาร่วมพัฒนาร่วมกันในลักษณะ “มุมมองที่แตกต่างจากภายนอก” เป็นต้น

โดยสรุป การสรรหาภายใน เป็นการเลื่อนตำแหน่ง โอน หรือโยกย้ายบุคลากรภายในสหกรณ์มาแทนตำแหน่งงานที่ว่าง ซึ่งมีดีในเรื่องของการประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหา สหกรณ์ได้มีโอกาสเกลี่ยตำแหน่งให้เหมาะสมกับความต้องการ และบุคลากรที่ได้เลื่อนตำแหน่งก็มีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี แต่ก็มีข้อเสียอาจเกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในระยะยาว และปัญหาการขาดผู้มีความรู้ความสามารถหรือความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในสหกรณ์

**1.2 การสรรหาจากภายนอก** การบรรจุตำแหน่งต่าง ๆ ตามอัตราที่ว่างในสหกรณ์ ส่วนใหญ่จะบรรจุตามอัตราว่างที่ได้พัฒนาจัดสรรใหม่เติมใหม่เพื่อการพัฒนาสหกรณ์นอกเหนือจากอัตราว่างทดแทนตามปกติ การสรรหาโดยวิธีนี้เป็นการชักจูงหรือจูงใจให้บุคคลภายนอกมาสมัครเพื่อทำงานให้แก่สหกรณ์เป็นการเพิ่มบุคลากรใหม่เข้ามาสู่สหกรณ์ วิธีสรรหาจากภายนอกสามารถดำเนินการได้หลายวิธีแตกต่างกัน ได้แก่

1) การส่งเอกสารหรือหนังสือเชิญชวนผ่านสื่อต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็น เฟซบุ๊ก ไลน์ ทวิตเตอร์ อินเทอร์เน็ต อีเมล บ้ายประกาศ แผ่นพับ แผ่นปลิว เป็นต้น

2) ติดต่อผ่านสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในเรื่องสหกรณ์หรือวิชาการที่ใกล้เคียงกัน เช่น ติดต่อผ่านมหาวิทยาลัย วิทยาลัยต่าง ๆ เป็นต้น

3) ติดต่อผ่านหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ หรือสหกรณ์ต่าง ๆ

- 4) ติดต่อผ่านสำนักจัดหางานในแต่ละจังหวัด
  - 5) ติดต่อโดยตรงกับบุคคลที่สหกรณ์ประสงค์จะจ้างโดยตรง
- การสรรหาจากภายนอกมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

1) ข้อดีของการสรรหาจากภายนอก

1.1) ได้บุคลากรใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างไปจากบุคลากรภายใน ทั้งในด้านความรู้ความสามารถ สมรรถนะตรงตามที่สหกรณ์พึงประสงค์

1.2) สหกรณ์ได้บุคลากรใหม่ที่มีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ และภูมิหลังที่แตกต่างไปจากสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการพัฒนาสหกรณ์

2) ข้อเสียของการสรรหาจากภายนอก

2.1) เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหามาก

2.2) อาจเกิดการต่อต้านจากบุคลากรภายในได้โดยเฉพาะในตำแหน่งทางบริหารหรือหัวหน้างาน

2.3) บุคลากรภายในอาจเสียขวัญและกำลังใจได้ ถ้าหากตำแหน่งดังกล่าวทำให้ขัดขวางความก้าวหน้าการเจริญโตของงานอาชีพของบุคลากรภายใน

2.4) สหกรณ์อาจต้องเสียเวลาในการทดลองและสอนงานเพิ่มขึ้น

2.5) สหกรณ์อาจได้บุคลากรที่ไม่จงรักภักดีต่อสหกรณ์อย่างแท้จริงได้

โดยสรุป การสรรหาจากภายนอก เป็นการชักจูงให้ผู้สมัครจากภายนอกมาสมัครเข้าทำงานกับสหกรณ์ มีข้อดีคือ ทำให้สหกรณ์มีโอกาสคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานกับสหกรณ์ตามที่ต้องการ แต่ก็มีข้อเสียในการเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา และถ้าเป็นการสรรหาเพื่อทดแทนในตำแหน่งระดับสูงจะทำให้บุคลากรภายในเสียขวัญและกำลังใจในการทำงานได้ ดังนั้นการสรรหาโดยทั่วไปมักจะกำหนดให้มีการสรรหาผสมผสานทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก อาจมีนโยบายสรรหาจากภายในก่อน หากภายในไม่มีผู้เหมาะสมแล้วจึงสรรหาจากภายนอกต่อไป

### ประเด็นการวิเคราะห์

การสรรหาบุคลากรจำเป็นที่จะต้องสรรหาบุคลากรจากภายในก่อนเสมอไปหรือไม่ อธิบายพร้อมให้เหตุผลประกอบ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 5.1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 5.1.3  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 5 ตอนที่ 5.1 เรื่องที่ 5.1.3

## ตอนที่ 5.2

### การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 5.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

#### หัวเรื่อง

- เรื่องที่ 5.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- เรื่องที่ 5.2.2 หลักการและนโยบายการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- เรื่องที่ 5.2.3 กระบวนการและวิธีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- เรื่องที่ 5.2.4 การประเมินประสิทธิผลของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การคัดเลือก หมายถึง การพิจารณาบุคคลที่ได้รับการสรรหาและทำการคัดเลือกที่เหมาะสมเอาไว้ การคัดเลือกโดยทั่วไปมีความสำคัญ คือ ช่วยให้สหกรณ์ได้บุคคลที่นอกจากมีความเหมาะสมแล้ว ยังมีความรู้ความสามารถในแง่ของผู้บริหารสหกรณ์ การคัดเลือกช่วยทำให้ได้บุคคลที่สามารถปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารได้
2. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ควรคำนึงถึงหลักของการเลือกสรร โดยเฉพาะในประเด็นคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท สหกรณ์ควรมีการกำหนดนโยบายในการคัดเลือก อาทิ นโยบายในเรื่องของความเสมอภาคและความต้องการ อาทิ นโยบายในเรื่องของความเสมอภาคและความยุติธรรม นโยบายการยึดวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ เป็นต้น
3. กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จะเกิดขึ้นหลังจากที่สหกรณ์ได้สรรหาหรือดึงดูดให้บุคลากรมาสมัครงานกับสหกรณ์แล้ว กระบวนการคัดเลือกจะเป็นการประเมินคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งในเรื่อง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กระบวนการคัดเลือกจึงเกี่ยวข้องกับการวัดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว และการวัดผลการปฏิบัติงาน
4. การประเมินบุคคลเพื่อการคัดเลือกเข้าเป็นพนักงานของสหกรณ์นั้นจะต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ ไม่มีอคติหรือลำเอียงใด ๆ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและได้คนดีที่สุดมาทำงานในสหกรณ์ในการคัดเลือกนี้อาจกระทำได้หลายวิธี อาทิ การสอบ การสัมภาษณ์ หรือการให้ทดลองทำงานจริง

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 15.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. วิเคราะห์การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. ทราบและกำหนดนโยบายการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. วิเคราะห์กระบวนการและทำวิธีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
4. เข้าใจการประเมินประสิทธิผลของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 5.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนของการจัดหาคนเข้าทำงานที่ต่อเนื่องกัน กล่าวคือ ขณะทีหน้าที่ของการสรรหา คือการพยายามดึงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่สหกรณ์ แต่การคัดเลือกเป็นเรื่องของการพยายามกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเอาไว้ และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติขาดความเหมาะสมออกไป

การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่มีมาตั้งแต่อดีต ต่อมาเมื่อต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 ได้มีการประยุกต์เอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในทางสังคมศาสตร์ผลก็คือ ทำให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ในการพิจารณาคัดเลือก มีการคำนึงถึงแนวคิดวิทยาการสมัยใหม่มากขึ้น มีการยึดหลักระบบคุณธรรมเพิ่มขึ้น ในปัจจุบันได้มีการนำเอาวิทยาการสมัยใหม่ เช่น การนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น เป็นต้น

### 1. ความหมายของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การคัดเลือกโดยทั่วไป หมายถึง กระบวนการที่องค์กรหรือหน่วยงานดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมากเพื่อที่จะให้ได้คนที่ดีที่สุด มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะได้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ต้องการรับคน หรือหมายถึง กระบวนการในทางปฏิบัติในการเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อการบรรจุแต่งตั้งเมื่อมีความต้องการกำลังคนเกิดขึ้น หรือหมายถึง การพิจารณาบุคคลที่ได้ทำการสรรหามาทั้งหมดและทำการคัดบุคคลที่เหมาะสมเอาไว้ หรือ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจว่าจ้างบุคคลที่พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นบุคคลที่มีความเหมาะสมและสามารถที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน เมื่อเข้ามาทำงานกับองค์กรแล้ว การคัดเลือกคน/บุคคลเข้าสู่องค์กรมีประวัติความเป็นมาอันยาวนานและมีการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดกับงานที่องค์กรจะมอบหมายให้ปฏิบัติเมื่อเป็นบุคลากรแล้ว

โดยสรุป การคัดเลือกก็คือกระบวนการพิจารณาบุคคลที่ได้รับการสรรหามาแล้ว และมีการคัดบุคคลที่มีความเหมาะสมทั้งคุณสมบัติและตรงตามความต้องการของสหกรณ์ไว้เพื่อปฏิบัติงานในสหกรณ์ต่อไปนั่นเอง

### 2. ความสำคัญของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

จากความหมายของการคัดเลือกที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า เพื่อให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับองค์กร ดังนั้นความสำคัญของการคัดเลือกมีดังต่อไปนี้

**2.1 ในส่วนของสหกรณ์** การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้สหกรณ์ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมอันจะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และนอกจากนี้ยังเป็นการช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย

**2.2 ในส่วนของผู้บริหาร** บุคลากรที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกโดยทั่วไป นอกจากจะเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานแล้ว ยังน่าจะเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานที่สนองต่อความต้องการของผู้บริหารได้อีกด้วย

**2.3 ในส่วนของบุคคลในสหกรณ์** การคัดเลือกบุคลากรที่มีลักษณะที่จะส่งผลในแง่ของขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้น

ในส่วนของหลักการ การคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ ขณะเดียวกันเป็นคนดี เข้ามาสู่สหกรณ์เป็นไปเพื่อให้ได้บุคคลที่เห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเข้ามาทำงาน และเมื่อผ่านขั้นตอนของการทดลองงานตามที่กำหนด ก็จะจัดให้มีบรรจุลงในตำแหน่งที่ว่าง โดยทั่วไปในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ หากจะให้เป็นที่ยอมรับนอกจากจะได้มีการกำหนดคุณสมบัติไว้เป็นพื้นฐานอย่างกว้าง ๆ ให้ครอบคลุมถึงงานและตำแหน่งที่มีลักษณะต่าง ๆ ไว้ก่อนแล้ว ควรจะมีการระบุถึงหลักการและนโยบายในการคัดเลือกเอาไว้ด้วย

## ประเด็นการวิเคราะห์

นอกจากความสำคัญของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 3 ข้อที่กล่าวมาแล้ว การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ยังมีประโยชน์อื่นใดอีกบ้างโดยเฉพาะในเรื่องของสหกรณ์

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 5.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 5.2.1

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 5 ตอนที่ 5.2 เรื่องที่ 5.2.1



## เรื่องที่ 5.2.2 หลักการและนโยบายการคัดเลือกทรัพยากร มนุษย์ในสหกรณ์

การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานกับสหกรณ์เป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การเช่นเดียวกับกิจกรรมอื่น เพราะการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนเป็นก้าวแรกในความสำเร็จของสหกรณ์ ดังนั้นฝ่ายที่รับผิดชอบงานด้านบุคลากรจะต้องทำการกำหนดนโยบายในการคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถครบถ้วนตามงานนั้นต้องการ ให้สนใจเข้าร่วมงานกับสหกรณ์ในปริมาณที่พอเหมาะ ตลอดจนทำการคัดเลือกบุคลากรอย่างมีหลักเกณฑ์และยุติธรรมเพื่อให้ได้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานที่สหกรณ์ต้องการมากที่สุดเข้ามาร่วมงานกับสหกรณ์

### 1. หลักของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่องค์การหรือหน่วยงานพยายามกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในองค์การ ดังนั้นหลักของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จึงควรพิจารณาคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมกับงานในแต่ละประเภทของสหกรณ์ คุณลักษณะต่าง ๆ ที่นำมาพิจารณา ได้แก่

**1.1 ร่างกาย** หมายถึง สุขภาพอนามัยของผู้ที่มาสัมภาษณ์มีสุขภาพอนามัยเป็นอย่างไร มีร่างกายที่มีสุขภาพที่แข็งแรงมากน้อยเพียงใด

**1.2 ความรู้** เป็นความรู้ที่นอกเหนือไปจากความรู้สำคัญที่ได้รับมาจากสถาบันการศึกษามาแล้ว มีความรู้พิเศษอย่างอื่นอีกหรือไม่ อาทิ ความรู้ทางด้านภาษา ทางด้านคอมพิวเตอร์ นวัตกรรมใหม่ ๆ ของสังคม ขณะเดียวกันเป็นบุคคลที่ชอบแสวงหาความรู้หรือไม่อย่างไร

**1.3 ปฏิภาณไหวพริบ** เป็นปฏิภาณไหวพริบตลอดจนเขวี้ยงปัญญาที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจเฉพาะหน้าบางเรื่องเป็นเช่นไร คุณลักษณะในประการนี้ปัจจุบันถือว่ามีความสำคัญมาก โดยเฉพาะปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่

**1.4 ความอดทนตามธรรมชาติ** เป็นความอดทนตามธรรมชาติที่มีหรือไม่ ถ้ามี มีมากน้อยแค่ไหน

**1.5 ความสนใจ ความเต็มใจ** ตลอดจนความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถเป็นเช่นไร คุณลักษณะในข้อนี้เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญ เพราะถ้าบุคลากรที่องค์การคัดเลือกมาไม่มีความสนใจ ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน การที่จะให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์หรือมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องไม่ง่ายนัก

อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่าการที่จะต้องมีการพิจารณาคุณลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าว ก็เพราะต้องการให้การคัดเลือกได้คนดี ขณะเดียวกันมีความเหมาะสมกับตำแหน่งตามแนวคิดที่ว่า Put the Right Man on The Right Job

นอกจากคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้นแล้ว ในบางครั้งสหกรณ์ควรคำนึงถึงนโยบายหรือจุดมุ่งหมายเฉพาะสำหรับการคัดเลือก ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ขณะเดียวกันก็ควรคำนึงถึงการใช้งบประมาณในการคัดเลือกที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

## 2. นโยบายในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

จากหลักในการคัดเลือกดังกล่าว สหกรณ์ควรกำหนดนโยบายในการคัดเลือกดังนี้ คือ

**2.1 การคัดเลือกควรยึดถือหลักความยุติธรรมและหลักเสมอภาค** ซึ่งถ้าขาดหลักในข้อนี้จะทำให้การคัดเลือกถูกกล่าวหา หรือกล่าวขวัญไปทางที่อาจจะก่อให้เกิดความเสื่อมเสียได้

**2.2 การคัดเลือกควรยึดถือวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์** โดยคำนึงว่าวัตถุประสงค์ในการคัดเลือกต้องการบุคลากรแบบใดเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ

**2.3 การคัดเลือกจะต้องสอดคล้องกับนโยบายของสหกรณ์** การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องคำนึงถึงหลักการ แนวทางหรือนโยบายหลักของสหกรณ์ อัตรากำลัง ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ

**2.4 การคัดเลือกควรใช้วิธีการที่ถูกต้อง เหมาะสม** อาจเป็นการสอบ การสัมภาษณ์ หรือการทดสอบตามความเหมาะสมกับลักษณะของงานที่รับผิดชอบ

**2.5 การคัดเลือกควรมีการนำหลักวิชาการมาประยุกต์** คัดเลือกจากผู้ที่มีประสบการณ์ คุณวุฒิตรงกับตำแหน่งที่ต้องการ และสามารถนำความรู้มาประยุกต์ในงานที่สหกรณ์ต้องการได้

**2.6 การคัดเลือกควรยึดถือนโยบายประหยัด** คือ ไม่สิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่าย ขณะเดียวกันสามารถคัดเลือกได้คนดีมีความรู้ ความสามารถ

**2.7 การคัดเลือกควรพิจารณาบุคคลภายในก่อนบุคคลภายนอก** ทั้งนี้ เพื่อการสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากรภายในรวมทั้งการสร้างความรักภักดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายใน

**2.8 การคัดเลือกแต่ละครั้งควรจะได้มีการประเมินผล** ว่ามีปัญหาหรือข้อบกพร่องอะไรหรือไม่ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขก่อนที่จะได้มีการดำเนินการคัดเลือกในครั้งต่อไป

**2.9 การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการคัดเลือก** ควรขึ้นอยู่กับผู้บริหารตามสายงานที่ต้องการบุคคลเข้าทำงาน โดยมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้รักษามาตรฐานขั้นต่ำพิจารณาร่วมกัน

ที่กล่าวมาข้างต้นคือ หลักและนโยบายในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หากสหกรณ์ได้ดำเนินการตามนี้น่าจะเป็นหลักประกันประการหนึ่งได้ว่า สหกรณ์น่าจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเป็นคนดีได้

### 3. ปัจจัยในการกำหนดนโยบายการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ปัจจัยที่เหมาะสมในการพิจารณากำหนดนโยบายด้านการคัดเลือกบุคลากรนั้นควรมีดังนี้

**3.1 ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน** ผู้มีหน้าที่คัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมงานกับสหกรณ์จะต้องพิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่สหกรณ์ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ตอบแทนที่สหกรณ์จะได้รับจากการจ้างงาน เนื่องจากการจ้างงานในแต่ละตำแหน่งจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายหลายด้าน เช่น ค่าใช้จ่ายในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมบุคลากร ตลอดจนค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทนที่ต้องจ่ายให้กับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ผู้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายการคัดเลือกบุคลากรจะต้องทำการตัดสินใจโดยยึดหลักการที่ว่า การที่สหกรณ์จะตัดสินใจจ้างบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน้าที่ใด บุคคลนั้นจะต้องให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่สหกรณ์ได้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายและแรงพยายามที่สหกรณ์ใส่ลงไปในระบบการสรรหาการคัดเลือก และการพัฒนาบุคคลนั้น

**3.2 แหล่งที่มาของบุคลากร** ผู้มีหน้าที่คัดเลือกบุคลากรจะต้องพิจารณาตัดสินใจเลือกแหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรว่าต้องการสรรหาบุคลากรจากภายในหรือภายนอกองค์การ เนื่องจากแหล่งที่มาทั้งสองมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในด้านคุณภาพและปริมาณของบุคลากรที่ต้องการกับแรงพยายาม เช่น ค่าใช้จ่ายและระยะเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน

**3.3 ความยุติธรรม** ผู้มีหน้าที่ในงานด้านบุคลากรจะต้องคำนึงถึงความยุติธรรมในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพราะปัจจัยนี้ไม่เพียงแต่จะส่งผลโดยตรงต่อการได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุดในแต่ละตำแหน่งงานเข้าร่วมงานกับสหกรณ์ แต่ยังเกี่ยวพันถึงภาพลักษณ์ของสหกรณ์ที่มีต่อสาธารณะอีกด้วย ถ้าสหกรณ์ทำการคัดเลือกบุคลากรอย่างเปิดเผย บริสุทธิ์และยุติธรรมก็จะมีส่วนในการกระตุ้นให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการพัฒนามีความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับสหกรณ์ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าสหกรณ์ใช้ระบบเส้นสายในการคัดเลือกบุคลากร ก็จะส่งผลให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมแต่ไม่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรภายในสหกรณ์ไม่สนใจที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือก ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์เสียโอกาสในการได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมเข้าร่วมงาน นอกจากความยุติธรรมในระบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นธรรมในการสรรหาบุคลากร เช่น กฎหมายและกฎข้อบังคับของรัฐ ข้อจำกัดทางสังคม เพศ การศึกษา อายุ เป็นต้น เพื่อให้การสรรหาบุคลากรบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างราบรื่นเป็นธรรม และมีอุปสรรคน้อยที่สุด

**3.4 การเมืองภายในองค์การ** การเมืองภายในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพราะเป็นปัจจัยที่ละเอียดอ่อนและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เช่น ผู้สมัครบางคนอาจมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับฝ่ายบริหารหรือผู้มีอำนาจในการคัดเลือก ซึ่งอาจจะส่งผลให้กระบวนการคัดเลือกมีความไม่เป็นธรรม หรือ วิธีการสรรหาบุคลากรโดยอาศัยคำแนะนำของบุคลากรอาจจะก่อให้เกิดการสร้างอาณาจักรหรือการแบ่งพรรคแบ่งพวก ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การได้

**3.5 มาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน** กระบวนการในการสรรหาและการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จะต้องสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น การกำหนดมาตรฐานในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรนับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะทำให้องค์การสามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเข้าร่วมงานได้ตามต้องการโดยการกำหนดมาตรฐานอาจกระทำได้จากเกณฑ์ที่สำคัญบางประการ เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความถนัด อายุ เพศ เป็นต้น โดยเกณฑ์เหล่านี้จะต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับงานแต่ละชนิด ตลอดจนเป็นมาตรฐานที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมจากบุคคลอื่นที่ขาดคุณสมบัติ นอกจากนี้ผู้ทำการกำหนดมาตรฐานในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในงานอย่างเพียงพอ จึงจะสามารถกำหนดมาตรฐานที่จะคัดเลือกบุคลากรที่องค์การต้องการได้อย่างถูกต้อง

### ประเด็นการวิเคราะห์

ท่านคิดว่าหลักการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ข้อใดมีความสำคัญต่อการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มากที่สุด เพราะเหตุใด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 5.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 5.2.2  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 5 ตอนที่ 5.2 เรื่อง 5.2.2

## เรื่องที่ 5.2.3 กระบวนการและวิธีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในสหกรณ์

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะมุ่งเน้นไปที่ฝ่ายจัดการซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรงของสหกรณ์ ซึ่งจะมีกระบวนการและวิธีการคัดเลือก ดังนี้

ก่อนที่จะเริ่มกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ควรมีการกลั่นกรองผู้สมัครขั้นต้นก่อน โดยทั่วไปในช่วงเวลาที่มีการขยายแรงงานอย่างเร่งด่วน หรือในสถานการณ์ที่มีผู้สนใจมาสมัครงานเป็นจำนวนมาก การกลั่นกรองผู้สมัครขั้นต้นเป็นสิ่งจำเป็นในการที่จะช่วยขจัดบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมอย่างเห็นได้ชัดออกไปก่อน เช่น ร่างกายไม่สมบูรณ์ บุคลิกภาพไม่ดี เฉื่อยชา ก่อนที่จะมีการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไป สำหรับวิธีการที่ใช้ในการกลั่นกรองผู้สมัครขั้นต้นที่นิยมทำกันมีดังต่อไปนี้ คือ

**การสัมภาษณ์ขั้นต้น** เป็นการกระทำเพื่อกลั่นกรองบุคคลที่ไม่เหมาะสมออกไปจากการคัดเลือกก่อน ซึ่งในการนี้ผู้ที่ทำหน้าที่สัมภาษณ์ ถ้าเห็นว่าบุคคลใดมีลักษณะดังกล่าวก็จะคัดออกไป แต่ถ้ากรณีที่พิจารณาเห็นว่าบุคคลที่ถูกสัมภาษณ์มีคุณสมบัติเหมาะสมก็อาจส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สมัครคนนั้นผ่านไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการคัดเลือกต่อไป ในเรื่องของการสัมภาษณ์ขั้นต้นนี้มีข้อที่ผู้สัมภาษณ์ควรระมัดระวังอยู่หลายประการ เช่น ถ้าได้มีการตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานที่เข้มงวดกวดขันเกินไปอาจไม่ได้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในสหกรณ์ ซึ่งแน่นอน การกระทำดังกล่าวย่อมมีผลต่อชื่อเสียงของสหกรณ์ หรือถ้าหากว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ต่ำเกินไปก็อาจทำให้ได้ผู้สมัครที่ขาดความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน ซึ่งนอกจากจะมีผลต่อชื่อเสียงแล้วยังต้องแบกภาระการว่าจ้างคนที่มีความรู้ความสามารถต่ำด้วย

**การกรอกใบสมัคร** ในการคัดเลือกขั้นต้น การกรอกใบสมัครสำหรับการกลั่นกรองขั้นต้นถูกใช้ในสถานการณ์ที่สหกรณ์ต้องการให้ผู้สมัครทั้งหมดกรอกใบสมัคร และให้ผู้สมัครตอบคำถามโดยการประกาศของสหกรณ์ด้วยตนเอง หรือประกาศทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ บนเว็บไซต์หรือจดหมายทางไปรษณีย์ หรือสอบถามด้วยตนเอง การกลั่นกรองด้วยวิธีการแบบนี้ถือว่าสะดวกและมีประสิทธิภาพอย่างยิ่งถ้าได้มีการตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้ในการกลั่นกรองไว้ให้ดี

**การใช้การทดสอบ** ในการกลั่นกรองขั้นต้น มีบางสหกรณ์ใช้วิธีการทดสอบวิธีการกลั่นกรองขั้นต้นซึ่งโดยทั่วไปมักจะเป็นแบบสั้น ๆ อย่างไรก็ตาม แม้จะเป็นการทดสอบแบบสั้น แต่ถ้าได้มีการดำเนินการที่ดีจะเป็นเทคนิคที่มีการทดสอบประสิทธิภาพต่างจากวิธีอื่น ๆ

### 1. กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าการสรรหาและการคัดเลือก เป็นขั้นตอนของการบริหารงานบุคคลหรือการจัดหาคนเข้าทำงานที่ต่อเนื่องกัน กล่าวคือขณะที่หน้าที่ของการสรรหา คือการพยายามดึงบุคคลที่มีความรู้

ความสามารถเข้ามาสู่สหกรณ์ การคัดเลือกก็จะพยายามกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเอาไว้ และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมออกไป ซึ่งมีข้อสังเกตในการคัดเลือกว่าเมื่อใดก็ตามที่สหกรณ์ต้องการแรงงานอย่างเร่งด่วน หรือเมื่อใดก็ตามที่มีผู้สนใจมาสมัครงานเป็นจำนวนมาก สหกรณ์อาจจะใช้วิธีการกลั่นกรองผู้สมัครขั้นต้นโดยการให้ผู้สมัครมารับการสัมภาษณ์ มากรอกใบสมัครและมาทดสอบขั้นต้นก็ได้ ทั้งนี้เพื่อกันบุคคลหรือผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมอย่างเห็นได้ชัดออกไปก่อน

เมื่อบุคคลผ่านขั้นตอนของการกลั่นกรองขั้นต้นมาแล้ว ก็จะเข้าสู่กระบวนการการคัดเลือกที่วางแผนไว้ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

- 1) การสัมภาษณ์ขั้นต้น
- 2) การกรอกใบสมัคร
- 3) การตรวจการกรอกใบสมัครและการตรวจสอบการอ้างอิง
- 4) การดำเนินการทดสอบและสัมภาษณ์
- 5) การตรวจสุขภาพ
- 6) การเรียกรายงานตัวเพื่อบรรจุแต่งตั้ง

## 2. วิธีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โดยทั่วไปสหกรณ์ใดก็ตามที่ต้องการความมีประสิทธิภาพในการคัดเลือกจำเป็นต้องดำเนินการไปตามกระบวนการคัดเลือกที่ได้กล่าวข้างต้น และจากกระบวนการการคัดเลือกดังกล่าว หากพิจารณาในแง่ของวิธีการการคัดเลือก (Selection Procedure) จะพบว่าวิธีการมักจะดำเนินการตามที่ ริชาร์ด สตีเฟน เออร์บร็อก (Richard Stephen Uhrbrock) เสนอไว้ ดังนี้

- 1) การต้อนรับผู้สมัคร (Reception of Applicants)
- 2) การสัมภาษณ์ขั้นต้น (Preliminary Interview)
- 3) การกรอกใบสมัคร (Application Blank) การตรวจการกรอกใบสมัคร และการตรวจสอบการอ้างอิง
- 4) การดำเนินการทดสอบ (Employment Tests)
- 5) การสัมภาษณ์ (Interview)
- 6) การตรวจสอบประวัติ (Investigation of Previous History)
- 7) การคัดเลือกขั้นต้นจากฝ่ายว่าจ้าง (Preliminary Selection in Employment Department)
- 8) การคัดเลือกขั้นสุดท้ายโดยหัวหน้างาน (Final Selection by Foreman or Supervisor)
- 9) การตรวจสุขภาพ (Physical Examination)
- 10) การบรรจุบุคลากร (Placement)

วิธีการคัดเลือกดังกล่าวจะเห็นได้ว่าในทางปฏิบัติเป็นการนำเอากระบวนการของการคัดเลือกมาดำเนินการในรายละเอียดนั่นเอง ซึ่งจะขออธิบายวิธีการในแต่ละขั้นโดยสังเขป ดังนี้

**ขั้นที่หนึ่ง** เมื่อเจ้าหน้าที่ฝ่ายต้อนรับได้ชื่อของผู้สมัครและรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่ผู้สมัครอยากจะทำแล้ว ก็นัดหมายให้ผู้สมัครมารับการสัมภาษณ์ขั้นต้น กรณีที่มารับการสัมภาษณ์ขั้นต้นหากเจ้าหน้าที่ที่สัมภาษณ์เห็นว่าผู้สมัครรายใดมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมสำหรับการว่าจ้างก็จะคัดออกใน**ขั้นที่สอง**นี้ สำหรับผู้สมัครซึ่งมีคุณสมบัติที่พึงปรารถนาผ่านการสัมภาษณ์ขั้นต้นก็จะให้กรอกข้อมูลบางอย่าง เช่น อายุ เพศ ความรู้พิเศษ ประสบการณ์ เป็นต้น ลงในใบสมัครใน**ขั้นที่สาม** อาจจะมีผู้สมัครบางคนถูกตัดออกไปเมื่อทางฝ่ายเจ้าหน้าที่ที่ตรวจการกรอกใบสมัครพบว่าข้อมูลที่ให้ไม่เป็นที่พึงปรารถนา เช่น มีประวัติการทำงานไม่น่าไว้วางใจ แต่สำหรับคนที่ไม่ได้ถูกคัดออกไปก็จะเข้ารับการทดสอบ ผู้สมัครคนใดคะแนนไม่ดีก็จะถูกคัดออกไปใน**ขั้นที่สี่** ซึ่งเป็นการลดจำนวนผู้สมัครลงไปได้อีก

โดยทั่วไปแล้วการดำเนินการทดสอบเป็นการระดมความคิดเห็นของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ การทดสอบก็อาจจะเป็นการทดสอบความถนัด ความสามารถ ความสนใจก็ได้ ถ้าผู้สมัครคนใดผ่านการทดสอบเพราะทำคะแนนได้ดี ก็จะเข้ารับการสอบสัมภาษณ์ใน**ขั้นที่ห้า** ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อสรุปผลเกี่ยวกับผู้สมัครหมายความว่าทำให้ได้ข้อเท็จจริงบางประการเกี่ยวกับผู้สมัครเพิ่มเติม เนื่องจากเรื่องของการทดสอบและเรื่องของการสัมภาษณ์เป็นเรื่องสำคัญในกระบวนการคัดเลือกบุคคล จึงไม่ควรละเลยเรื่องนี้ **ขั้นที่หก** การตรวจสอบประวัติซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงอื่น ๆ อีกนอกเหนือไปจากการสัมภาษณ์ เมื่อได้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่สมบูรณ์ หรือค่อนข้างสมบูรณ์ เจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการคัดเลือกขั้นต้นก็จะนำไปพิจารณา **ขั้นที่เจ็ด** การคัดออกโดยตัวบุคคล จากนั้นจะนำเสนอชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกให้หัวหน้างานหรือกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์พิจารณา **ขั้นที่แปด** ผู้ผ่านการคัดเลือกจะได้รับการตรวจสอบสุขภาพ แต่โดยทั่วไปขั้นตอนนี้อาจไม่มีเพราะผู้สมัครได้รับการตรวจโรคแล้วจากการส่งใบตรวจโรคในขั้นตอนสมัครรับการตรวจสอบสุขภาพ **ขั้นที่เก้า** ซึ่งอาจจะมีผู้สมัครบางคนถูกคัดออกไปได้อีกในขั้นนี้ หากเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ตรวจสอบสุขภาพพบว่าสุขภาพของผู้สมัครไม่ดี ไม่เหมาะสม หรือไม่แข็งแรงพอที่จะทำงานได้ แต่ถ้าผ่านการตรวจสอบก็จะได้รับการบรรจุเป็น**ขั้นที่สิบหรือขั้นสุดท้าย**ของวิธีการคัดเลือก

จากกระบวนการคัดเลือกตามที่กล่าวมานั้น ผู้เขียนพอที่จะสรุปกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์แบบย่อ เข้าใจได้ง่ายเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกรอกและสัมภาษณ์เบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 2 เขียนใบสมัคร

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครโดยละเอียด

ขั้นตอนที่ 4 ทดสอบ อาจโดยวิธีการสอบ/ปฏิบัติ/ทำ workshop

ขั้นตอนที่ 5 สัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อตรวจสอบข้อมูลด้านพฤติกรรม/ทัศนคติ/การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

และบุคลิกภาพ

ขั้นตอนที่ 6 ตัดสินใจเลือก

อนึ่ง การตรวจสอบสุขภาพอาจดูจากเอกสารผลการตรวจหรือจากใบรับรองแพทย์โดยพิจารณาในขั้นตอนที่ 3 แต่ถ้าหากเป็นตำแหน่งงานที่ต้องดูแลเรื่องสุขภาพเป็นพิเศษอาจให้ตรวจสอบสุขภาพก่อนตัดสินใจเลือกในขั้นตอนที่ 6

## ประเด็นการวิเคราะห์

ให้นักศึกษาเลือกสหกรณ์ที่นักศึกษารู้จัก ค้นเคยมานำ 1 สหกรณ์ แล้ววิเคราะห์ว่าสหกรณ์ที่เลือกมานั้นมีการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ตามที่นักศึกษาได้ศึกษามาหรือไม่ อย่างไรอธิบาย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 5.2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 5.2.3  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 5 ตอนที่ 5.2 เรื่องที่ 5.2.3

## เรื่องที่ 5.2.4 การประเมินประสิทธิผลของการคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เมื่อมีการจ้างพนักงานเข้ามาทำงานในสหกรณ์ สหกรณ์คงอยากทราบว่าพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีหรือไม่ดีอย่างไร เพื่อที่ว่าจะได้นำข้อมูลมาปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกให้เลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นในอนาคต กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งข้อมูลว่า พนักงานทำงานได้ดีมากน้อยเพียงใด ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจนำไปใช้ประโยชน์หลายอย่าง เช่น การขึ้นเงินเดือน การทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม เป็นต้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจุบันมักกำหนดเป็นตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) ซึ่งมีทั้งเป้าหมายของงานในเชิงปริมาณ (จำนวนผลงาน) และเป้าหมายเชิงคุณภาพของงาน ตลอดจนอาจรวมถึงการประเมินพฤติกรรมในการทำงานอีกด้วย ซึ่งเป้าหมายของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ก็คือ การได้รับบุคลากรที่สมบูรณ์แบบที่สุดเพื่อการทำงานซึ่งการที่จะได้รับทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนั้นจะต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นด้วย

### 1. การวัดผลการปฏิบัติงาน

การวัดผลการปฏิบัติงานในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเช่นเดียวกันกับการวัดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่วัดเพื่อทำนายผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ในการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงทฤษฎีต้องคำนึงถึง ตัวแปรคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมของผลการปฏิบัติงานด้วย

Campbell, McCloy, Oppler, & Sager (1993) ในรัชนิวรรณ วณิชยธนอม (2559) ได้เสนอคำจำกัดความของผลการปฏิบัติงานว่าเป็น “การกระทำที่มีเป้าหมาย และภายใต้การควบคุมของบุคคลไม่ว่าการกระทำนั้นจะเป็นการกระทำด้านความคิด ด้านร่างกาย หรือด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล” โดยเขาได้เสนอองค์ประกอบทั่วไปของผลการปฏิบัติงาน 8 องค์ประกอบ ได้แก่



- 1) ความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะ (Job-specific task proficiency)
- 2) ความเชี่ยวชาญในงานอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงานเฉพาะ (Task proficiency of a non-job-specific nature)
- 3) ความสามารถในการสื่อสารด้วยการเขียน และการพูด (Written and oral communication tasks)
- 4) การแสดงความพยายามในการทำงาน (Demonstrate effort)
- 5) การมีระเบียบวินัย (Personal Discipline)
- 6) การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และทีมงาน (Facilitate peer and team performance)
- 7) การเป็นหัวหน้างาน/ผู้นำ (Supervision/Leadership)
- 8) การบริหารจัดการ (Management/Administrative)

ผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรที่มีหลายแง่มุม ในการวัดผลการปฏิบัติงานสหกรณ์จึงควรต้องวัดให้ครอบคลุม การวัดผลการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อมั่น และความเที่ยงตรงเท่านั้น ที่จะช่วยยืนยันว่าการคัดเลือกนั้นมีความเที่ยงตรงได้รับบุคลากรตรงตามความต้องการหรือไม่

โดยสรุป เป้าหมายสูงสุดของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ คือ การเลือกบุคคลที่ดูเหมือนว่าจะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีในอนาคต ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเสมือนสิ่งที่ใช้ตัดสินว่าการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์นั้น ๆ มีความเที่ยงตรง และคุ้มค่าหรือไม่

## 2. ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจแบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

**2.1 กำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน** โดยผลการประเมินที่ได้ไปเพื่อใช้ตัดสินใจอะไร เช่น เพื่อประเมินการคัดเลือกพนักงาน เพื่อการเลื่อนเงินเดือน เพื่อการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น เป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การออกแบบวิธีประเมินที่เหมาะสม

**2.2 กำหนดข้อจำกัดของการประเมินจากสภาพแวดล้อม** และวัฒนธรรมองค์การ เช่น สภาพแวดล้อมการทำงานที่หัวหน้างานมีเวลาน้อยมาก การประเมินที่ซับซ้อนจะทำให้หัวหน้างานไม่ให้ความร่วมมือในการประเมิน สำหรับวัฒนธรรมการทำงานที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม การออกแบบให้เพื่อนร่วมงานประเมินกันเองจะทำให้ความผูกพันระหว่างพนักงานลดลง เป็นต้น

**2.3 กำหนดผู้ประเมินว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมิน** โดยปกติแล้วมักกำหนดให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน บางแห่งอาจนำระบบการประเมินแบบหลากหลายแหล่งมาใช้ เช่น อาจให้เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกค้า หรือแม้แต่การประเมินตนเองด้วยก็ได้

**2.4 เลือกวิธีประเมินที่เหมาะสม** ประเด็นที่ต้องตัดสินใจ คือ หัวข้อที่จะใช้ในการประเมิน และรูปแบบการประเมิน

หัวข้อที่จะใช้ในการประเมิน อาจประกอบด้วย การประเมินคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผลงานของพนักงาน (Trait-Focused Performance) การประเมินพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน (Task-

Focused Performance) การประเมินพฤติกรรมเป้าหมายในการทำงานของพนักงาน (Goal-Focused Performance) เป็นต้น

สำหรับรูปแบบการประเมิน แบ่งออกเป็น การประเมินแบบเปรียบเทียบพนักงาน (Ranking) การประเมินแบบให้คะแนนพนักงาน (Rating) และการประเมินที่เป็นปรนัยเกี่ยวกับงานของพนักงาน

การประเมินแบบเปรียบเทียบพนักงาน (Ranking) เป็นวิธีการที่ทำให้ง่ายหากมีพนักงานที่ต้องประเมินไม่มาก วิธีการ เช่น การเปรียบเทียบพนักงานทีละคู่ (Paired Comparison) การจัดพนักงานตามผลการปฏิบัติงานเป็น ดี ปานกลาง และไม่ดี ตามจำนวน หรือร้อยละ ที่กำหนด (Forced-distribution Method)

การประเมินแบบให้คะแนนพนักงาน (Rating) เป็นวิธีที่ให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินโดยกำหนดคะแนนให้กับพนักงานแต่ละคนในแบบฟอร์มการประเมินที่กำหนด ซึ่งแบบฟอร์มในการประเมินพนักงานมีหลากหลายแบบแตกต่างกันตามลักษณะมาตรการประเมินต่าง ๆ เช่น มาตรการประเมินตามกราฟ (Graphic Rating Scale) การให้คะแนนตามรายการพฤติกรรม (Behavior Checklists) การให้คะแนนตามความถี่ของพฤติกรรมที่ต้องการ (Frequency of Desired Behaviors) เป็นต้น

**2.5 การอบรมผู้ประเมิน** โดยทั่วไปมักไม่ได้มีการอบรมผู้ประเมิน แต่การอบรมผู้ประเมินจะช่วยให้ผู้ประเมินรู้จักความผิดพลาดในการประเมิน และหลีกเลี่ยงความผิดพลาดเหล่านั้น ซึ่งอาจช่วยให้การประเมินมีความถูกต้องมากขึ้น

**2.6 การบันทึกผลการปฏิบัติงาน** โดยบันทึกเหตุการณ์สำคัญในงานที่พนักงานแสดงผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม และผลการปฏิบัติที่ต่ำกว่ามาตรฐาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการประเมินพนักงาน

**2.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน** ได้แก่ การกรอกแบบประเมินโดยใช้ข้อมูลจากผลสำเร็จในการทำงานของพนักงาน และอ่านจากการบันทึกผลการปฏิบัติงาน แล้วกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งปกติจะมีวิธีการคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานแต่ละคน

**2.8 การแจ้งผลการประเมินแก่พนักงานเป็นรายบุคคล** ในบางเป้าหมายการแจ้งผลการประเมินเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะผลการประเมินนำไปสู่การตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อพนักงานอย่างมาก เช่น การเลื่อนเงินเดือน หรือการตัดสินใจเลิกจ้างพนักงาน เป็นต้น

### 3. เครื่องมือประเมินเพื่อการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์นั้น มีเป้าหมายที่สำคัญคือ การเลือกผู้ที่เหมาะสมว่าจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานในอนาคต โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์งานทำให้นักทรัพยากรบุคคลมีข้อมูลว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่อง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ในขั้นตอนสำคัญถัดมาของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ คือ การสร้าง หรือการใช้แบบทดสอบ หรือวิธีประเมินอื่น ๆ สำหรับวัดความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ใช้ทำนายผลการปฏิบัติงาน

สำหรับเครื่องมือประเมินบุคคลนั้นจะประกอบด้วยแบบทดสอบและวิธีการใด ๆ ที่ใช้ในการเก็บตัวอย่างพฤติกรรมของบุคคลเพื่อวัดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ (KSAOs) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงาน

แบบทดสอบมักจะถูกออกแบบมาเพื่อวัดสิ่งที่เรียกว่า คุณลักษณะแฝง (Construct) เช่น ผู้ที่สามารถตอบข้อคำถามในแบบทดสอบด้านการใช้เหตุผลทางภาษา และทางตัวเลขได้ เรียกว่า เป็นผู้ที่มีความสามารถด้านสมมองสูง ในที่นี้ ความสามารถด้านสมมอง เป็นคุณลักษณะแฝงที่แบบทดสอบต้องการวัด หรือผู้ที่ผ่านการทดสอบความแข็งแรงทางร่างกายน้อย เรียกว่า เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะแฝงด้านความแข็งแรงและอดทนทางด้านร่างกายต่ำ เป็นต้น

คุณลักษณะแฝง (Construct) ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง แต่สังเกตทางอ้อมจากการแสดงออกของคุณลักษณะแฝงผ่านการตอบแบบทดสอบ หรือกิจกรรมในการทดสอบต่าง ๆ เช่น เราไม่สามารถเห็นความสามารถด้านสมมองได้โดยตรง แต่สังเกตผ่านความสามารถในการตอบข้อคำถามในแบบทดสอบวัดความสามารถทั่วไป

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (KSAOs) เป็นคุณลักษณะแฝงที่นักทรัพยากรบุคคลต้องการจะวัดผ่านการทดสอบ หรือการประเมินต่าง ๆ เพราะความแตกต่างในคุณลักษณะแฝง (Construct) เหล่านี้ ที่กำหนดว่าสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน จะสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ และนี่เป็นเป้าหมายของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากแบบทดสอบ และวิธีประเมินบุคคลชนิดต่าง ๆ มีเป้าหมายในการวัดคุณลักษณะแฝงที่แตกต่างกันไป นักทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการคัดเลือก จึงต้องเลือกใช้แบบทดสอบ และวิธีประเมินบุคคลอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งนี่จะเป็นหลักการที่สำคัญในการเลือกใช้แบบทดสอบที่สำคัญคือ การจะเลือกใช้แบบทดสอบใด ต้องตอบให้ได้ก่อนว่า “ต้องการจะวัดสิ่งใด และเหตุใดจึงต้องการจะวัดสิ่งนั้น”

ข้อจำกัดของแบบทดสอบและวิธีประเมินบุคคล แบบทดสอบและวิธีประเมินบุคคลไม่สามารถวัดหรือประเมินได้อย่างสมบูรณ์โดยที่ไม่มีข้อผิดพลาด ในบางกรณีแบบทดสอบ หรือแบบประเมินทำนายว่าบุคคลบางคนจะเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี แต่พบว่าในภายหลังเขาไม่สามารถแสดงผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ ในขณะที่บางกรณีบุคคลบางคนมีผลคะแนนจากแบบทดสอบ หรือแบบประเมินต่ำ จึงถูกปฏิเสธงาน ทั้ง ๆ ที่เขาเป็นคนที่มีความสามารถจะแสดงผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ ความผิดพลาดในการคัดเลือกดังกล่าวนี้ เป็นความผิดพลาดที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงโดยสิ้นเชิง ไม่ว่าในโปรแกรมการคัดเลือกใด ๆ

อย่างไรก็ดี แม้ว่าจะมีความผิดพลาด แต่แบบทดสอบ หรือแบบประเมินที่สร้างขึ้นอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ ก็ยังสามารถช่วยองค์การตัดสินใจเกี่ยวกับการคัดเลือกพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งดีกว่าการตัดสินใจเกี่ยวกับการคัดเลือก โดยไม่มีการทดสอบ หรือการประเมินเลย

การใช้แบบทดสอบ หรือวิธีประเมินอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียวทำให้เห็นคุณลักษณะของบุคคลได้อย่างจำกัด และยังอาจสรุปผลผิดพลาดจากการให้น้ำหนักที่มากเกินไปกับการทดสอบเพียงอย่างเดียว การใช้เครื่องมือประเมินหลาย ๆ อย่างจะช่วยให้ได้ทราบคุณสมบัติของบุคคลได้อย่างสมบูรณ์มากขึ้น นี่เป็นหลักการที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการใช้เครื่องมือประเมินบุคคล เรียกว่าเป็น วิธีประเมินบุคคลแบบ

รอบด้าน (Whole Person Approach) ซึ่งจะช่วยลดความผิดพลาดในการคัดเลือก และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการคัดเลือกยิ่งขึ้น

ดังนั้น ในการใช้แบบทดสอบ หรือวิธีประเมินบุคคลนั้น ผู้ใช้จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงแบบทดสอบ หรือวิธีประเมินต่าง ๆ ว่าแต่ละชนิดมีวัตถุประสงค์ในการวัดสิ่งใด และลักษณะ ตลอดจนข้อดี และข้อจำกัดของแบบทดสอบ และวิธีประเมินต่าง ๆ ว่ามีอะไร เพื่อที่จะสามารถเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมทั้งนี้ แบบทดสอบ และวิธีประเมินต่าง ๆ ในที่นี้จะเรียกรวม ๆ ว่าเป็นเครื่องมือประเมินบุคคลจะประกอบด้วย 8 ตัวแบบ ดังนี้

### 3.1 แบบทดสอบวัดความสามารถทางสมองและร่างกาย (Mental and Physical Ability Tests)

แบบทดสอบความสามารถเป็นแบบทดสอบที่มีความเที่ยงตรง และสามารถทำนายความสำเร็จในการทำงาน และในการฝึกอบรมในหลากหลายอาชีพ แบบทดสอบความสามารถเป็นแบบทดสอบที่ใช้กันโดยทั่วไปสำหรับพนักงานในระดับแรกบรรจุ เช่น การสอบเข้ารับราชการระดับแรกบรรจุ เป็นต้น ความสามารถด้านสมอง มักจะเป็นการวัดความสามารถในการเรียนรู้และความสามารถที่จะปฏิบัติงาน ตัวอย่างของการวัดความสามารถทางด้านสมอง ได้แก่ ความสามารถด้านภาษา ตัวเลข และมิติสัมพันธ์ สำหรับตัวอย่างการวัดความสามารถทางด้านร่างกาย ได้แก่ ความแข็งแรง ความอดทน และความยืดหยุ่นของร่างกาย

1) แบบวัดความสามารถทั่วไป (General Ability Tests) เป็นการวัดความสามารถทางสมองแบบกว้าง เช่น ความสามารถด้านภาษา ความสามารถด้านตัวเลข และทักษะการใช้เหตุผล ความสามารถเหล่านี้เป็นความสามารถพื้นฐานสำหรับความสำเร็จในงานหลาย ๆ อาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาชีพที่ต้องใช้ความสามารถด้านสมอง เช่น การอ่าน การคำนวณ การวิเคราะห์ เป็นต้น

2) แบบวัดความสามารถเฉพาะ (Specific Ability Tests) เป็นการวัดความสามารถทางด้านร่างกาย หรือทางด้านสมองที่เฉพาะเจาะจง เช่น การวัดความเร็วของการมีปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Time) ความเข้าใจข้อความ เหตุผลทางด้านคณิตศาสตร์ และความสามารถด้านเครื่องกล เป็นต้น ความสามารถเหล่านี้จำเป็นสำหรับการทำงานในหลาย ๆ อาชีพ เช่น ความสามารถด้านเครื่องกลจำเป็นสำหรับงานซ่อมรถยนต์ หรือวิศวกร ความแข็งแรงของร่างกายจำเป็นสำหรับงานของพนักงานดับเพลิง เป็นต้น

3.2 แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา (Achievement Tests) แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา หรือเรียกว่า Proficiency Tests มักจะใช้วัดความรู้ หรือทักษะที่สำคัญสำหรับการทำงานที่ผู้สมัครมีในปัจจุบัน ตัวอย่างของแบบวัดเหล่านี้ ได้แก่

1) การวัดความรู้ (Knowledge Tests) มักเป็นคำถามที่วัดว่าผู้สมัครมีความรู้เกี่ยวกับงานในตำแหน่งที่จะทำหรือไม่ ซึ่งแต่เดิมใช้การเขียนตอบ แต่ในปัจจุบันการสอบผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ ก็เป็นที่นิยม แบบวัดกลุ่มนี้มีแนวโน้มที่จะมีความเที่ยงตรงสูง

2) การทดสอบการทำตัวอย่างงาน (Work-sample หรือ Performance Tests) เป็นการทดสอบที่ให้ผู้สมัครทำตัวอย่างงานที่เขาจะต้องทำจริง ๆ เมื่อเข้ามาทำงานแล้ว แบบทดสอบเหล่านี้ออกแบบมาเพื่อให้มีความเกี่ยวข้อง/คล้ายคลึงกับงาน เช่น ผู้สมัครตำแหน่งช่างซ่อมเครื่องยนต์ อาจจะถูกทดสอบให้ค้นหาปัญหาที่ทำให้เครื่องยนต์ขัดข้อง ตามปกติผู้ถูกทดสอบมักจะเห็นว่าแบบทดสอบกลุ่มนี้มีความยุติธรรม

มากกว่าแบบทดสอบอื่น เพราะความคล้ายคลึงระหว่างกิจกรรมในการทดสอบกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ แต่การสร้างและการดำเนินการทดสอบอาจมีค่าใช้จ่ายสูง

**3.3 แบบประเมินชีวประวัติ (Biodata)** แบบประเมินชีวประวัติเป็นแบบสอบถามมาตรฐานที่รวบรวมข้อมูลชีวประวัติของผู้สมัครที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น จำนวน และประเภทของโรงเรียนที่เคยเรียน ประสบการณ์การทำงาน และงานอดิเรก โดยทั่วไปใช้เพื่อทำนายผลการปฏิบัติงาน ผลการฝึกอบรม อายุงาน และการลาออกจากงาน แบบประเมินชีวประวัติใช้หลักการพื้นฐานที่ว่า “พฤติกรรมในอดีตเป็นตัวทำนายที่ดีถึงพฤติกรรมในอนาคต”

**3.4 แบบประเมินบุคลิกภาพ (Personality Inventories)** แบบประเมินบุคลิกภาพออกแบบมาเพื่อประเมินลักษณะต่าง ๆ เช่น แรงจูงใจ ความรับผิดชอบ ความมั่นใจในตนเอง หรือความสามารถทำงานร่วมกับพนักงานอื่น ๆ ได้ดีหรือไม่

**3.5 แบบวัดความซื่อสัตย์ (Integrity Test)** การประเมินความซื่อสัตย์อาจจัดเป็นชนิดหนึ่งของการประเมินบุคลิกภาพ ในขณะนี้การใช้แบบวัดความซื่อสัตย์ได้รับความนิยมมากขึ้น แบบวัดความซื่อสัตย์อาจแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1) แบบวัดความซื่อสัตย์แบบเปิดเผย (Overt Integrity Test) เป็นแบบวัดที่ถามเกี่ยวกับการเคยมีพฤติกรรมที่ไม่ซื่อสัตย์ เช่น การขโมย การทำผิดกฎระเบียบของหน่วยงาน ตลอดจนทัศนคติต่อพฤติกรรมที่ไม่ซื่อสัตย์เหล่านั้น เป็นต้น ข้อคำถามมักถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความถี่ และขอบเขตของการขโมย ทัศนคติต่อการขโมย และการหาเหตุผลสำหรับการขโมย และอาจรวมถึงการถามว่าผู้ตอบแบบวัดว่าเคยขโมย หรือทำผิดกฎหมายหรือไม่

2) แบบวัดความซื่อสัตย์แบบอิงบุคลิกภาพ (Personality-based Measure) เป็นคำถามที่ผู้ตอบจะไม่ทราบจุดประสงค์ของการวัดอย่างชัดเจน เป็นการวัดบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางด้านลบของพนักงาน เช่น ปัญหาการทำผิดกฎระเบียบ การขาดงาน เป็นต้น

ข้อจำกัดที่สำคัญมากของแบบทดสอบประเภทนี้ คือ ความคลาดเคลื่อนในการทำนายสูงมาก ดังนั้น หากพบว่าผู้ใดมีคะแนนต่ำจากการทดสอบ ให้ใช้การสัมภาษณ์ หรือการตรวจสอบอื่น ๆ เพื่อยืนยันผลการทดสอบ โดยทั่วไปการวัดความซื่อสัตย์จะไม่ใช้เป็นข้อมูลเพียงอย่างเดียวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจ้างงาน เพราะโอกาสผิดพลาดมีมาก

ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีหลายรัฐที่ออกกฎหมายจำกัดการใช้แบบวัดความซื่อสัตย์ และมีอย่างน้อย 1 รัฐที่ห้ามการใช้แบบวัดความซื่อสัตย์

**3.6 การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน (Employment Interview)** การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานเป็นการประเมินที่ใช้บ่อยที่สุดในการคัดเลือก การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานมีลักษณะที่แตกต่างกันมาก ตั้งแต่การสัมภาษณ์ที่ไม่มีแผนใด ๆ เลย เรียกว่าการสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง จนถึงการสัมภาษณ์ที่มีการออกแบบ/วางแผนกันไว้ล่วงหน้า ที่เรียกว่าการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ มีการตั้งคำถามมาตรฐานไว้ล่วงหน้า มีการอบรมผู้สัมภาษณ์ มีการเรียงลำดับคำถามที่จะถามอย่างชัดเจน มีการควบคุมระยะเวลาในการสัมภาษณ์ และมีแบบฟอร์มการประเมินคำตอบที่เป็นมาตรฐาน เมื่อเปรียบเทียบกับ

การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างแล้ว การสัมภาษณ์อย่างหลังนี้จะไม่มีการเตรียมการอะไรเลย ไม่มีการอบรมผู้สัมภาษณ์ การถามคำถามจะถามแบบสุ่ม ๆ ไม่มีการกำหนดในเรื่องเวลา การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างมีการใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาออกแบบการสัมภาษณ์ จึงพบว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้อย่างเที่ยงตรงมากกว่าการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

การสัมภาษณ์ที่มีลักษณะกึ่งกลางระหว่างการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง และแบบมีโครงสร้าง เรียกว่า การสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนล่วงหน้าบ้าง แต่ไม่ครบทุกลักษณะดังที่กล่าวมา

ไม่ว่าการสัมภาษณ์จะเป็นแบบใด ทักษะของผู้สัมภาษณ์มีความสำคัญอย่างมากต่อความเที่ยงตรงของการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ที่ได้รับการอบรม หรือมีประสบการณ์ และมีทักษะในการสัมภาษณ์ที่ดีจะสามารถถามคำถามที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างชัดเจน และสามารถใช้คำถามสืบซักเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการประเมินได้ดียิ่งขึ้น การสัมภาษณ์ที่มีการออกแบบ/วางแผนล่วงหน้าจะหลีกเลี่ยงคำถามไม่เหมาะสม หรือคำถามที่อาจแสดงถึงการเลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม ที่เกี่ยวข้องกับการเจ็บป่วย ความพิการ หรืออายุ ได้

**3.7 ศูนย์รวมการประเมิน (Assessment Center)** ศูนย์รวมการประเมินเป็นวิธีประเมินที่ผู้สมัครจะถูกประเมินด้วยเครื่องมือ และวิธีการหลาย ๆ อย่าง ซึ่งอาจจะมีทั้งการสัมภาษณ์ การใช้แบบทดสอบความสามารถ แบบประเมินบุคลิกภาพ กิจกรรมการประเมินต่าง ๆ เช่น การทดสอบกิจกรรมในตะกร้างาน (In-Basket Tests) การอภิปรายแบบไม่มีผู้นำกลุ่ม (Leaderless Group Discussion) และกิจกรรมการเล่นบทบาทสมมติ (Role Play Exercises) เป็นต้น ศูนย์รวมการประเมินมักใช้กับตำแหน่งผู้บริหาร และตำแหน่งในระดับสูงเพื่อประเมินศักยภาพด้านการบริหาร ความสามารถที่จะใช้สำหรับตำแหน่งที่จะเลื่อน ทักษะการแก้ปัญหา และทักษะการตัดสินใจ รายละเอียดของแต่ละกิจกรรมการประเมินต่าง ๆ มีดังนี้

1) การทดสอบกิจกรรมในตะกร้างาน (In-Basket Tests) เป็นกิจกรรมการประเมินที่ให้ผู้สมัครศึกษางานเอกสารของผู้บริหาร ได้แก่ จดหมาย บันทึก รายงาน ที่ได้อธิบายถึงปัญหา และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้สมัครต้องจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัญหา และมีการตอบบันทึกต่าง ๆ ที่มีการวางแผน และการแก้ปัญหา

2) การอภิปรายที่ไม่มีผู้นำกลุ่ม (Leaderless Group Discussion) เป็นกิจกรรมที่ให้ผู้สมัครได้ตอบโต้ต่อสถานการณ์ และปัญหาต่าง ๆ โดยที่ไม่ได้มีการกำหนดว่าใครจะเป็นผู้นำกลุ่ม ผู้สมัครจะถูกประเมินพฤติกรรมขณะอภิปรายกลุ่ม สิ่งที่ประเมินอาจเป็นทักษะการทำงานเป็นทีม การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น หรือทักษะการเป็นผู้นำ เป็นต้น

3) กิจกรรมการเล่นบทบาทสมมติ (Role Play Exercises) เป็นกิจกรรมที่ผู้สมัครมักจะถูกสมมติว่าได้ทำงานในตำแหน่งที่สมัครแล้ว และต้องมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน หรือแก้ปัญหาของพนักงาน พนักงานที่เข้ามามีปฏิสัมพันธ์กับผู้สมัครจะเป็นผู้ที่ได้รับการอบรมให้แสดงบทบาทที่กำหนดแล้ว กิจกรรมมักเกี่ยวกับการเสนอการแก้ปัญหา หรือการเสนอแนะถึงสาเหตุของพฤติกรรมในสถานการณ์ที่สมมติขึ้น

ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินในเทคนิคศูนย์รวมการประเมินจะเป็นผู้ที่ได้รับการอบรมอย่างถูกต้องเหมาะสมแล้ว ประสบการณ์และทักษะของผู้ประเมินมีความสำคัญอย่างมากต่อคุณภาพของการประเมิน ศูนย์รวมการประเมินใช้แนวทางการประเมินภาพรวมของบุคคล (Whole Person Approach) ผลการประเมินที่ได้อาจเป็นตัวทำนายที่ดีมากสำหรับผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการทำงาน ถ้าหากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในศูนย์รวมการประเมินออกแบบมาเพื่อวัดพฤติกรรมในการทำงาน และการออกแบบกิจกรรมในการวัดได้ทำอย่างเหมาะสม

การพัฒนาศูนย์รวมการประเมินมีค่าใช้จ่ายสูงมาก บริษัทขนาดใหญ่อาจจะพัฒนาศูนย์รวมการประเมินของบริษัทเอง แต่บริษัทขนาดกลาง และขนาดเล็กอาจจะส่งผู้สมัครให้บริษัทที่ปรึกษาทำการประเมินให้

### 3.8 การตรวจสอบแหล่งอ้างอิง และจดหมายรับรอง (Recommendations and Reference Checks)

การตรวจสอบแหล่งอ้างอิง และจดหมายรับรองมักใช้เพื่อยืนยันระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และความสำเร็จของบุคคลที่ได้เขียนไว้ในใบสมัคร หรือเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การตรวจสอบแหล่งอ้างอิง และจดหมายรับรองมักจะใช้กับงานในระดับวิชาชีพ หรืองานในระดับสูง

การตรวจสอบแหล่งอ้างอิงและจดหมายรับรองนี้โดยทั่วไป ไม่ได้ใช้ระบุว่าผู้สมัครเป็นคนดีหรือไม่ดี แต่มีเป้าหมายที่สำคัญ คือ เป็นการจูงใจให้ผู้สมัครให้ข้อมูลที่ตรงตามความจริงมากขึ้น และป้องกันการสร้างความเสียหายจากผู้สมัครงาน

### ประเด็นการวิเคราะห์

สหกรณ์ที่นักศึกษาเลือกมาศึกษาจากเรื่อง 5.2.3 นั้น นักศึกษาคิดว่าสหกรณ์ดังกล่าวมีการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร อธิบาย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 5.2.4 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 5.2.4  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 5 ตอนที่ 5.2 เรื่อง 5.2.4

## บรรณานุกรม

- จาริณี เอี่ยมสะอาด. ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (หน่วยที่ 4, เล่มที่ 1). นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ โรงเรียนมัธยมวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช.
- ชนินทร์ ชูเทพพันธรักษ์. (2548). แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (หน่วยที่ 1-7, เล่มที่ 1). นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ โรงเรียนมัธยมวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช.
- รัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม. (2559). การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (หน่วยที่ 3, พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ โรงเรียนมัธยมวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2560). การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ (หน่วยที่ 2). นนทบุรี: สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ โรงเรียนมัธยมวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช.
- วิลาศ สิงห์วิสัย. (2535). การเลือกสรรบุคลากร. นนทบุรี: โรงเรียนมัธยมวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช.
- ศรีธนา บุญญเศรษฐ์. (2550). การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์. ใน ชุดวิชาการจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์ (หน่วยที่ 10). นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ โรงเรียนมัธยมวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช.
- Anthony, William P., Perrewe, Pamela L. & Kacma K. Michele. (2002). *Human Resource Management A Strategic Approach*. Orlando: Harcourt College Publishers. (1996). *Strategic Human Resoure Management*. Orlando Florida: The Dryden Press.
- Dale S. Beach. (1980). *Personel: The Management of People at Work* (4<sup>th</sup> ed.). New York, NY: The Macmillan Company. p. 358.
- Stahl, Glenn O. (1962). *Public Personel Admintration*. New York, NY: Haper & Row Publishers.



---

# หน่วยที่ 6

## การประเมินการปฏิบัติงานของ ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา



ชื่อ	รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา
วุฒิ	B.S. (Administrative) Eastern Michigan University M.B.A. (Administrative) University of North Texas
ตำแหน่ง	รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา
หน่วยที่เขียน	หน่วยที่ 6

## หน่วยที่ 6

# การประเมินการปฏิบัติงานของ ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

### เค้าโครงเนื้อหา

- ตอนที่ 6.1 แนวคิดและกระบวนการของการประเมินการปฏิบัติงาน
  - 6.1.1 ความหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน
  - 6.1.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน
  - 6.1.3 กระบวนการในการประเมินการปฏิบัติงาน
  - 6.1.4 ผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ 6.2 วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน: ทฤษฎีและภาคปฏิบัติ
  - 6.2.1 วิธีการประเมินโดยอิงมาตรฐานที่กำหนด
  - 6.2.2 วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบบุคคลกับบุคคล
  - 6.2.3 วิธีการประเมินแบบเน้นวัตถุประสงค์
  - 6.2.4 วิธีการประเมินแบบอื่น
- ตอนที่ 6.3 การสร้างระบบประเมินการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในสหกรณ์
  - 6.3.1 การอภิปรายผลการประเมินร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 6.3.2 ข้อพิจารณาในการประเมินการปฏิบัติงาน
  - 6.3.3 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
  - 6.3.4 ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการออกแบบระบบประเมินการปฏิบัติงาน

### แนวคิด

1. การบริหารองค์การในยุคโลกาภิวัตน์ให้บรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะและความรู้ เป็นเครื่องมือในการสร้างผลิตภาพและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การตัดสินใจเกี่ยวกับบุคคลยังจะต้องเป็นกระบวนการตัดสินใจที่มีลักษณะต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยที่จะต้องนำมาพิจารณาด้วยนอกจากเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและภาวะการจูงใจที่เหมาะสมแล้วยังมีอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันคือ การประเมินการปฏิบัติงาน

2. การประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในแง่ของผลการปฏิบัติงานและโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน ปัจจุบันได้ดีขึ้นและในระดับสูงขึ้นในอนาคต
3. เทคนิคในการประเมินการปฏิบัติงานมีหลายวิธีซึ่งสามารถจำแนกประเภทอย่างกว้างได้ เป็น 3 กลุ่มวิธีการประเมิน คือ วิธีใช้มาตรวัดที่กำหนดขึ้น วิธีกำหนดมาตรวัดที่ต้องเปรียบเทียบ และวิธีกำหนดมาตรวัดเชิงวัตถุประสงค์ แต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัดต่างกัน
4. การใช้เทคนิคการประเมินการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่จะต้องศึกษา กระบวนการ เกณฑ์ และปัจจัยที่ควรระวังและที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการประเมิน ควบคู่กันไปด้วย

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 6 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวคิดของการประเมินการปฏิบัติงานได้
2. อธิบายกระบวนการของการปฏิบัติงานได้
3. อธิบายวิธีการประเมินการปฏิบัติงานแบบต่าง ๆ ได้
4. อธิบายปัจจัยและเกณฑ์ที่จะต้องพิจารณาในการออกแบบระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพได้

## ตอนที่ 6.1

### แนวคิดและกระบวนการของการประเมินการปฏิบัติงาน

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 6.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

#### หัวเรื่อง

- เรื่องที่ 6.1.1 ความหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน
- เรื่องที่ 6.1.2 วิวัฒนาการของการประเมินการปฏิบัติงาน
- เรื่องที่ 6.1.3 กระบวนการในการประเมินการปฏิบัติงาน
- เรื่องที่ 6.1.4 ผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงาน

#### แนวคิด

1. การประเมินการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการพัฒนาทักษะและความรู้ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และวัตถุประสงค์รองเพื่อการคัดเลือกบุคคลที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การจ่ายค่าตอบแทนและการเก็บเอกสารหลักฐานเพื่อการพัฒนาบุคลากรและการป้องกันภาพพจน์องค์กร
2. การประเมินการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมเน้นการควบคุมโดยการประเมินคุณลักษณะ แต่การประเมินการปฏิบัติงานแบบยึดแนวคิดเชิงระบบซึ่งเป็นแบบสมัยใหม่เน้นการวางแผนพนักงาน โดยทำการประเมินที่ผลงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. กระบวนการในการประเมินการปฏิบัติงานจะเริ่มเป็นขั้น ๆ จากการกำหนดนโยบายในการประเมินการกำหนดวิธีการและมาตรฐาน การทำการประเมินโดยหัวหน้างานและการนำผลการประเมินมาอภิปรายกันระหว่างหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การประเมินการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารโดยบทบาทตามแนวคิดดั้งเดิมจะเป็นเพียงผู้ใช้วิจารณ์ญาณเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่บทบาทสมัยใหม่จะเป็นผู้ให้คำปรึกษาและพัฒนาทักษะและความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

**วัตถุประสงค์**

เมื่อศึกษาตอนที่ 6.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานได้
2. เปรียบเทียบจุดเน้นของการประเมินแบบดั้งเดิมและแบบใหม่ได้
3. อธิบายขั้นตอนของกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานได้
4. อธิบายวิธีในการใช้บุคคลต่าง ๆ ทำหน้าที่ในการประเมินการปฏิบัติงานได้

## เรื่องที่ 6.1.1 ความหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมิน การปฏิบัติงาน

ในบรรดาทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย คน เงินทุน วัสดุดิบ และเครื่องจักรกล นั้น “คน” นับได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดและมีผลโดยตรงต่อการที่องค์การจะสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ หากจะศึกษาถึงแนวคิดทางการจัดการที่เคยผ่านมาในอดีต จะเห็นได้ว่าความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ หรือ “คน” นั้นได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นโดยลำดับ กล่าวคือ ในยุคการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ แม้จะเน้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด แต่ก็เป็นการมุ่งหาวิธีการทำงานเพื่อให้คนในองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อมาในยุคของการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ ก็ได้มีการตระหนักถึงเรื่องของขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจ ของคนในการมีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และในสมัยใหม่ นับจากการสิ้นสุดของสงครามโลกครั้งที่ 2 จะเป็นยุคของการจัดการเชิงระบบ ซึ่งมีแนวความคิดที่มององค์การเป็นระบบหนึ่งของสังคม ซึ่งทำให้เกิดความคิดที่ว่า จะต้องมีการประสานเป้าหมายของคนในองค์การกับเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกันจึงจะทำให้้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อมาถึงสมัยยุคโลกาภิวัตน์ของปี 2000 องค์การต้องเผชิญกับการแข่งขันอย่างรุนแรงจากทั่วโลก และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยียิ่งทำให้ต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เพราะองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (competencies) ที่สำคัญนอกจากการมีทรัพยากร (resources) ที่เหมาะสมแล้วสิ่งที่ต้องมีด้วยก็คือทักษะ (skill) ซึ่งจะได้จากทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั่นเอง องค์การในยุคโลกาภิวัตน์จึงยังต้องเน้นการวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังและเป็นระบบมากกว่าอดีต จะเห็นได้ว่าแนวความคิดของการจัดการจากอดีตจนถึงปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับเรื่องทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นโดยลำดับ ดังจะเห็นได้จากการที่มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของคำว่า การจัดการ ว่าการจัดการนั้นก็คือ การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยอาศัยคนเป็นเครื่องมือ

คำจำกัดความของคำว่าจัดการในลักษณะข้างต้น เป็นที่ยอมรับกันในหมู่นักวิชาการและนักการจัดการ หรือผู้บริหารอยู่โดยทั่วไป ซึ่งหากจะกล่าวว่ หน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารไม่ว่าระดับใดในองค์การในปัจจุบันก็คือ หน้าที่ความรับผิดชอบด้านการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และถ้าผู้บริหารสามารถที่จะจัดการเกี่ยวกับปัญหาของทรัพยากรมนุษย์ได้ดีเท่าใดแล้ว โอกาสที่งานที่รับผิดชอบอยู่จะสำเร็จก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น และก็ดูจะเป็นคำกล่าวที่มีเหตุผลถูกต้องและยังคงความศักดิ์สิทธิ์อยู่

## ความหมายของการประเมินการปฏิบัติงาน

ในการตัดสินใจปัญหาที่เกี่ยวกับคนอย่างมีประสิทธิภาพนั้นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญประการหนึ่งที่จะต้องพิจารณาก็คือ การประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารทุกระดับในองค์กรจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอปีละประมาณ 2-3 ครั้ง เพื่อวิเคราะห์ความสามารถและผลการปฏิบัติงานของคนที่อยู่ในบังคับบัญชาว่าเป็นอย่างไร ข้อมูลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงานนี้จะเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโอนย้าย การลดตำแหน่ง หรือการให้ออกจากงาน และการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

คำว่า การประเมินการปฏิบัติงาน ในภาษาอังกฤษที่ใช้กันอยู่ในแขนงของการบริหารงานบุคคลมีชื่อเรียกได้ต่าง ๆ กัน เช่น employee appraisal, personnel appraisal, performance reviews, potential ratings, progress report, service rating, performance evaluation, fitness report และ performance appraisal เป็นต้น คำต่าง ๆ เหล่านี้มีความหมายคล้ายคลึงกัน แต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับใช้คำว่า "performance appraisal" มากกว่าคำอื่น ๆ คำว่า performance appraisal ซึ่งตรงกับคำในภาษาไทยว่า "การประเมินการปฏิบัติงาน" นั้นได้เปลี่ยนมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า "merit rating" ซึ่งเป็นที่นิยมใช้กันมากในอดีต แต่โดยที่คำว่า "merit rating" นั้นมีข้อจำกัดในการใช้โดยได้ไปเน้นการประเมินการปฏิบัติเฉพาะบุคลากรในระดับต่ำ และเน้นที่พฤติกรรมในการทำงานเท่านั้น จึงได้เปลี่ยนแปลงเรียกชื่อใหม่เป็น performance appraisal เพื่อให้สอดคล้องกับจุดเน้นในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการพัฒนาตัวบุคคลในฐานะที่เป็นองค์ประกอบส่วนสำคัญขององค์กร ดังนั้นความหมายของการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันซึ่งเป็นความหมายที่จะใช้ในหน่วยนี้ต่อไปจึงหมายถึง "การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในแง่ของผลการปฏิบัติงานและในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันได้ดีขึ้นและในระดับสูงขึ้นในอนาคต"

## วัตถุประสงค์

จากคำจำกัดความของการประเมินการปฏิบัติงานข้างต้น พอจะสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานได้เป็น 3 ประเด็น คือ

1. เพื่อการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ข้อมูลป้อนกลับผลการปฏิบัติงานของตนเองและมีทักษะและความรู้ที่เหมาะสม และสามารถทำงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน และจะได้รับมอบหมายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นวัตถุประสงค์หลัก
2. เพื่อเป็นการคัดเลือกตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะได้รับการเลื่อนขั้น โอนย้าย หรือ ไล่ออก อันเป็นวัตถุประสงค์ที่มีความสำคัญรองลงมาจากประเด็นแรก
3. เพื่อใช้เป็นเอกสารหลักฐานสนับสนุนการดำเนินงานด้านความเป็นธรรมต่อผู้ปฏิบัติงานและเป็นการป้องกันองค์กรในแง่ของภาพพจน์การเป็นนายจ้างที่ไร้คุณธรรม การมีเอกสารไว้ นอกจากจะเป็นเรื่องของการป้องกันภาพพจน์ ยังเป็นการช่วยให้สามารถเห็นถึงการพัฒนาทักษะของบุคลากรตั้งแตอดีตจนถึงปัจจุบัน และที่จะมีศักยภาพเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญต่อองค์กรในอนาคตได้ด้วย

นอกจากนี้การประเมินการปฏิบัติงานยังมีความจำเป็นต้องกระทำอย่างเป็นระบบและเป็นทางการ คือ มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารทุกระดับทำการสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรในบังคับบัญชา และบันทึกเก็บไว้ในแฟ้มประวัติเป็นหลักฐานมีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนและเป็นมาตรฐานเดียวกันด้วย วิธีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบนี้ จะทำให้เกิดความเป็นธรรมต่อบุคลากรผู้ถูกประเมินทุกคน เพราะจะสามารถเปรียบเทียบกันได้ และจะช่วยลดโอกาสในการมองข้ามบุคลากรผู้ที่มีความสามารถ ซึ่งสมควรจะได้รับการเลื่อนขั้นหรือได้รับการพัฒนาเพื่อรับงานในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

### ประเด็นการวิเคราะห์

การประเมินการปฏิบัติงานมีความจำเป็นต้องทำการประเมินมากกว่า 1 ครั้งหรือไม่ จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 6.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 6.1.1  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 6 ตอนที่ 6.1 เรื่องที่ 6.1.1

## เรื่องที่ 6.1.2 วิวัฒนาการของการประเมินการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวไว้ในเรื่องที่ 6.1.1 พอจะสรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องทำการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องปีละ 2-3 ครั้ง นับตั้งแต่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ 3 ข้อที่กล่าวแล้ว ปัญหาที่มีต่อมาก็คือ ควรจะทำการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ในเรื่องนี้จะนำมาอธิบายเป็นวิวัฒนาการของวิธีการประเมินการปฏิบัติงานเฉพาะที่เป็นทางการ โดยจะไม่กล่าวถึงวิธีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้บริหารทำการประเมินโดยไม่มีข้อมูลหรือกฎเกณฑ์ที่แน่นอนมาสนับสนุนการตัดสินใจ อันทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมต่อตัวผู้ถูกประเมิน โดยแบ่งวิธีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเป็น 3 แบบ คือ

### 1. การประเมินการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิม

ในการประเมินการปฏิบัติงานแบบเก่าหรือซึ่งนักวิชาการบางท่านเรียกว่า แบบดั้งเดิม (Traditional Approach) นั้น มีวัตถุประสงค์ที่เน้นการควบคุม (control) เป็นสำคัญ กล่าวคือในอดีตได้มีการนำระบบการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจว่า ใครควรจะได้รับ การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น หรือควรจะถูกโอนย้ายสับเปลี่ยนไปอยู่ตำแหน่งอื่น หรือควรจะถูกปลดออกจากงาน ฯลฯ ในระบบการประเมินแบบเก่านี้ ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของ



ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้วิจารณ์ตนเองเป็นใหญ่ และโดยใช้เกณฑ์ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะ (Traits) ของบุคคลที่ตนเองคาดหวังว่าจะมีผลสำเร็จต่อการปฏิบัติงานมาเป็นเครื่องวัด ดังนั้นในวิธีการประเมินในแบบเก่านี้จึงมักจะพบว่า มีการใช้ข้อความบรรยายในเชิงคุณภาพ หรือในแบบประเมินมีการใช้คำที่แสดงคุณลักษณะ เช่น “เชื่อถือได้” “จงรักภักดี” “ทะเยอทะยาน” “เอาใจใส่งาน” และอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารคิดว่าเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้คำบรรยายและคุณศัพท์ต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารนี้ได้รับการวิจารณ์จากนักวิชาการและจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมากว่าการประเมินการปฏิบัติงานนี้มีระดับความถูกต้องต่ำและเชื่อถือไม่ได้ เนื่องจากขึ้นอยู่กับวิจารณ์ของผู้บริหารที่เป็นผู้ทำการประเมินแต่ผู้เดียว ซึ่งพอจะสรุปเป็นข้อจำกัดของวิธีการประเมินการปฏิบัติงานตามแบบเก่าได้ดังนี้

1) ข้อความหรือคำคุณศัพท์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการประเมิน เกิดจากความคิดเห็นของผู้บริหาร ทำให้การประเมินมีความลำเอียง อันเป็นผลทำให้การประเมินเชื่อถือไม่ได้ และในทางปฏิบัติขาดประสิทธิภาพที่จะแยกผู้ที่มีผลงานดีจากผู้ที่มีผลงานไม่ดีได้

2) วิจารณ์งานในการตัดสินใจตามวิธีของแบบเก่านี้ยากที่จะอธิบายให้เป็นที่เข้าใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเชื่อว่าตนเองมีคุณสมบัติตามคุณลักษณะที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์

3) การประเมินคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาตามแบบเก่านี้ไม่ได้ช่วยให้แนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

การประเมินการปฏิบัติงานในแบบเก่าเป็นที่นิยมใช้กันมากในระหว่างทศวรรษ 1920 ถึงกลางทศวรรษ 1940 โดยมุ่งเน้นการประเมินเฉพาะการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้รับคำตอบแทนเป็นรายชั่วโมง และวิธีการประเมินในระบบนี้มีชื่อเรียกว่า merit rating ต่อมาได้มีการคิดค้นวิธีการประเมินใหม่ ๆ ที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น เพื่อใช้แทนที่วิธีที่ใช้อยู่เดิมซึ่งประสบปัญหาข้อจำกัดดังกล่าวแล้ว วิธีการที่ได้จากการคิดค้นขึ้นใหม่นี้มีหลายประการ เช่น วิธีการแบบบังคับเลือก (forced choice) และวิธีการเน้นเหตุการณ์สำคัญ (critical incident) ได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถวัดพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินและวัดความสำเร็จในแง่ของงานที่ทำได้ดีขึ้น ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในเรื่องที่ 6.2.1 ต่อไป และได้เริ่มมีการนำเอาวิธีการประเมินการปฏิบัติงานเหล่านี้เข้ามาใช้กับบุคลากรระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิมจนถึงระดับบริหารด้วยในราวต้นทศวรรษ 1950 ต่อมาได้มีการเปลี่ยนไปเน้นการประเมินในหมู่พนักงานระดับบริหารแทนและได้เปลี่ยนชื่อเรียกการประเมินการปฏิบัติงานตามที่ค้นพบใหม่ว่า performance appraisal

## 2. การประเมินการการปฏิบัติงานตามแนวคิดเชิงระบบและยุคสมัยโลกาภิวัตน์

แนวคิดเชิงระบบและสมัยโลกาภิวัตน์ (Modern Approach) ซึ่งเกิดขึ้นในระหว่างทศวรรษ 1960 จนถึงทศวรรษ 1990 มีผลกระทบทำให้ปรัชญาการประเมินการปฏิบัติงานเปลี่ยนไป ตามแนวคิดเชิงระบบนี้บุคคลในองค์กรได้รับการมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานหรือขององค์กร ดังนั้นการประเมินการปฏิบัติงานของบุคคล จึงควรต้องประเมินจากผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น วิธีการประเมินในแบบเก่าซึ่งเน้นการประเมินพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน

จึงได้รับการขยายเพิ่มเติมให้ครอบคลุมการประเมินบทบาทหน้าที่ของบุคคลที่มีต่อองค์การในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบคือองค์การด้วย หากจะมองในแง่ของวัตถุประสงค์ของการประเมินในแนวคิดเชิงระบบนี้ อาจจะกล่าวได้ว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยชี้แนะแนวทางให้บุคลากรในองค์การสามารถพัฒนาหรือประสานเป้าหมายส่วนบุคคลให้สัมพันธ์กันกับเป้าหมายขององค์การซึ่งวิธีการที่สามารถนำมาใช้ได้ดีในการประเมินตามแนวคิดเชิงระบบนี้ และที่เป็นที่ยอมรับของนักวิชาการทั่วไปก็คือ เทคนิคของการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective) ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมใช้กันแม้ในปัจจุบัน สำหรับในยุคสมัยโลกาภิวัตน์ประมาณปลายทศวรรษ 1990 ถึงปี 2000 การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญของการมีทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมในองค์การ ซึ่งการประเมินการปฏิบัติงานจะต้องหันมาเน้นในด้านการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพื่อให้มีทักษะความรู้ มีศักยภาพ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติภารกิจขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพและผลผลิตภาพ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันและสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในอนาคตได้ การประเมินจึงต้องทำให้รอบด้านหรือรอบมิติมากขึ้น เช่น มีการพัฒนาวิธีการประเมินแบบใหม่ เรียกว่า การประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งจะมีการประเมินจากกลุ่มต่าง ๆ ทั้งตัวของเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ลูกค้า และผู้ขายวัตถุดิบอีกด้วย

### 3. การประเมินการปฏิบัติงานตามแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการเสนอและเป็นที่ยอมรับกันตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 20 เปลี่ยนจากการเน้นที่การควบคุม (control) มาเน้นการวางแผนและพัฒนา (planning and development) และจากการเน้นที่ต้นทุนและค่าใช้จ่าย (cost) ขององค์การ มาเน้นสินทรัพย์ (asset) ซึ่งจะสามารถก่อให้เกิดรายได้ให้กับองค์การในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวนำมาสู่การวางแผนและพัฒนาเพื่อสร้างบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถพิเศษหรือโดดเด่น (talent) และการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพเป็นทุนมนุษย์หรือทุนทางปัญญา (human capital) ขององค์การ การประเมินการปฏิบัติงานตามแนวคิดนี้ จึงเปลี่ยนมาเน้นที่การประเมินสมรรถนะ (competencies) ประเมินการเรียนรู้ (learning) และการประเมินผลตามตัวชี้วัดต่าง ๆ ขององค์การเพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยนำองค์การสู่เป้าหมายของการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นทุนทางปัญญาและเป็นสินทรัพย์ขององค์การที่สามารถช่วยสร้างการเติบโตและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

#### ประเด็นการวิเคราะห์

อธิบายความแตกต่างของการประเมินการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมกับแบบตามแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 6.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 6.1.2  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 6 ตอนที่ 6.1 เรื่องที่ 6.1.2

## เรื่องที่ 6.1.3 กระบวนการในการประเมินการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนต่าง ๆ ของการประเมินการปฏิบัติงานอาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ แต่โดยทั่วไปแล้วขั้นตอนที่เป็นพื้นฐานจะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1. **การกำหนดนโยบายในการประเมิน** การกำหนดนโยบายขององค์การว่าจะทำการประเมินการปฏิบัติงานเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด (โดยทั่วไปควรจัดให้มี 2-3 ครั้งใน 1 ปี) ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์รายละเอียดของงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละงาน การกำหนดเป้าหมายดังกล่าวอาจที่จะทำเองโดยลำพัง หรืออาจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

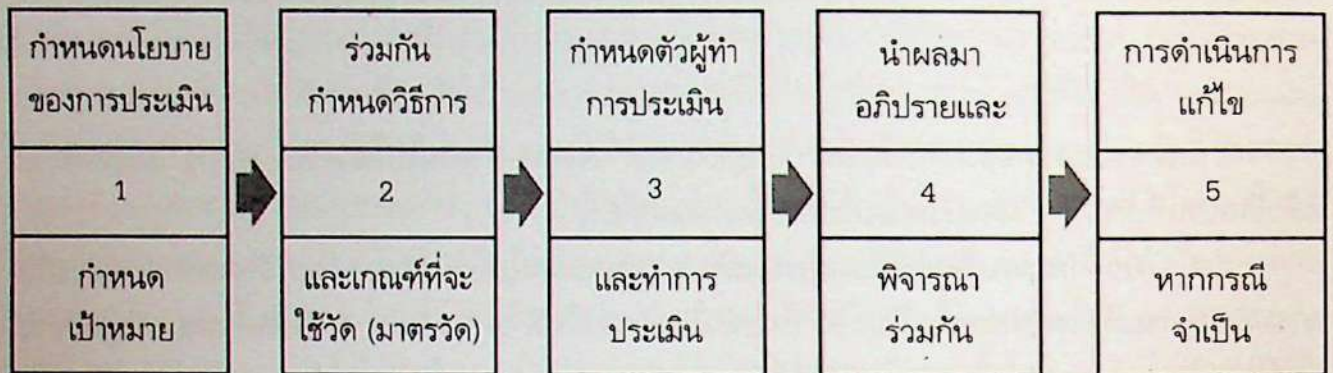
2. **การกำหนดวิธีการมาตรฐาน** การกำหนดวิธีการและมาตรฐานที่จะใช้เป็นมาตรฐานที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในงานหนึ่ง ๆ ในขั้นนี้ก็คือ การเลือกใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานจากวิธีการประเมินต่าง ๆ ที่มีใช้อยู่ในขั้นตอนนี้ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่将被ประเมินได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา เพื่อสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นด้วย

3. **การกำหนดผู้ทำการประเมิน** ในขั้นนี้หลังจากที่ระยะเวลาได้ผ่านพ้นไปจนถึงกำหนดเวลาที่จะทำการประเมิน หัวหน้างานหรือผู้บริหารของหน่วยต่าง ๆ ซึ่งโดยทั่วไปจะได้รับการกำหนดให้เป็นผู้ทำการประเมิน จะประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้วิธีการและเกณฑ์ตามที่กำหนดในขั้นตอนที่ 2 เพื่อวัดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้หรือไม่

4. **การอภิปรายผล** นำผลที่ประเมินได้มาอภิปรายและพิจารณาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในขั้นตอนนี้ผู้บริหารที่ทำการประเมิน จะนำผลที่ประเมินได้มาพิจารณาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินว่าได้บรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบว่าการปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพหรือไม่ จำเป็นที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงในด้านใดบ้าง เป็นต้น

5. **การดำเนินการแก้ไข** ในขั้นตอนนี้ อาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การแก้ไขเหตุเฉพาะหน้าและการแก้ไขปัญหาระยะยาว ในประเด็นแรกอาจเกิดได้จากความล่าเอียง และการไม่ได้รับความเป็นธรรม ส่วนประเด็นหลังอาจเป็นปัญหาที่ตัวระบบและวิธีการซึ่งอาจให้ผลได้ไม่ถูกต้อง ซึ่งเป็นปัญหาระยะยาวที่อาจเลื่อนการแก้ไขปัญหาไปได้ แต่ในปัญหาเฉพาะหน้าแล้วต้องรีบเร่งดำเนินการแก้ไขในทันทีทันใด

กระบวนการดังกล่าวอาจแสดงได้ดังภาพที่ 6.1



ภาพที่ 6.1 ขั้นตอนในกระบวนการประเมินการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการของการประเมินการปฏิบัติงาน จะเห็นว่าบทบาทของผู้บริหารในการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบทบาทที่สำคัญยิ่ง ผู้บริหารเป็นจำนวนมากไม่ปรารถนาที่จะเป็นผู้ประเมินเพราะเกรงว่าถ้าผลของการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาต่ำหรือเป็นไปในทางลบ จะถูกเกลียดชังและจะทำให้งานที่ตนรับผิดชอบดำเนินไปได้ไม่ราบรื่น เนื่องจากเกิดการต่อต้านขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยที่ชอบจะใช้การประเมินการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการตำหนิหรือว่ากล่าวบุคคลที่ตนเองไม่ชอบ หรือใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างอำนาจให้แก่ตนเอง ทั้งสองกรณีที่กำลังกล่าวมานี้เกิดขึ้นอยู่เสมอ ๆ ทำให้การประเมินตามกระบวนการดังกล่าวแล้วขาดประสิทธิภาพหรือทำหน้าที่ได้ไม่สมบูรณ์ในเรื่องนี้ นายเมย์ฟิสส์ (Mayfield, 1960) ได้กล่าวแนะไว้ในบทความเรื่อง In Defense of Performance Appraisal ผู้บริหารจะต้องสร้างทัศนคติในทางบวกกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับระบบการประเมินการปฏิบัติงาน และจะต้องใช้ประโยชน์จากกระบวนการในการประเมินการปฏิบัติงานในแง่ที่เป็นการช่วยเหลือและให้แนวทางในการปรับปรุงหรือการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในการเพิ่มผลผลิตและการก้าวหน้าในงานอาชีพต่อไป หากทำได้ดังนี้แล้วกระบวนการในการปฏิบัติงานที่กำลังข้างต้นก็จะประสบผลสำเร็จ

**ประเด็นการวิเคราะห์**

ขั้นตอนใดในกระบวนการประเมินที่ควรต้องเน้นการมีส่วนร่วม จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 6.1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 6.1.3  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 6 ตอนที่ 6.1 เรื่อง 6.1.3

## เรื่องที่ 6.1.4 ผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงาน

หน้าที่ความรับผิดชอบในการประเมินการปฏิบัติงานนั้นเป็นของผู้บริหารที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง อย่างไรก็ตามยังมีอีกหลายวิธีซึ่งบุคคลอื่น ๆ อาจจะนำเข้ามาทำหน้าที่นี้ได้ ดังจะได้อธิบายวิธีต่าง ๆ ที่เคยใช้กันดังต่อไปนี้

### 1. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง

วิธีหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Immediate Supervisor Rating) นี้เป็นวิธีที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไปและมากกว่าวิธีอื่นทั้งในภาครัฐบาลและเอกชน โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบหน่วยงานหรือส่วนงานใดอยู่จะเป็นผู้ทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานหรือในส่วนงานนั้น เหตุผลก็เพราะบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งนี้เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการดำเนินการของหน่วยงานหรือในการปฏิบัติงาน จึงเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดและรู้เรื่องเกี่ยวกับบุคลากรในบังคับบัญชาดีที่สุด หากดูตามภาพที่ 6.2 จะกล่าวได้ว่าหัวหน้าแผนก 2 จะเป็นผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงานของ นาย ก. ข. และ ค. เพราะเป็นหัวหน้างานโดยตรงของบุคคลทั้งสาม และหัวหน้ากองจะเป็นผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก 1, 2 และ 3 เพราะเป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของหัวหน้าแผนกทั้งสามคน อย่างไรก็ตามการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาอาจมีข้อจำกัดในเรื่องของการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ถูกต้องแก่ผู้ถูกประเมินโดยเฉพาะในประเด็นข้อบกพร่องของผู้ถูกประเมิน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาอาจมีเวลาน้อยมากในการสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน ดังนั้นจึงควรใช้วิธีนี้ควบคู่กับวิธีการประเมินวิธีอื่น ๆ เพื่อสามารถได้ข้อมูลที่ถูกต้องและนำไปสู่การให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์



ภาพที่ 6.2 สายการบังคับบัญชาซึ่งเป็นสายตรงระหว่างหัวหน้าแผนก 2 กับนาย ก. ข. และ ค.

## 2. ผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน

วิธีผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน (Peer Rating) นี้ให้ผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันเป็นผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นวิธีการประเมินซึ่งสามารถนำมาใช้เสริมวิธีแรกได้ แต่ไม่ให้นำมาใช้แทนกัน เหตุผลที่มีการใช้วิธีให้ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันเป็นผู้ประเมินควบคู่กับหัวหน้างานด้วยดังที่กล่าวแล้วก็คือ การประเมินของหัวหน้างานอาจจะไม่สามารถได้ภาพพจน์ที่สมบูรณ์เกี่ยวกับตัวบุคคล โดยเฉพาะหัวหน้างานที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมาก ไม่อาจที่จะทำงานใกล้ชิดกับทุกคนได้ ดังนั้นการใช้ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันซึ่งมีโอกาสทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ทำการประเมินการปฏิบัติงานกันและกัน จึงเป็นวิธีที่จะเปิดเผยข้อมูลได้สมบูรณ์กว่า หากจะดูภาพที่ 6.2 ตามวิธีนี้ นาย ก. นาย ข. และนาย ค. จะมีโอกาสได้เป็นผู้ประเมินการปฏิบัติงานของกันและกันเอง

## 3. คณะกรรมการ (Rating Committees)

วิธีคณะกรรมการ (Rating Committees) นี้เป็นวิธีที่มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อทำการประเมินโดยเฉพาะ คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมานี้โดยทั่วไปจะประกอบด้วยหัวหน้างานที่รับผิดชอบโดยตรง และหัวหน้างานที่รับผิดชอบหน่วยงานอื่น ๆ อีกประมาณ 3-4 คน โดยมีผู้ประสานงานซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลอีก 1 คน ประชุมร่วมกันประเมินการปฏิบัติงาน เหตุผลที่มีการใช้วิธีนี้มีดังนี้

3.1 ได้พิจารณาญาณเกี่ยวกับตัวบุคคลจากหลายฝ่าย ทำให้ผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือดีกว่า

3.2 ขจัดความลำเอียงซึ่งเกิดขึ้นจากการใช้หัวหน้างานโดยตรงคนเดียวเป็นผู้ประเมินทำให้เกิดความเป็นธรรมแก่ตัวผู้ถูกประเมิน

## 4. การประเมินตนเอง (Self-Rating)

วิธีการประเมินตนเอง (Self-Rating) นี้เป็นการใช้ตัวบุคคลที่จะได้รับการประเมินเป็นผู้ประเมินตนเองเพราะเชื่อว่าผู้ถูกประเมินจะสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนดีและส่วนที่ไม่ดีของตนเองได้ถูกต้องตรงความเป็นจริงมากกว่าผู้อื่น ในวิธีนี้โดยทั่วไปแล้วผู้ถูกประเมินจะมีแนวโน้มในการประเมินตนเองให้ปรากฏแต่ส่วนที่ดี และในระดับความสามารถที่สูงเสมอ โดยจะไม่แสดงข้อมูลเกี่ยวกับส่วนที่ไม่ดีของตนเองให้ปรากฏออกมา ทำให้ได้ผลการประเมินที่ไม่สมบูรณ์ คือได้รับข้อมูลแต่ส่วนที่ดีเท่านั้น อย่างไรก็ตามวิธีการที่ให้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินตนเองก็มีผลในทางบวกเหมือนกัน โดยเฉพาะเมื่อนำมาใช้ร่วมกับวิธีการประเมินในการบริหารโดยวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้ถูกประเมินจะมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้ประเมิน คือจะทำให้ผู้ถูกประเมินมีสิ่งจูงใจที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ และเป็นการง่ายสำหรับผู้ประเมินที่จะนำผลนั้นมาอภิปรายผลหรือพิจารณาร่วมกับผู้ถูกประเมินในภายหลัง เพราะมีเกณฑ์ที่แน่นอน

## 5. ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน

วิธีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน (Subordinates Appraising) นี้มีแนวคิดที่ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่สามารถให้ภาพลักษณ์เกี่ยวกับตัวผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี เขาจะสามารถให้ข้อมูลได้ว่าผู้บังคับบัญชาของเขามีความสามารถในด้านการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสารกับพวกเขาอย่างไร เคยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างหรือไม่ หรือชอบแต่จะรวบอำนาจไว้คนเดียวและมีความสามารถด้านการวางแผน การจัดองค์การและภาวะผู้นำเป็นอย่างไร เป็นต้น วิธีนี้นิยมใช้กันมากในสถาบันการศึกษา เช่น การให้นักศึกษาทำการประเมินการสอนของอาจารย์ผู้สอน เป็นต้น และเมื่อมีการนำมาใช้ผลที่ได้รับโดยมากจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาตัวบุคคลเป็นสำคัญ

## 6. บุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้อง

วิธีนี้เป็นการประเมินผลงานระบบวิธี 360 องศา หรือการประเมินแบบรอบมิติจะใช้ผู้เกี่ยวข้อง เช่น ตนเอง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา สมาชิกในที่มงาน ลูกค้า และผู้ขายวัตถุดิบเป็นผู้มีส่วนร่วมในการวิจารณ์ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้สามารถได้รับข้อมูลในมิติต่าง ๆ อย่างรอบด้านและช่วยให้เห็นภาพการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินอย่างถูกต้องใกล้เคียงความจริงมากขึ้น รายละเอียดของวิธีการประเมินผลงานตามระบบนี้ อ่านได้ในเรื่องที่ 6.2.4

## ประเด็นการวิเคราะห์

ผู้ทำการประเมินที่เป็นบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาควรมีน้ำหนักการประเมินอย่างไร อภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 6.1.4 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 6.1.4

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 6 ตอนที่ 6.1 เรื่องที่ 6.1.4

## ตอนที่ 6.2

# วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน: ทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 6.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

### หัวข้อ

- เรื่องที่ 6.2.1 วิธีการประเมินโดยอิงมาตรฐานที่กำหนด
- เรื่องที่ 6.2.2 วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบบุคคลกับบุคคล
- เรื่องที่ 6.2.3 วิธีการประเมินแบบเน้นวัตถุประสงค์
- เรื่องที่ 6.2.4 วิธีการประเมินแบบอื่น

### แนวคิด

1. การประเมินโดยอิงมาตรฐานที่กำหนดขึ้นเป็นการประเมินผู้ถูกประเมินอย่างเป็นอิสระ แยกจากกลุ่ม โดยผู้ถูกประเมินจะถูกประเมินโดยอิงเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้น โดยองค์การ การประเมินตามวิธีนี้จะรวมถึงวิธีการประเมินแบบกราฟ วิธีการเขียนรายงาน วิธีการตรวจรายการ วิธีบังคับเลือก วิธีบันทึกเหตุการณ์สำคัญ และวิธีการประเมิน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ในการประเมินแบบกราฟจะมีการให้คะแนนตัวบุคคล ผู้ถูกประเมินในแง่ของผลการปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใด
2. การประเมินโดยเทียบบุคคลกับบุคคลประกอบด้วยวิธีเรียงลำดับ จับคู่เปรียบเทียบและการกระจายแบบกลุ่ม
3. วิธีการประเมินแบบเน้นวัตถุประสงค์ใช้การกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นจะนำมาใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงาน
4. วิธีการประเมินอื่น ๆ ที่ใช้กันอยู่มี อาทิ แบบเขียนคำบรรยาย แบบตรวจสอบเพิ่มเติม แบบศูนย์การประเมิน การประเมิน 360 องศา และการประเมินตามสมรรถนะ

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 6.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายวิธีการประเมินแบบกราฟได้
2. อธิบายวิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบบุคคลกับบุคคลได้
3. อธิบายวิธีการประเมินแบบเน้นวัตถุประสงค์ได้
4. อธิบายวิธีการประเมินแบบ 360 องศาโดยเปรียบเทียบกับวิธีการประเมินตามสมรรถนะได้



## เรื่องที่ 6.2.1 วิธีการประเมินโดยอิงมาตรฐานที่กำหนด

การประเมินโดยอิงมาตรฐานที่กำหนด (absolute standard) เป็นวิธีการประเมินซึ่งมีการกำหนดมาตรฐานขึ้นเพื่อใช้เป็นเกณฑ์หรือมาตรวัด หลังจากนั้นจะนำผู้ถูกประเมินเป็นรายบุคคลมาประเมินโดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังกล่าว โดยไม่มีการพิจารณาเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินรายอื่น ๆ การประเมินตามวิธีนี้จะรวมถึงวิธีการประเมินการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

### 1. วิธีการประเมินแบบกราฟ

วิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Rating Scale) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า "Rating Scale" เป็นวิธีการประเมินที่นิยมใช้กันมากที่สุด ในการประเมินแบบเก่า ผู้ทำการประเมินจะประเมินหรือให้คะแนนบุคลากรในแง่ของคุณภาพและปริมาณของผลการปฏิบัติงาน และจะประเมินคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น "ความเป็นที่พึงได้" และ "ความร่วมมือ" ฯลฯ ซึ่งผู้ประเมินเห็นว่าเป็นปัจจัยที่จำเป็นและมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงาน ในแต่ละหัวข้อที่กล่าวข้างต้นจะแบ่งออกเป็นระดับ (scale) เช่น "ดีเลิศ" "ดี" "พอใช้" และ "ไม่น่าพอใจ" เพื่อที่ผู้ทำการประเมินจะได้ประเมินว่าในแต่ละหัวข้อที่กล่าวถึงนั้น ผู้ถูกประเมินจัดอยู่ในระดับไหน ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ใช้ทำการประเมินตามวิธีนี้จะปรากฏดังภาพที่ 6.3

ชื่อ.....	ตำแหน่ง.....	วันที่.....				
วันที่เข้าทำงาน.....	อยู่ในตำแหน่งตั้งแต่.....					
	ดีเลิศ	ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่น่าพอใจ	
<b>ปริมาณงาน:</b>						
จำนวนชิ้นที่ทำได้ในสภาวะปกติ	⑤	4	3	2	1	5
<b>คุณภาพงาน:</b>						
ความถี่ถ้วน เรียบร้อย และถูกต้อง	5	④	3	2	1	4
<b>ความรู้เกี่ยวกับงาน:</b>						
ขอบเขตความรู้ในแง่ทฤษฎีและปฏิบัติที่เกี่ยวกับงาน	5	4	③	2	1	3
<b>ความร่วมมือ:</b>						
ความสามารถในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา	5	4	③	2	1	3
<b>ความเป็นที่พึงได้:</b>						
เป็นที่พึงได้ในแง่ของความซื่อตรงและความมีประสิทธิผล	5	4	③	2	1	3
<b>ความเป็นผู้นำ:</b>						
ความสามารถในการจูงใจคนให้ทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ	5	4	③	2	1	3
<b>คะแนนรวม</b>						<b>21</b>
ดีเลิศ	: 25-30 คะแนน	ผู้ประเมิน.....				
ดีมาก	: 20-24 คะแนน	ตำแหน่ง.....				
ดี	: 15-19 คะแนน					
พอใช้	: 10-14 คะแนน					
ไม่น่าพอใจ	: 0-9 คะแนน					

ภาพที่ 6.3 แบบฟอร์มการประเมินการปฏิบัติงานตามวิธีกราฟ

จากภาพที่ 6.3 จะเห็นได้ว่าในแบบฟอร์มได้กำหนดคะแนนของแต่ละระดับไว้ด้วย ในบางกรณีคะแนนของแต่ละระดับอาจจะกำหนดแยกไว้ต่างหากและไม่เขียนไว้ในแบบฟอร์ม ซึ่งกรณีนี้ฝ่ายงานบุคคลจะทำการรวมคะแนนกันที่หลัง และในบางกรณีท้ายหัวข้อแต่ละข้อจะมีช่อง “ข้อคิดเห็น” วางไว้เพื่อให้ผู้ทำการประเมินเขียนแสดงเหตุผลสั้น ๆ ว่าทำไมจึงประเมินเช่นนั้นด้วย

ในการประเมินตามแบบฟอร์มดังตัวอย่างนี้ ผู้ทำการประเมินจะประเมินตามหัวข้อต่าง ๆ และเขียนวงกลมให้คะแนนตามระดับจาก “ดีเลิศ” จนถึง “ไม่น่าพอใจ” คะแนนที่ได้จากการประเมินในหัวข้อต่าง ๆ จะถูกนำมารวมกันเป็นคะแนนรวมที่ได้รับการประเมิน

**ข้อดี** ของวิธีการประเมินนี้ คือ

- 1) ง่ายในการทำความเข้าใจและง่ายในการใช้
- 2) สามารถเปรียบเทียบคะแนนของผู้ถูกประเมินได้เป็นจำนวนมากและสะดวก
- 3) ค่าใช้จ่ายในการสร้างแบบประเมินค่อนข้างต่ำ
- 4) ใช้เวลาน้อยในการพัฒนาและดำเนินการ
- 5) ได้ผลเชิงตัวเลขซึ่งสามารถนำมาเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ ได้ชัดเจน

**ข้อจำกัด** ของวิธีการประเมินนี้ คือ

- 1) ให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับงานเท่ากันหมด เช่น “คุณภาพของงาน” จะมีความสำคัญเท่ากับ “ความเป็นผู้นำ” ในการทำงาน เพราะคะแนนสูงสุดที่ให้ไว้มีค่า 5 คะแนนเท่ากัน ในความเป็นจริงงานบางลักษณะอาจจะต้องให้ความสำคัญกับคุณลักษณะอย่างหนึ่งมากกว่าอย่างอื่น ๆ
- 2) ไม่สามารถให้ความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างคะแนนที่ใกล้กันได้ เช่น คะแนน 19 และ 21 ไม่แตกต่างกันมากพอที่จะบอกได้ว่า ผลงานของอีกคนหนึ่งได้เพียง “ดี” และอีกคนหนึ่งได้ “ดีมาก” ตามลำดับ
- 3) คะแนนที่แสดงผลการปฏิบัติงานเป็นตัวเลขนรวม หมายความว่า คะแนนที่ได้ต่ำในคุณลักษณะหนึ่ง อาจจะทำคะแนนที่ได้สูงอีกคุณลักษณะหนึ่งมาชดเชยได้
- 4) ในทางปฏิบัติผู้ประเมินจะมีแนวโน้มในการให้คะแนนค่อนข้างมาทางสูง
- 5) มีแนวโน้มที่ผู้ทำการประเมินจะแปลความหมายของคำอธิบายเกณฑ์ต่าง ๆ ในแบบฟอร์มในความหมายที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะมีประสบการณ์ความรู้และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน

## 2. วิธีการประเมินแบบตรวจรายการ

วิธีการประเมินแบบตรวจรายการสามารถจำแนกได้เป็น 2 วิธี คือ

**2.1 วิธีการประเมินแบบถ่วงน้ำหนักรายการ (Weighted check list)** เป็นวิธีการประเมินซึ่งช่วยลดภาระหน้าที่ของผู้มีหน้าที่ในการประเมินมาก ในวิธีนี้ผู้ประเมินจะไม่มีหน้าที่ในการประเมินหรือให้คะแนน แต่จะมีหน้าที่ในการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ทราบอย่างเดียว การทำการประเมินหรือให้คะแนนจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายงานบุคคล

ในการรายงานผลการปฏิบัติงานนั้น จะมีลักษณะเป็นการตอบคำถามตามรายการที่กำหนดไว้ในแบบประเมินเป็นหัวข้อเรียงลำดับเป็นประโยคหรือข้อความต่าง ๆ ถ้าผู้ทำการประเมินเห็นว่าบุคคลที่ถูกประเมินมีบุคลิกตรงกับประโยคหรือข้อความนั้น ก็จะใส่เครื่องหมายในช่องคำตอบ “ใช่” ทำรายการนั้นในทางตรงกันข้ามถ้าเห็นว่าบุคคลมีบุคลิกไม่ตรงกับประโยคหรือข้อความที่กำหนดไว้ก็จะใส่เครื่องหมายในช่องคำตอบ “ไม่ใช่” ตอบคำถามเช่นนี้เรื่อยไปจนครบทุกคำถาม หลังจากนั้นฝ่ายบุคคลจะนำแบบฟอร์ม

ที่ผู้ทำการประเมินได้ตอบคำถามแล้วนี้ไปคิดคะแนน ตามที่ได้มีการกำหนดไว้ก่อนหน้าโดยกลุ่มผู้ชำนาญการ และมีประสบการณ์ในงานนั้น ซึ่งได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้ที่จัดเตรียมทำประโยคหรือข้อความต่าง ๆ พร้อมกับการกำหนดคะแนนสำหรับแต่ละประโยคหรือข้อความด้วย ด้วยวิธีนี้ผู้ที่ตอบคำถามจะไม่มีโอกาสได้รู้ว่าคะแนนที่กำหนดไว้ในแต่ละรายการที่เป็นประโยคหรือข้อความนั้นมีค่าเป็นอย่างไร จึงช่วยลดภาระในการตัดสินใจตอบคำถามได้มาก เพราะสิ่งที่จะต้องตอบจะมีเพียงว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” เท่านั้น ตัวอย่างของการประเมินแบบตรวจรายการ ดังตารางที่ 6.1 ถ้าจะดูจากภาพที่ 6.4 มีข้อนำส่งเกิดด้วยว่าข้อ 1 และ 3 เป็นข้อที่ใช้สำหรับตรวจสอบซึ่งกันและกัน ถ้าตอบข้อ 1 ว่า “ใช่” ข้อ 3 ก็จะต้องตอบว่า “ใช่” ด้วย

ตารางที่ 6.1 ตัวอย่างวิธีการประเมินแบบถ่วงน้ำหนักรายการ

	ใช่	ไม่ใช่
1. มีระเบียบวินัยดี	.....	.....
2. มีมนุษยสัมพันธ์ดี	.....	.....
3. ปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัด	.....	.....
4. มีประสิทธิภาพในการทำงาน	.....	.....
5. มีความเป็นผู้นำ	.....	.....

**2.2 วิธีการประเมินแบบบังคับเลือก (Forced Choice)** วิธีการนี้ช่วยลดความลำเอียงในการประเมิน โดยการบังคับให้ผู้ทำการประเมินเลือกเฉพาะจากกลุ่มข้อความที่ระบุไว้ให้เลือกเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมิน กลุ่มข้อความนี้โดยปกติจะประกอบด้วยคำอธิบายหรือประโยค 4 ประโยค ซึ่ง 2 ประโยคจะเป็นคำอธิบายในคุณลักษณะที่ดี และอีก 2 ประโยคจะอธิบายในคุณลักษณะที่ไม่ดี จากกลุ่มข้อความนี้ผู้ทำการประเมินจะเลือกตอบ 2 ประโยค ประโยคหนึ่งทีเลือกออกมาจะมีคุณลักษณะตรงกับผู้ถูกเลือกมากที่สุด และอีกประโยคหนึ่งทีเลือกออกมาจะมีคุณลักษณะที่ไม่ตรงกับผู้ถูกเลือกที่สุด แล้วทำเครื่องหมายไว้ในช่องคำตอบตามที่เลือก ตัวอย่างกลุ่มข้อความตามวิธีประเมินแบบบังคับเลือก ซึ่งใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของนายทหาร ปรากฏดังตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.2 ตัวอย่างวิธีการประเมินแบบบังคับเลือก

1. มีระเบียบวินัยไม่เคยทำอะไรข้ามขั้นตอน	
2. มีความรู้เกี่ยวกับความสามารถและข้อจำกัดของผู้ใต้บังคับบัญชา	✓
3. มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ	✓
4. เสี่ยงพุดอยู่ในระดับค่อย	

จากตารางที่ 6.2 จะเห็นได้ว่ามี 2 ประโยค (ประโยคที่ 1 และ 2) ซึ่งอธิบายตัวบุคคลในแง่คุณลักษณะที่ดี ส่วนอีก 2 ประโยค (ประโยคที่ 3 และ 4) จะอธิบายตัวบุคคลในคุณลักษณะที่ไม่ดี ในการให้คะแนนนั้นในด้านคุณลักษณะที่ดีจะมีประโยคเดียวเท่านั้นที่จะได้รับการให้คะแนนเป็นบวก ในกรณีนี้คือ ประโยค 2 ส่วนอีกประโยคหนึ่งนั้นถ้าผู้ประเมินได้ทำเครื่องหมายไว้ก็จะไม่ได้รับการให้คะแนน ในทำนองเดียวกันในด้านคุณลักษณะที่ไม่ดีก็จะมีประโยคเดียวที่จะได้รับการให้คะแนนเป็นลบ ในกรณีนี้คือประโยค 3 ส่วนอีกประโยคหนึ่งนั้นจะไม่ได้รับการให้คะแนน ประโยคที่ไม่ได้รับการให้คะแนนในกรณีตัวอย่างนี้คือ ประโยค 1 และ 4 เพราะความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพของผู้ถูกประเมินน้อยกว่า ประโยค 2 และ 3 ด้วยการประเมินตามวิธีนี้ผู้ประเมินจะไม่ทราบว่าจะประโยคไหนจะได้รับการให้คะแนนหรือไม่ได้ ดังนั้นโดยนัยแห่งทฤษฎีการประเมินตามวิธีนี้จะช่วยป้องกันการเล่นพรรคพวก เพราะฝ่ายงานบุคคลจะเป็นผู้รวมคะแนน และรู้คะแนนคนเดียวเท่านั้น แต่ในทางปฏิบัติได้เคยมีผู้ประเมินซึ่งรู้วิธีที่จะนำเอาระบบพรรคพวกมาใช้กับวิธีการประเมินแบบนี้ได้ เช่น เมื่อต้องการจะประเมิน นาย ก. ซึ่งมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยให้ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนก็จะทำการประเมินโดยยึดคุณลักษณะของนาย ข. ซึ่งมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีมากเป็นเกณฑ์ ดังนี้ นาย ก. ก็จะได้รับคะแนนอยู่ในระดับสูง แม้ผู้ทำการประเมินจะไม่ทราบคะแนนในแต่ละประโยคของกลุ่มข้อความที่ถูกบังคับให้เลือกก็สามารถทำได้ สำหรับข้อจำกัดของวิธีการประเมินแบบนี้ก็คือ ความยุ่งยากในการพัฒนาแบบฟอร์มและค่าใช้จ่ายจำนวนมากที่จะต้องเสียในการจัดเตรียมคำอธิบายข้อความที่จะใช้เป็นคำถามให้เหมาะสมกับงานประเภทต่าง ๆ ดังนั้นการใช้วิธีการประเมินแบบนี้จึงนิยมใช้กันในการประเมินบุคลากรระดับต่ำหรือสูงกว่าเล็กน้อย เพราะจะสามารถสร้างแบบฟอร์มที่เป็นมาตรฐานเพื่อใช้สำหรับประเมินงานต่าง ๆ ในระบบนี้ได้

### 3. วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์

วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์วิกฤต (Critical Incident) ได้รับการพัฒนาขึ้นเมื่อไม่ช้านานมานี้ เพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปถกเถียงและพิจารณาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามักจะไม่ค่อยยอมรับในวิจารณ์ญาณของผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมิน โดยเฉพาะเมื่อผลการประเมินนั้นออกมาในทางลบ ซึ่งทำให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินเกิดความกังวลใจที่จะต้องเป็นผู้นำผลไปถกเถียงหรือแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อทำการปรับปรุงในแนวทางที่ถูกต้อง จุดสำคัญของวิธีการนี้ก็คือ จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นจริง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นหลักฐานในการถกเถียงหรือพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น

วิธีการก็คือ หัวหน้างานผู้ทำการประเมินจะจดบันทึกเหตุการณ์สำคัญ ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นหลักฐานไว้เหตุการณ์สำคัญที่จะทำการบันทึกไว้ก็คือ พฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลที่จะเป็นผลทำให้งานที่ทำอยู่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว หัวหน้างานจะบันทึกเหตุการณ์สำคัญซึ่งโดยทั่วไปเป็นเชิงลบไว้เป็นระยะ ๆ ดังภาพที่ 6.4

วันที่ 21 มกราคม นาย ก. ซึ่งเป็นพนักงานส่งสินค้า ไม่สามารถนำส่งสินค้าได้ทันเวลาที่ลูกค้าต้องการ  
วันที่ 31 พฤษภาคม นาย ก. นำเช็คจ่ายเงินจากลูกค้ามาส่งให้ฝ่ายบัญชีช้าไป 3 วัน  
วันที่ 30 กันยายน นาย ก. ไม่ได้ไปพบลูกค้าตามที่นัดไว้

#### ภาพที่ 6.4 ตัวอย่างวิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์วิกฤต

จากภาพที่ 6.4 สามารถที่จะอ้างเหตุผลที่ประเมินการปฏิบัติงานของนาย ก. ว่า “เชื่อถือไม่ได้” โดยใช้พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง ๆ ที่ได้รวบรวมเป็นหลักฐานไว้มาอ้าง โดยไม่ต้องเสียเวลาถกเถียงเกี่ยวกับวิจารณ์ของตนเอง

##### ข้อดี

- 1) หัวหน้างานมีหลักฐานที่เป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินมาอ้าง
- 2) เป็นการวิจารณ์ผลการปฏิบัติงานจริง ๆ ไม่ใช่วิจารณ์ที่บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ถูกประเมิน
- 3) ผู้ถูกประเมินได้รับทราบว่ามีมาตรฐานของงานคืออะไร จากการได้ถกเถียงพูดคุยกัน

##### ข้อจำกัด

- 1) หัวหน้างานจะต้องทำการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุกวันหรืออย่างน้อยทุกอาทิตย์ ทำให้เป็นภาระมากโดยเฉพาะต้องเฝ้าสังเกตพฤติกรรมของบุคคลหลายคน
- 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับกับบุคคลผู้ถูกประเมินอาจจะช้าไป ทำให้งานขาดประสิทธิภาพ เพราะหัวหน้างานต้องรอจนถึงเวลาที่จะทำการประเมินจึงจะมีโอกาสได้แจ้งให้บุคคลนั้น ๆ ทราบเพื่อการปรับปรุง

#### 4. วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ

วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales: BARS) เป็นวิธีการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นในปี 1963 เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องบางประการของวิธีการประเมินแบบกราฟ ในวิธีการแบบ BARS นี้ ผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับงานเป็นอย่างดีจำนวนหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้เคยปฏิบัติงานเองและหรือหัวหน้างานจะเขียนข้อความหรือคำบรรยายเกี่ยวกับพฤติกรรมสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งจะแสดงให้เห็นทั้งการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดี หลังจากนั้นผู้เชี่ยวชาญฝ่ายบุคคลจะนำคำบรรยายเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ ดังกล่าวเหล่านี้มาจัดเป็นกลุ่มหรือเป็นประเภทประมาณ 5-10 ประเภท เช่น อาจจัดแยกประเภทของพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ เป็น 5 ประเภท คือ

- 1) ความรอบรู้และวิจารณ์งาน
- 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- 3) ทักษะด้านการปฏิบัติงาน
- 4) ความสามารถด้านผู้นำ
- 5) ความรับผิดชอบที่มีต่องาน

หลังจากจัดแยกประเภทแล้ว จะมีกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งเป็นผู้คุ้นเคยกับงานนี้เป็นอย่างดี เป็นผู้ทำการจัดพฤติกรรมสำคัญต่าง ๆ ซึ่งได้จัดไว้แล้วโดยผู้เชี่ยวชาญบุคคลตามที่กล่าวข้างต้นเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกันมากยิ่งขึ้น และบุคคลกลุ่มเดียวกันนี้จะเป็นผู้ที่กำหนดคะแนนสำหรับพฤติกรรมต่าง ๆ ในแต่ละประเภท โดยแบ่งคะแนนตั้งแต่ 1-9 ออกเป็นระดับต่าง ๆ ที่สะท้อนถึงระดับการปฏิบัติงานว่าอยู่ในเกณฑ์ไม่ดีหรือต่ำ อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ย และอยู่ในเกณฑ์ดีหรือสูง ดังภาพที่ 6.5 ซึ่งแสดงตัวอย่างของวิธีการประเมินแบบ BARS เฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับความรู้และวิจารณ์งานแต่เพียงส่วนเดียวของพัสดุ เรือรบ

ความรู้และวิจารณ์งาน

คะแนนสูง (7-9)	9	• รู้จักนำวิธีการที่เหมาะสมมาใช้แก้ปัญหาในภาวะฉุกเฉิน
	8	• พยายามที่จะดำเนินมาตรการป้องกันก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน
	7	• ให้ความยุติธรรมกับผู้ได้รับโทษโดยเสมอภาค
คะแนนเฉลี่ย (4-6)	6	• ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบที่ใช้บังคับอยู่
	5	• ไม่รู้จักปรับวิธีการแก้ปัญหา นอกเหนือจากที่ได้กำหนดไว้
	4	• ไม่สามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
คะแนนต่ำ (1-3)	3	• หลีกเลี่ยงภาระหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ
	2	• มีการปฏิบัติงานเชิงซ้ำในภาวะฉุกเฉิน
	1	• ไม่รายงานเหตุการณ์หรือการเบี่ยงเบนที่สำคัญที่เกิดขึ้นต่อหัวหน้างาน

ภาพที่ 6.5 ตัวอย่างวิธีการประเมินแบบ BARS

ข้อดี

- 1) มีความถูกต้องสูง เนื่องจากกลุ่มบุคคลผู้รู้จักและคุ้นเคยกับงานนั้นเป็นอย่างดีเป็นผู้กำหนดเหตุการณ์สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานจริง ๆ และเป็นผู้กำหนดคะแนนที่เหมาะสมสำหรับพฤติกรรมต่าง ๆ
- 2) เป็นที่ยอมรับโดยผู้ทำการประเมิน เพราะได้เข้ามามีส่วนร่วมกับการกำหนดตามข้อ 1) ตั้งแต่ต้นด้วย
- 3) ใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ การใช้เหตุการณ์สำคัญ ๆ มาเป็นเครื่องมือในการประเมินนั้น เป็นประโยชน์ในแง่ที่สามารถใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ถูกประเมินได้อย่างชัดเจน
- 4) ประเภทของคำบรรยายที่นำมาใช้ประเมินจะเป็นอิสระต่อกัน การที่ได้มีการจัดกลุ่มของคำบรรยายเป็นประเภท ๆ ทำให้แต่ละประเภทของคำบรรยายมีความเป็นอิสระจากกัน กล่าวคือ ช่วยลดแนวโน้มซึ่งผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินในประเภทหนึ่งสูงและประเภทอื่น ๆ สูงตามกันไปด้วย

5) มาตรฐานที่ชัดเจน การใช้เหตุการณ์สำคัญ ๆ มาแสดงเพื่อให้ทราบว่าพฤติกรรมไหนควรจะจัดอยู่ในระดับคะแนนที่ต่ำหรือสูง ทำให้เห็นมาตรฐานที่ชัดเจน

**ข้อจำกัด**

- 1) สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น เพื่อที่จะกำหนดพฤติกรรมต่าง ๆ และกำหนดระดับคะแนนไว้สำหรับลักษณะงานแต่ละงาน
- 2) การกำหนดพฤติกรรมในวิธีนี้ เป็นการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังไม่ใช่พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง ๆ ดังนั้นผู้ถูกประเมินอาจจะปฏิเสธว่าไม่ได้เป็นดังที่ผู้ทำการประเมินว่าไว้ก็ได้
- 3) วิธีนี้เน้นการประเมินที่วิธีการไม่ใช่ผลงาน ดังนั้นอาจจะทำให้ผู้บังคับบัญชาไปเน้นให้คะแนนพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับวิธีการทำงานมากจนลืมถึงผลที่จะได้รับจริง

**5. วิธีการประเมินการปฏิบัติงานแบบ BOS**

วิธีการประเมินการปฏิบัติงานแบบ BOS (Behavioral Observation Scale) เป็นวิธีการประเมินซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นโดย Latham และกลุ่มเพื่อน การประเมินในวิธีนี้จะคล้ายกับวิธีแบบ BARS คือ จะมีการกำหนดเหตุการณ์วิกฤตขึ้นเพื่อใช้ระบบพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตของงานที่ทำ ข้อแตกต่างที่สำคัญของวิธี BOS ซึ่งมีความต่างไปจากวิธีแบบ BARS ก็คือ แทนที่จะพยายามระบุถึงพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินในระหว่างช่วงการประเมินแต่จะใช้การระบุความถี่ของพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินแทนตามพฤติกรรมที่ BOS กำหนดขึ้นซึ่งถือเป็นพฤติกรรมที่วิกฤต ตัวอย่างของวิธีการประเมินแบบ BOS ปรากฏดังภาพที่ 6.6

ความถูกต้องของการจัดทำรายงานต้นทุนของโครงการ XYZ						
ไม่ถูกต้อง เกือบทุกครั้ง	1	2	3	4	5	ถูกต้อง เกือบทุกครั้ง
<b>การปฏิบัติเกี่ยวกับการประหยัดค่าพลังงานในการบริหารโครงการ XYZ</b>						
ไม่ถือปฏิบัติ เกือบทุกครั้ง	1	2	3	4	5	ถือปฏิบัติ เกือบทุกครั้ง
<b>การจัดเวลาในการให้คำปรึกษากับทีมงานโครงการเมื่อเกิดความจำเป็น</b>						
ไม่มีเวลา เกือบทุกครั้ง	1	2	3	4	5	จัดเวลาไว้ เกือบทุกครั้ง
<b>การกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงานของโครงการที่ยุติธรรมและเท่าเทียม</b>						
ไม่มีการกำหนด เกือบทุกครั้ง	1	2	3	4	5	มีการกำหนด เกือบทุกครั้ง

ภาพที่ 6.6 วิธีการประเมินแบบ BOS



จากภาพจะเห็นว่า มีการกำหนดพฤติกรรมวิกฤตไว้ 4 ข้อเพื่อใช้ในการประเมินผู้ถูกประเมินโดยเฉพาะภาพตัวอย่างจะเป็นส่วนหนึ่งของแบบฟอร์ม BOS ซึ่งใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานผลิต โดยทั่วไปในแบบฟอร์มประเมินแบบ BOS จะปรากฏพฤติกรรมที่ใช้ในการประเมินประมาณ 25 หัวข้อ แต่ละข้อมีคะแนนสูงสุด (5) และต่ำสุด (1) คะแนนตามลำดับ คะแนนสูงสุดจะอยู่ที่ 125 และต่ำสุดที่ 25 คะแนน ผู้ถูกประเมินที่ได้รับคะแนนสูงกว่า 115 ถือว่ามีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม ส่วนผู้ที่ได้รับคะแนนในระดับ 25 ถึง 34 คะแนน ถือว่าการปฏิบัติงานแย่มาก การกำหนดชั้นคะแนนซึ่งถือว่าดีหรือแย่มาก อาจจะแตกต่างกันไปแล้วแต่เงื่อนไขของงานในองค์กรแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตามวิธีวิธีการแบบ BOS ซึ่งถือว่าเป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นใช้แทนวิธีแบบกราฟ ซึ่งไม่สามารถพิสูจน์ให้เห็นชัดเจนและยอมรับกันในวงกว้างได้ ทั้งยังมีข้อจำกัดที่ต้องใช้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการพัฒนาค่อนข้างมากเพื่อที่จะสามารถนำวิธีการนี้ไปใช้ปฏิบัติจริง

## 6. วิธีการประเมินแบบเขียนรายงาน

วิธีการประเมินแบบเขียนรายงาน (Essay Appraisal) นี้เป็นวิธีแบบง่าย ๆ ซึ่งผู้ทำการประเมินจะเขียนรายงานคำบรรยายที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ในแง่ของจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสในการพัฒนาในอนาคต ฯลฯ การประเมินการปฏิบัติงานโดยวิธีเขียนคำบรรยายใช้กันมากในงานระดับที่เป็นวิชาชีพ และงานระดับบริหาร สมมติฐานของการประเมินตามวิธีนี้ คือ การประเมินการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นด้วยวาจา หรือลายลักษณ์อักษรโดยผู้ประเมินที่รู้จักผู้ถูกประเมินเป็นอย่างดีจะให้ผลเหมือนหรือเท่ากับการประเมินด้วยวิธีที่เป็นทางการและสลับซับซ้อนที่ใช้กันอยู่

### ข้อดี

- 1) หัวหน้างานได้รับความเป็นอิสระในการเขียนคำบรรยายตามที่ตนคิดเห็นได้เต็มที่
- 2) ไม่ต้องใช้แบบฟอร์มที่ซับซ้อนหรือการฝึกอบรมแบบเข้ม เพื่อทำการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ให้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงและต่อการใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับ และต่อความเข้าใจของผู้ถูกประเมิน

### ข้อจำกัด

- 1) ความยาวและเนื้อหาของข้อความบรรยายที่หัวหน้างานเขียนประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามักจะแตกต่างกันมากจนไม่สามารถจะนำผลมาเปรียบเทียบกันได้
- 2) ในการเขียนคำบรรยายนั้น ถ้าผู้ทำการประเมินไม่ถนัดทางด้านการใช้ภาษาหรือถ้อยคำแล้ว อาจเกิดข้อผิดพลาดได้ง่ายในการตีความ
- 3) หัวหน้างานผู้ทำการประเมินจะต้องมีเวลามาก เพื่อการสังเกตและวิเคราะห์ รวมทั้งการเขียนคำบรรยายพฤติกรรมที่พบเห็นได้ถูกต้อง
- 4) เป็นการให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ยากต่อการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลายคนได้อย่างชัดเจน

## ประเด็นการวิเคราะห์

วิธีการประเมินที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจและเป็นที่ยอมรับหลายอย่างกว้างขวางคือวิธีใด ให้เหตุผลประกอบ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 6.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 6.2.1  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 6 ตอนที่ 6.2 เรื่องที่ 6.2.1

## เรื่องที่ 6.2.2 วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบบุคคลกับบุคคล

วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบบุคคลกับบุคคล (Employee Comparison) เป็นวิธีการประเมินที่ใช้การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหลายคนที่ทำงานอยู่ในที่ต่าง ๆ กัน ซึ่งไม่อาจจะใช้วิธีการประเมินแบบกราฟมาประเมินได้ เพราะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานจะแตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องมีวิธีการประเมินที่สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างนี้ได้ วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบบุคคลอาจแบ่งออกได้ 3 วิธี คือ

### 1. วิธีเรียงลำดับ

ในวิธีการเรียงลำดับ (Ranking Method) นี้ โดยทั่วไปผู้ทำการประเมินจะประเมินการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินโดยใช้เกณฑ์ที่มีลักษณะรวม ๆ เช่น ใช้เกณฑ์ “คุณค่าของบุคคล” ในแง่ของผลการปฏิบัติงาน และในแง่ของคุณค่าต่อองค์กร มาเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ วิธีการอาจเป็นแบบง่าย ๆ โดยให้ผู้ทำการประเมินเรียงลำดับตั้งแต่บุคคลที่ดีที่สุดลงไปเรื่อยจนถึงบุคคลที่ต่ำที่สุดหรือใช้วิธีการเรียงลำดับแบบ “alternative ranking” ซึ่งผู้ทำการประเมินจะคัดเลือกผู้ที่มีผลงานดีที่สุดและต่ำที่สุดออกมาก่อน หลังจากนั้นจะเลือกผู้ที่ดีเป็นลำดับรองลงมา และต่ำเป็นลำดับสูงขึ้นมา สลับกันเรื่อยไปเป็นลำดับจนถึงตรงกลาง วิธีการโดยละเอียดก็คือ ผู้ทำการประเมินจะเขียนรายชื่อผู้ถูกประเมินไว้บนแผ่นกระดาษเปล่าทางด้านซ้าย โดยไม่ต้องเรียงลำดับ หลังจากนั้นก็เลือกรายชื่อผู้ที่มีผลงานดีที่สุด โดยขีดเส้นใต้ชื่อบุคคลที่เลือกในรายชื่อนั้นออก และเขียนชื่อไว้ในตอนบนทางด้านขวาของกระดาษ ต่อไปจะเลือกผู้ที่มีผลงานต่ำที่สุด ขีดเส้นใต้ชื่อบุคคลในรายชื่อออก แล้วเขียนชื่อไว้ในตอนล่างทางด้านขวาของแผ่นกระดาษ ต่อไปเลือกรายชื่อผู้ที่มีผลงานดีที่สุดและต่ำที่สุดจากรายชื่อที่เหลืออยู่ ขีดเส้นใต้ชื่อที่เลือกในรายชื่อนั้นออกแล้วเขียนชื่อบุคคลที่ดีที่สุดที่ได้รับเลือกครั้งใหม่ไว้ได้ชื่อบุคคลที่ดีที่สุดที่ได้รับเลือกครั้งแรก สำหรับบุคคลที่ต่ำที่สุดให้เขียนชื่อไว้เหนือชื่อบุคคลที่ต่ำที่สุดที่ได้รับเลือกครั้งแรก ทำเช่นนี้เรื่อยไปจนหมดชื่อในรายชื่อที่เขียนไว้ทางด้านซ้าย ดังภาพที่ 6.7

รายชื่อ	
นาย ก	<u>นาย จ</u>
นาย ข	ดีที่สุด
นาย ค	<u>นาย ช</u>
นาย ง	ดีที่สุดรองจากนาย จ
นาย จ	<u>นาย ง</u>
นาย ฉ	ดีที่สุดรองจากนาย ช
นาย ซ	<u>นาย ซ</u>
	ต่ำที่สุดถัดจากนาย ค
	<u>นาย ฉ</u>
	ต่ำที่สุดถัดจากนาย ค
	<u>นาย ค</u>
	ต่ำที่สุด

ภาพที่ 6.7 ตัวอย่างวิธีการประเมินวิธีเรียงลำดับ

## 2. วิธีการจับคู่เปรียบเทียบ

วิธีการจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison Method) เป็นวิธีการที่ช่วยให้วิธีการจัดลำดับมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในแง่ของความสะดวกและถูกต้อง วิธีการคือ ผู้ทำการประเมินเขียนรายชื่อผู้ถูกประเมินไว้ในแผ่นกระดาษเปล่าทางด้านซ้าย เช่น ถ้ามี 5 คนชื่อ "A" "B" "C" "D" และ "E" ให้เขียนรายชื่อทั้ง 5 ไว้ดังภาพที่ 6.8 หลังจากนั้นจะทำการเปรียบเทียบกันทีละคู่ โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เช่น "คุณภาพของงาน" หรือ "ความเป็นที่เชื่อถือได้" ฯลฯ ในการเปรียบเทียบนั้น นาย A จะถูกเปรียบเทียบกับนาย B นาย C นาย D และ นาย E (AB, AC, AD, AE) นาย B จะถูกเปรียบเทียบกับนาย C นาย D และนาย E (BC, BD, BE) นาย C จะถูกเปรียบเทียบกับนาย D และนาย E (CD, CE) และนาย D จะถูกเปรียบเทียบกับนาย E (DE) รวมทั้งหมดจะมีการเปรียบเทียบทีละคู่จำนวน 10 ครั้ง ในการคำนวณหาจำนวนครั้งที่จะต้องทำการเปรียบเทียบกันทีละคู่ กรณีที่มีบุคคลเป็นจำนวนมาก อาจจะต้องใช้สูตร ดังนี้

$$\text{จำนวนครั้งของการเปรียบเทียบ} = \frac{N(N-1)}{2}$$

โดย N คือจำนวนบุคคลทั้งหมดที่จะต้องทำการเปรียบเทียบ ในกรณีของตัวอย่างที่กล่าวถึงมีบุคคล 5 คน ที่จะต้องเปรียบเทียบ ถ้านำมาแทนค่าในสูตรก็จะหาจำนวนครั้งที่จะต้องเปรียบเทียบได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{จำนวนครั้งของการเปรียบเทียบ} &= \frac{5(5-1)}{2} \\ &= 10 \text{ ครั้ง} \end{aligned}$$

ในการเปรียบเทียบกันเป็นคู่ ๆ นั้น ถ้าบุคคลหนึ่งดีกว่าอีกบุคคลหนึ่งให้ขีดเครื่องหมาย (✓) ข้างชื่อของบุคคลที่ดีกว่าไว้ทางด้านขวา ดังตัวอย่างในภาพที่ 6.8

วิธีการ

- เปรียบเทียบ A กับ B ได้ผล A ดีกว่า
- เปรียบเทียบ A กับ C ได้ผล A ดีกว่า
- เปรียบเทียบ A กับ D ได้ผล D ดีกว่า
- เปรียบเทียบ A กับ E ได้ผล A ดีกว่า
- เปรียบเทียบ B กับ C ได้ผล B ดีกว่า
- เปรียบเทียบ B กับ D ได้ผล D ดีกว่า
- เปรียบเทียบ B กับ E ได้ผล E ดีกว่า
- เปรียบเทียบ C กับ D ได้ผล D ดีกว่า
- เปรียบเทียบ C กับ E ได้ผล E ดีกว่า
- เปรียบเทียบ D กับ E ได้ผล D ดีกว่า

รายชื่อ				
นาย A	✓	✓	✓	
นาย B	✓			
นาย C				
นาย D	✓	✓	✓	✓
นาย E	✓	✓		

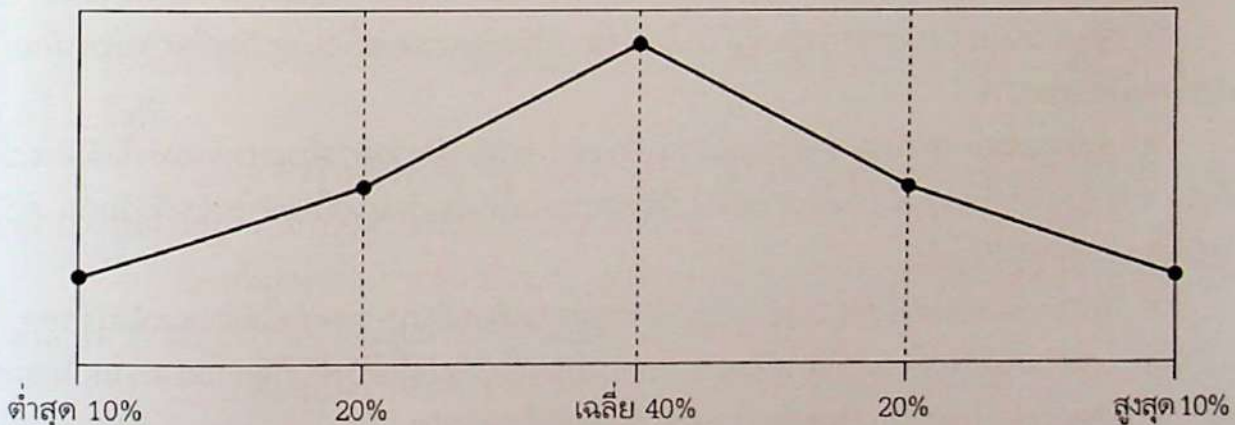
ภาพที่ 6.8 ตัวอย่างวิธีการประเมินแบบจับคู่เปรียบเทียบ

จากภาพที่ 6.10 การจัดลำดับผู้ที่ดีที่สุดจนถึงแย่ที่สุดทำได้โดยการดูที่เครื่องหมาย (✓) ผู้ที่ได้รับเครื่องหมายมากที่สุดคือผู้ที่ดีที่สุด ผู้ที่ไม่ได้รับเครื่องหมายเลยคือผู้ที่ย่ำที่สุด ซึ่งปรากฏผลดังนี้

- ลำดับที่ 1 นาย D
- ลำดับที่ 2 นาย A
- ลำดับที่ 3 นาย E
- ลำดับที่ 4 นาย B
- ลำดับที่ 5 นาย C

### 3. วิธีการกระจายเป็นกลุ่ม

วิธีการกระจายเป็นกลุ่ม (Forced Distribution) มีลักษณะเช่นเดียวกับการให้เกรดตามเส้นโค้ง (Grading on a Curve) ที่เป็นที่รู้จักกันดี วิธีการคือ ผู้ทำการประเมินจะจัดลำดับผู้ถูกประเมินแยกเป็นกลุ่ม แทนที่จะจัดลำดับตามคะแนนที่ได้รับ ดังเช่น 2 วิธีแรกที่กล่าวถึง การจัดกลุ่มของผู้ถูกประเมินจะจัดแยกตามหลักของวิชาสถิติเกี่ยวกับการกระจายแบบปกติ (normal distribution) กล่าวคือ จำนวน 10 เปอร์เซนต์ ของผู้ถูกประเมินจะถูกจัดไว้ในกลุ่มผู้ที่มีความสามารถสูงสุด จำนวน 20 เปอร์เซนต์ จะถูกจัดไว้ในกลุ่มมีความสามารถสูงรองมา จำนวน 40 เปอร์เซนต์ จะถูกจัดไว้ในกลุ่มเฉลี่ย จำนวน 20 เปอร์เซนต์ จะถูกจัดไว้ในกลุ่มต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยและจำนวนอีก 10 เปอร์เซนต์ จะถูกจัดไว้ในกลุ่มต่ำที่สุด โดยทั่วไปแล้วเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินตามวิธีนี้จะมีลักษณะรวม ๆ มากกว่าที่จะแยกย่อยเป็นปัจจัยต่าง ๆ วิธีการประเมินตามวิธีนี้มีข้อดี คือ ช่วยลดความลำเอียงในส่วนของผู้ประเมิน เพราะมีการกำหนดอัตราร้อยละไว้สำหรับกลุ่มต่าง ๆ ทำให้ไม่สามารถประเมินออกนอกกรอบที่วางไว้ได้ อีกประการหนึ่ง วิธีนี้สามารถนำมาปฏิบัติได้ง่าย ผู้ทำการประเมินเพียงแต่เขียนชื่อผู้ถูกประเมินไว้ในแผ่นกระดาษแผ่นละคน หลังจากนั้นก็ถามตนเองว่า บุคลากรผู้นั้นควรจัดอยู่ในกลุ่มใด และจัดวางแผ่นกระดาษนั้นตามกลุ่มที่เหมาะสม ข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คือการมีสมมติฐานที่ว่า ทุกกลุ่ม เช่น กลุ่มนักบริหาร นักวิชาการ และกรรมการ ฯลฯ มีการกระจายที่เหมือนกัน ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมินโดยเฉพาะในกรณีที่ในกลุ่มนั้น ๆ มีคนอยู่ไม่กี่คน เพราะจะต้องมีบางคนที่จะถูกจัดไว้ในกลุ่มที่ต่ำกว่าผู้นั้นจะมีผลงานในเกณฑ์ดีแต่ไม่เท่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มลักษณะการกระจายแบบปกติแสดงได้ดังภาพที่ 6.9



ภาพที่ 6.9 ตัวอย่างการประเมินแบบกระจายเป็นกลุ่ม

#### ประเด็นการวิเคราะห์

จงอธิบายวิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบบุคคลกับบุคคลวิธีใดให้ผลในด้านความถูกต้องและสะดวกมากที่สุด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 6.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 6.2.2  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 6 ตอนที่ 6.2 เรื่อง 6.2.2

## เรื่องที่ 6.2.3 วิธีการประเมินแบบเน้นวัตถุประสงค์

วิธีการประเมินแบบเน้นวัตถุประสงค์ (Management By Objective: MBO) เป็นวิธีการประเมินซึ่งกำลังเป็นที่นิยมมากในปัจจุบัน ในวิธีการประเมินแบบนี้ หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมกันกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายที่กำหนดจะมีลักษณะที่เป็นตัวเลขชัดเจน มีขอบเขตระยะเวลาในช่วงสั้น ๆ และสามารถนำมาใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานได้ ดังตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย “เพิ่มผลผลิต 5 เปอร์เซ็นต์ ในเวลา 1 ปี” จากเป้าหมายนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำการวางแผนดำเนินงานโดยความร่วมมือของหัวหน้างานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เมื่อสิ้นกำหนดเวลาตามที่ระบุในเป้าหมาย หัวหน้างานก็จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดนั้นเป็นมาตรฐานในการวัดว่าบรรลุตามที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ ด้วยวิธีนี้จะเห็นได้ว่าการวัดผลงานมากกว่าที่จะวัดบุคลิกภาพส่วนบุคคลตามที่กำกับในวิธีการประเมินแบบดั้งเดิม ตัวอย่างแบบฟอร์มของการประเมินแบบ MBO แบบง่าย ๆ ดังแสดงในภาพที่ 6.10

กระบวนการในวิธีการประเมินแบบเน้นวัตถุประสงค์ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดงานที่สำคัญ ๆ ที่จะประเมินและกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายจำนวนจำกัดที่ต้องการบรรลุ
2. ทั้งสองฝ่ายร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถทำได้ มีความท้าทายและมีความชัดเจน
3. ผู้บังคับบัญชาโดยการหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะกำหนดเกณฑ์หรือมาตรวัดเพื่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์
4. ทั้งสองฝ่ายทำความเข้าใจถึงระยะเวลาที่จะทำการประเมินว่าควรมีระยะห่างเท่าใดมีจำนวนกี่ครั้งใน 1 ปี และหากมีความจำเป็นในการปรับแก้วัตถุประสงค์ในขั้นเริ่มแรกก็จะทำในขั้นนี้ร่วมกัน ก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการประเมินต่อไป
5. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและการประชุมร่วมเพื่ออภิปรายผลและให้คำแนะนำปรึกษา
6. การกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับรอบการประเมินต่อไป โดยผู้ใต้บังคับบัญชาโดยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา โดยยึดแนวทางของวัตถุประสงค์ที่คาดหวังในอนาคต
7. ความล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการฝึกอบรมในการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์
8. การใช้วัตถุประสงค์เป็นตัววัดบางครั้งอาจทำให้เกิดความท้อถอยแทนที่จะเป็นการกระตุ้นใจให้มีการปฏิบัติงานที่ดี

บริษัท XYZ	
ชื่อ	
แผนก	
ผลการปฏิบัติงาน	ดีเยี่ยม <input type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้ <input type="checkbox"/> ไม่น่าพอใจ <input type="checkbox"/>
รายละเอียดงาน	
ความสำเร็จหลังจากการประเมินครั้งที่แล้ว	
เป้าหมาย	
ความสนใจด้านการพัฒนาอาชีพ	
จุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน	
การบรรจุทดแทน/จุดหมายของตำแหน่ง	

ภาพที่ 6.10 ตัวอย่างวิธีการประเมินแบบเน้นวัตถุประสงค์

ข้อดีและข้อจำกัดของวิธีการประเมินแบบ MBO เปรียบเทียบกับวิธีการประเมินแบบเก่า

**ข้อดี**

- 1) มีมาตรฐานที่ชัดเจน ผู้ถูกประเมินรู้ว่าเป้าหมายที่ตนเป็นผู้กำหนดร่วมกับหัวหน้างานจะถูกนำมาเป็นมาตรฐานในการวัดว่าตนเองได้ทำสำเร็จหรือไม่
- 2) เน้นอนาคต การประเมินแบบ MBO เป็นการเน้นเป้าหมายในอนาคตผิดกับวิธีแบบเก่าที่เน้นอดีต ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเป้าหมายได้เมื่อสภาวะเปลี่ยนไป
- 3) เปลี่ยนบทบาทของผู้ทำการประเมิน จากบทบาทของการเป็นผู้วิจารณ์การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นบทบาทของผู้คอยชี้แนะแนวทางให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

**ข้อจำกัด**

- 1) ผู้ใต้บังคับบัญชาและหัวหน้างานกำหนดเป้าหมายที่ไม่ใช่เป้าหมายร่วม กล่าวคือ ในบางกรณีผู้บังคับบัญชาอาจจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายเองเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความสามารถ หรือไม่ชอบที่จะกำหนดเป้าหมายของตนเอง
- 2) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเน้นที่เป้าหมายมากเกินไป กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเน้นที่การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เป็น "ปริมาณ" อย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงด้านอื่น ๆ ที่จะต้องทำควบคู่ไปด้วย เช่น "คุณภาพ"

- 3) หัวหน้างานผู้ทำการประเมินจะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างดี เพื่อที่จะทำการประเมินตามวิธีนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมาก
- 4) มีงานเชิงธุรการเพิ่มขึ้นมาก
- 5) อาจไปเน้นที่เป้าหมายระยะสั้นมากเกินไป
- 6) อาจมีการกำหนดเป้าหมายที่หลากหลายมากจนเกิดความสับสนขึ้นได้

### ประเด็นการวิเคราะห์

จงอภิปรายและให้เหตุผลที่การประเมินตามวิธีเน้นวัตถุประสงค์จึงเป็นที่นิยมแพร่หลาย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 6.2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 6.2.3  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 6 ตอนที่ 6.2 เรื่อง 6.2.3

---

## เรื่อง 6.2.4 วิธีการประเมินแบบอื่น

### 1. วิธีการประเมินแบบตรวจสอบเพิ่มเติม

วิธีการประเมินแบบตรวจสอบเพิ่มเติม (Field Review) นี้จะใช้เป็นส่วนเพิ่มของวิธีการประเมินแบบอื่น ๆ ไปหรือในกรณีที่สงสัยว่าจะมีการลำเอียง หรือในกรณีที่วิธีการประเมินวิธีหนึ่งกับอีกวิธีหนึ่งให้ผลประเมินต่างกันก็จะใช้วิธีการตามวิธีการประเมินแบบตรวจสอบเพิ่มเติมมาเสริมวิธีอื่น ๆ ที่ใช้อยู่ วิธีการก็คือ บุคลากรจากฝ่ายงานบุคคลจะประชุมร่วมกันกับกลุ่มผู้ทำการประเมินหรือหัวหน้างานจากงานต่าง ๆ และพิจารณาการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินแต่ละคนร่วมกันกับหัวหน้างานเหล่านั้น เพื่อที่จะหาว่าในการทำการประเมินนั้นแต่ละคนมีความคิดที่ไม่เหมือนกันในเรื่องอะไร จะได้ช่วยให้ความกระจ่างเพื่อให้ทุกคนมีความเห็นสอดคล้องกัน และเพื่อให้ทุกคนมองมาตรฐานในลักษณะที่เหมือน ๆ กัน การใช้วิจารณ์ของเรื่องนี้ให้ความเป็นธรรมและความถูกต้องมากกว่าการให้ผู้ประเมินแต่ละคนทำการประเมินกันโดยลำพัง นอกจากนี้ยังจะช่วยให้ฝ่ายบุคคลได้รับทราบถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในการประเมินของฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงานนั้น ส่วนข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คือ กระบวนการนี้สิ้นเปลืองเวลามาก

### 2. วิธีการประเมินแบบศูนย์การประเมิน

วิธีการประเมินการปฏิบัติงานตามวิธีศูนย์การประเมิน (Assessment Center) เป็นวิธีที่นำมาใช้เพื่อประเมินผลงานที่คาดหวังจากบุคลากรในอนาคต หรือประเมินทัศนคติของบุคลากรว่าจะเหมาะสมกับงานซึ่งยังไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนหรือไม่ ในการประเมินการปฏิบัติงานตามวิธีนี้ บุคลากรซึ่งเป็นที่



คาดว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้จากหน่วยหรือฝ่ายต่าง ๆ จะถูกจัดให้มาทำงานอยู่ร่วมกันประมาณ 2-3 วัน และจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะสอดคล้องหรือเหมือนกับงานที่จะต้องทำการปฏิบัติจริง ๆ เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำ ในการมอบหมายงานให้ทดลองปฏิบัตินั้นอาจมอบหมายให้แต่ละคนทดลองทำ โดยเอกเทศหรืออาจจะให้ทำร่วมกันเป็นกลุ่ม จากนั้นจะมีกลุ่มบุคลากรอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งมีความรอบรู้หรือมีประสบการณ์เคยทำงานนั้นมาก่อนมาคอยสังเกตการปฏิบัติงานของแต่ละคน กลุ่มบุคลากรกลุ่มนี้จะทำการพิจารณาร่วมกันเพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดที่จะได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติงานจริง การคัดเลือกนี้ บางครั้งจะใช้วิธีจับคู่เปรียบเทียบกัน หรือวิธีการจัดลำดับ ทำให้สามารถช่วยลดการใช้วิจารณ์ญาณของกลุ่มผู้ทำการคัดเลือกได้บ้าง

#### ข้อดี

- 1) สามารถคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมกับงาน และบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกโดยวิธีนี้ มักจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าวิธีการคัดเลือกวิธีอื่น ๆ
- 2) บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานที่ไม่ค่อยมีชื่อจะมีโอกาสในการได้รับการคัดเลือกเท่า ๆ กับบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานที่มีชื่อเสียงดีกว่า ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจดีในการทำงานทั่วทั้งองค์กร

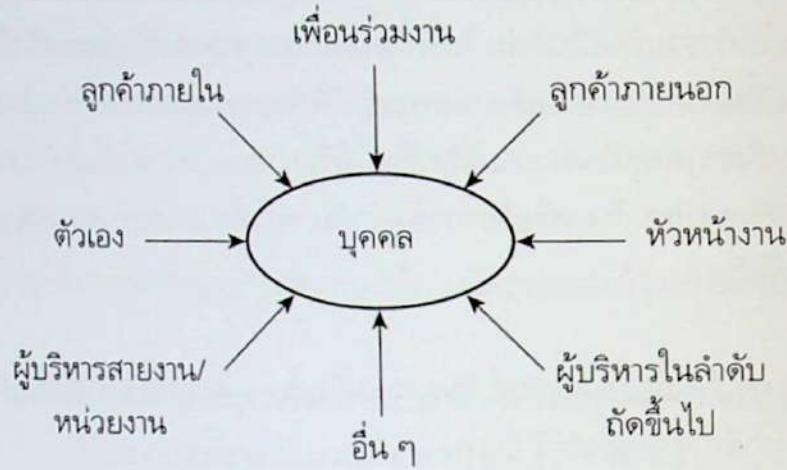
ข้อจำกัด คือ สิ้นเปลืองเวลา

### 3. วิธีการประเมินผลงานระบบ 360 องศา

วิธีการประเมินผลงานระบบ 360 องศา เป็นการเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ที่เน้นวัดผลงานตามความสามารถ (Competence) ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร โดยเปลี่ยนจากความสนใจที่เน้นการวัดผลจากงาน (Job) มาวัดที่ความสามารถโดยโมเดลที่ใช้วัดความสามารถนั้นอาจนำข้อมูลจากการวิจัยเกี่ยวกับอุดมคติหลักของบริษัทชั้นนำของโลกมาใช้วัดซึ่งมีการระบบความสามารถที่ต้องการดังนี้ นวัตกรรม คุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า การริเริ่มและเติบโตของแต่ละบุคคล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเปลี่ยนแปลงด้วยตัวเอง ความซื่อสัตย์ หรืออาจจะพัฒนาขึ้นเองเป็น The "One-Size-Fits-All" Competency Model ซึ่งควรรวมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ นวัตกรรม การทำงานเป็นทีม การสื่อสารข้อความ การใช้ทรัพยากร การตัดสินใจ ความพึงพอใจของลูกค้า สมรรถนะด้านเทคนิควิชาชีพ การใช้การประเมินผลงานระบบ 360 องศา จะช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของธุรกิจที่มุ่งสู่ "ความสามารถหลักของธุรกิจ" โดยระบบ 360 องศา เป็นส่วนการให้ข้อมูลย้อนกลับว่าพนักงานหรือผู้บริหารของธุรกิจนั้น ๆ มีการพัฒนาความสามารถส่วนบุคคลไปสู่ความสามารถหลักของธุรกิจได้มากหรือน้อยเพียงใด

การประเมินความสามารถส่วนบุคคลในมิติเกี่ยวกับลูกค้า อาจประเมินในด้าน การสื่อสารกับลูกค้า การเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า และหรือความรู้เกี่ยวกับบริษัทและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า เป็นต้น การประเมินในมิติการทำงานเป็นทีม อาจประเมินในด้านการใช้กลุ่มสร้างงานที่มีคุณภาพสูงและความรับผิดชอบในผลงาน การใช้ทรัพยากรและปัจจัยนำเข้าของกลุ่มได้อย่างคุ้มค่า เป็นต้น สำหรับการประเมินด้านการสื่อสาร อาจประเมินในด้านการพูดได้อย่างชัดเจน ความสามารถในการเข้าใจ และหรือความตั้งใจฟังผู้อื่นพูด เป็นต้น

3.1 กรอบวิธีการประเมินผลงานระบบ 360 องศา เป็นวิธีการประเมินที่ต้องใช้แหล่งสารสนเทศรอบมิติ (multisource) ดังภาพที่ 6.11



ภาพที่ 6.11 แหล่งสารสนเทศรอบมิติซึ่งใช้ประเมินระบบ 360 องศา

จากภาพสรุปได้ดังนี้

- 1) การประเมินผลงาน 1 องศา เป็นลักษณะของการประเมินตนเองหรือหัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน ซึ่งข้อมูลอาจนำมาเปรียบเทียบกันได้และเป็นผลข้อมูลที่มีความถูกต้องน่าเชื่อถือ และมีความใกล้เคียงความจริงมาก
- 2) การประเมิน 90 องศา เป็นลักษณะของการประเมินซึ่งนำความคิดเห็นในส่วนของผู้บังคับบัญชาในสายงานหรือของหน่วยงานในระดับที่สูงกว่าหัวหน้างาน มาพิจารณาประกอบด้วย ซึ่งจะทำให้ได้รับข้อมูลในส่วนของความสามารถของผู้ถูกประเมินว่าจะสอดคล้องกับความสามารถหลักซึ่งองค์กรกำลังพัฒนา ดำเนินไปสูงหรือไม่
- 3) การประเมินผลงาน 180 องศา เป็นลักษณะของการประเมินซึ่งนำความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานเข้ามาพิจารณาด้วย และได้รับการยอมรับสูงสำหรับเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง
- 4) การประเมิน 360 องศา จะเป็นลักษณะของการประเมินซึ่งนำเอาข้อมูลป้อนกลับจากแหล่งสารสนเทศต่าง ๆ ที่สามารถระบุถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้ถูกประเมิน ซึ่งอาจจะเป็นลูกค้าภายในหรือภายนอก ผู้ได้บังคับบัญชา และหรือสมาชิกของทีมงาน เป็นต้น

3.2 วัตถุประสงค์ของระบบ 360 องศา สามารถจำแนกเป็นข้อ ๆ ดังนี้

- 1) การวัดผลงานที่ถูกต้องและการวัดตามความสามารถ
- 2) จำแนกความแตกต่างในทักษะการจัดการได้
- 3) เป็นระบบการประเมินที่ยุติธรรมและเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์
- 4) เป็นระบบการประเมินที่ช่วยด้านการพัฒนาอาชีพและการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

5) เป็นเครื่องมือสื่อสารที่ช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และกำหนดพฤติกรรมที่มีความเกี่ยวเนื่องและสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

6) เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม การบริการลูกค้า นวัตกรรม คุณภาพ การกระจายอำนาจตัดสินใจ และการสร้างองค์กรอัจฉริยะ

#### 4. การประเมินตามสมรรถนะ

การประเมินตามสมรรถนะ (Competencies appraisal) เป็นการประเมินการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของตำแหน่งของบุคคล สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานที่ฝังลึกและดำรงอยู่ยาวนานในตัวบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิงของงานหรือสถานการณ์หรือที่ดีเด่นกว่าผู้อื่น โดยคุณลักษณะพื้นฐานดังกล่าวประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพและลักษณะนิสัยและแรงขับภายใน (ธนชัย ยมจินดา, 2554) ปัจจุบันองค์กรที่มีการจัดการที่ทันสมัยนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการกำหนดตัวแบบสมรรถนะขององค์กรขึ้นเพื่อให้เกิดความชัดเจนและความเข้าใจอย่างถูกต้องว่าสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับองค์การในการดำเนินภารกิจอย่างมีผลสัมฤทธิ์เป็นอย่างไร ในด้านสมรรถนะของบุคลากรแต่ละสายงานอาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ 1) สมรรถนะหลักขององค์การ เป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมที่บุคลากรทุกคนในองค์การต้องมี เป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักขององค์การ 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมที่บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งด้านการบริหารขององค์การจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ โดยเป็นคุณลักษณะที่แตกต่างกันตามหน้าที่งานและตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ 3) สมรรถนะตามหน้าที่งาน เป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะที่บุคลากรแต่ละสายวิชาชีพต้องมีเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ เหตุผลที่องค์กรใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยกำหนดตัวแบบสมรรถนะขึ้นเพราะมีหลักฐานเชิงประจักษ์ให้เห็นชัดว่าการพัฒนาบุคลากรตามตัวแบบสมรรถนะจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่สูงกว่าโดยสามารถแสดงเป็นสมการได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สมรรถนะ} &= \text{ทักษะ} + \text{ความรู้} + \text{ลักษณะนิสัย} + \text{ความคิดความเชื่อ} + \text{แรงขับภายใน} \\ &= \text{ผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่า (superior performance)} \end{aligned}$$

ในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรขั้นแรกผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กำหนดปัจจัยที่ใช้ในการประเมินหรือสมรรถนะของตำแหน่งงานต่าง ๆ คำนำหนักของแต่ละสมรรถนะ ระดับคะแนนการประเมินการปฏิบัติงานและความหมายของแต่ละระดับและค่าคะแนนคาดหวังซึ่งเป็นระดับคะแนนการปฏิบัติงานขั้นต่ำที่องค์กรกำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ระดับคะแนนการปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันทั่วไปจะมี 5 ระดับด้วยกัน โดยมีความหมายดังนี้

ระดับ	ผลงาน	ความหมาย
5	ดีเด่น	ผลงานดีเด่นสูงกว่าเป้าหมายมาก
4	ดีมาก	ผลงานสูงกว่าเป้าหมาย
3	ดี	ผลงานบรรลุเป้าหมาย
2	พอใช้/ปรับปรุง	ผลงานบรรลุเป้าหมายบางส่วน
1	ต้องปรับปรุงอย่างมาก	ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย

ส่วนระดับคะแนนคาดหวัง เป็นระดับคะแนนการปฏิบัติงานที่องค์การกำหนดให้พนักงานแต่ละตำแหน่งต้องทำงานให้บรรลุ โดยระดับคะแนนคาดหวัง ถูกกำหนดให้มีความแตกต่างกันตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ

### ตัวอย่าง แบบฟอร์มการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน

การประเมินผลงานตัวชี้วัดสมรรถนะ

ประจำปี พ.ศ. 25.....

ช่วงเวลาประเมิน กลางปี ปลายปี

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน

ชื่อ-นามสกุล..... รหัส..... วันเริ่มงาน.....

ตำแหน่งงาน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แผนกที่สังกัด.....

ผู้ประเมิน..... ตำแหน่ง.....

อายุงานที่เข้ามาดำรงตำแหน่ง.....ปี

#### ส่วนที่ 2 การวัดผลสัมฤทธิ์งานตามตัวชี้วัดสมรรถนะ

สมรรถนะที่ทำการประเมิน	คะแนน คาดหวัง (1)	ผลการ ประเมิน (2)	คะแนนที่ได้ (1) × (2) (3)	ค่าน้ำหนัก % (4)	คะแนน จริง
สมรรถนะหลัก 40%					
1. การบริการที่ดี	4	4	16	40	
2. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4	4	16		
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	5	4	20		
4. การทำงานเป็นทีม	4	5	20		
5. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ	5	5	25		
รวม			97	40	38.8

ตาราง (ต่อ)

สมรรถนะที่ทำการประเมิน	คะแนน คาดหวัง (1)	ผลการ ประเมิน (2)	คะแนนที่ได้ (1) × (2) (3)	ค่าน้ำหนัก % (4)	คะแนน จริง
<b>สมรรถนะด้านการบริหาร 30%</b> 1. การให้คำปรึกษา 1.1 ลักษณะการรับฟังผู้อื่น 1.2 การกระตุ้นผู้อื่นคิด แก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง 1.3 การติดตามผลการให้คำปรึกษา 2. การประสานงาน - การเตรียมการเพื่อการสื่อสารกับบุคคลอื่น 3. มนุษยสัมพันธ์ 4. การวางแผนกลยุทธ์ 5. การควบคุมอารมณ์ รวม			xx	30	xxx
<b>สมรรถนะตามหน้าที่งาน 30%</b> 1. ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2. ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ 3. ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ 4. ทักษะด้านภาษาอังกฤษ รวม			xx	30	xxx
รวม				100	xxx

ประเด็นการวิเคราะห์

การประเมินแบบ 360 องศากับการประเมินตามตัวแบบสมรรถนะมีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 6.2.4 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 6.2.4  
 ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 6 ตอนที่ 6.2 เรื่อง 6.2.4

## ตอนที่ 6.3

# การสร้างระบบประเมินการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 6.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

### หัวเรื่อง

- เรื่องที่ 6.3.1 การอภิปรายผลการประเมินร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- เรื่องที่ 6.3.2 ข้อพิจารณาในการประเมินการปฏิบัติงาน
- เรื่องที่ 6.3.3 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- เรื่องที่ 6.3.4 ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการออกแบบระบบประเมินการปฏิบัติงาน

### แนวคิด

1. การประเมินการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ จะต้องมีการอภิปรายผลการประเมินร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้ง
2. ในการทำการประเมินการปฏิบัติงาน ผู้ทำการประเมินจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับปัญหาต่อไปนี้ มาตรฐานที่ไม่ชัดเจน แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง การใช้อุปทานและการปล่อยหรือกดคะแนน
3. ในการออกแบบระบบประเมิน ปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณาด้วยเสมอ คือ ความเกี่ยวข้อง การเป็นที่ยอมรับ ความเชื่อถือได้ ความสามารถในการจำแนกส่วนดีและไม่ดี และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
4. ในการกำหนดมาตรฐานที่จะนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดการปฏิบัติงาน จำเป็นที่จะต้องศึกษาเกี่ยวกับเกณฑ์เชิงปรนัยและเกณฑ์เชิงอัตนัย เพื่อสามารถนำมากำหนดมาตรฐานได้อย่างเหมาะสม

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 6.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความสำคัญของการอภิปรายผลการประเมินร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้
2. บอกปัจจัยที่ต้องพึงระวังในการประเมินการปฏิบัติงานได้
3. บอกปัจจัยที่จะต้องพิจารณาในการออกแบบระบบประเมินการปฏิบัติงานได้
4. บอกข้อพิจารณาในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีได้

## ความนำ

การสร้างระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในสหกรณ์ นอกจากจะต้องพิจารณาประเด็นของกระบวนการ ตัวผู้ทำการประเมิน และวิธีการประเมินที่มีหลากหลายวิธีที่จะต้องทำให้เกิดความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์การปฏิบัติงานในสหกรณ์ซึ่งต้องคำนึงถึงการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากการลงทุน การมีเสถียรภาพในการดำเนินการและการตอบสนองความต้องการของสมาชิกหรือลูกค้าให้ได้แบบสมบูรณ์แล้ว ยังจะต้องคำนึงถึงข้อพิจารณาที่เกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานการอภิปรายร่วมกับผู้ถูกประเมินและข้อจำกัดที่อาจจะเกิดขึ้นได้กับตัวผู้ประเมินด้วยเพื่อให้ระบบการปฏิบัติงานสามารถตอบโต้การปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบังเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของสหกรณ์

### เรื่องที่ 6.3.1 การอภิปรายผลการประเมินร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

การอภิปรายผลการประเมินร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของระบบการประเมินการปฏิบัติงานทุกระบบ ถ้าพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานที่อธิบายไว้ในเรื่อง 6.1.1 จะเห็นได้ว่าวัตถุประสงค์หลักของการประเมินการปฏิบัติงานก็เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานที่รับผิดชอบอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการแจ้งผลการประเมินและการอภิปรายร่วมกัน เพื่อช่วยให้ผู้ถูกประเมินสามารถปรับปรุงตนเองในแนวทางที่ถูกต้องได้หลังจากได้ทำการประเมินการปฏิบัติงานแล้วทุกครั้ง ซึ่งก็เท่ากับเป็นการสอดคล้องกับกระบวนการของการประเมินการปฏิบัติงานในขั้นสุดท้ายที่กล่าวไว้ในเรื่องที่ 6.1.3 ด้วย

วัตถุประสงค์ของการอภิปรายผลการประเมินการปฏิบัติงาน อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ข้อใหญ่ คือ

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ถูกประเมิน ซึ่งจะทำให้ผู้ถูกประเมินทราบความก้าวหน้าของงานที่ปฏิบัติอยู่และผลการปฏิบัติงาน ว่าเป็นอย่างไรในสายตาของผู้บังคับบัญชา
2. การให้โอกาสแก่ผู้บังคับบัญชาในการทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา หรือแนะแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

อย่างไรก็ตามการอภิปรายผลการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แม้จะมีวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นประโยชน์ดังกล่าวข้างต้น ในทางปฏิบัติมักจะมีปัญหาเกี่ยวกับการที่ผู้บังคับบัญชา ผู้ทำการประเมินไม่ยอม

จะทำ หรือในหลาย ๆ กรณี เป็นผู้ที่ทำการต่อต้านการกระทำนี้ เหตุผลที่ผู้บังคับบัญชาทำการต่อต้านการอภิปรายผลการปฏิบัติงานนั้น แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1987) ได้เสนอความคิดเห็นไว้สรุปได้ 4 ข้อ คือ

1) ผู้บังคับบัญชาไม่ชอบที่จะเป็นผู้วิจารณ์การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจะหลีกเลี่ยงการถกเถียงได้ไม่พ้น

2) ผู้บังคับบัญชาขาดความชำนาญในการทำหน้าที่ด้านนี้

3) ผู้บังคับบัญชาไม่ชอบวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงแนวทางการประเมินที่เคยรู้ความคุ้นเคย

4) ผู้บังคับบัญชาเกิดความไม่เชื่อถือในความถูกต้องของระบบการประเมิน

ในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชาก็เช่นกัน มักจะทำการปกป้องตนเอง ทุกครั้งที่ได้รับการวิจารณ์ผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผลของการอภิปรายร่วมกันผิดวัตถุประสงค์และทำให้เกิดความไม่เข้าใจซึ่งกันและกันอันเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงาน

ปัญหาทั้ง 2 ด้านดังกล่าว ซึ่งทำให้การดำเนินการอภิปรายร่วมกันระหว่าง 2 ฝ่ายเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพนี้ มีแนวทางแก้ไขซึ่งนักวิชาการได้เสนอไว้หลายแนวทางด้วยกัน เช่น

เฮอร์เบิร์ต เมเยอร์ (Meyer, 1991) ได้เสนอให้การอภิปรายผลการปฏิบัติงานในแต่ละปีรวมเอาประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ไว้ด้วย คือ

1) การทบทวนความก้าวหน้าในภาพรวม

2) การหารือกันถึงปัญหาที่พบในช่วงการประเมิน

3) ข้อตกลงในส่วนเกี่ยวกับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

4) การหารือเกี่ยวกับผลการปฏิบัติในปัจจุบันว่าจะส่งผลต่อบັນได้อาชีพของผู้ถูกประเมิน

อย่างไร

5) แผนปฏิบัติการเฉพาะกิจสำหรับปีต่อไป ที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว อย่างไร

สำหรับ นอร์แมน ไมเออร์ (Maier, 1976) เสนอว่าควรแบ่งสถานการณ์ของการอภิปรายผลเป็น 3 สถานการณ์ คือ แจ้งผลและชักชวน (tell and sell) แจ้งผลและรับฟัง (tell and listen) และการแก้ปัญหา ร่วมกัน (problem solving) และใช้แนวทางต่าง ๆ ในแต่ละสถานการณ์ดังกล่าวที่แตกต่างกัน ดังตัวอย่างส่วนหนึ่งของการเสนอแนะของไมเออร์ที่นำมาแสดงไว้ดังตารางที่ 6.3



ตารางที่ 6.3 ตัวอย่างของสถานการณ์และบทบาทของผู้ประเมินที่เหมาะสม

	แจ้งผลและชักชวน	แจ้งผลและรับฟัง	การแก้ปัญหาาร่วมกัน
บทบาทของผู้ประเมิน	- ผู้ตัดสิน	- ผู้ตัดสิน	- ผู้ให้ความช่วยเหลือ
วัตถุประสงค์	- แจ้งผล ชักชวนให้ปรับปรุง	- แจ้งผล รับฟังเหตุผล	- กระตุ้นให้เกิดการก้าวหน้าและการพัฒนา
สมมติฐาน	- พนักงานอยากแก้ไขข้อบกพร่องถ้าเขาทราบ - บุคคลสามารถปรับปรุงได้ถ้าเขาต้องการ - ผู้บังคับบัญชามีความเหมาะสมที่จะประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา	- พนักงานพร้อมจะเปลี่ยนแปลงถ้าได้ระบายความรู้สึก	- การเจริญเติบโตจะเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องแก้ที่ข้อบกพร่อง - การอภิปรายปัญหาจะนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
ปฏิกริยา	- พฤติกรรมตอบโต้ถูกกดไว้	- พฤติกรรมตอบโต้ถูกรับฟัง	- ระบุพฤติกรรมการแก้ปัญหาร่วมกัน
ทักษะ	- นักขาย - อุดหนุนและอดกลั้น	- นักฟังที่ดี - สรุปความ	- นักฟังที่ดี - นำเสนอความคิดจากการหารือร่วม
ทัศนคติ	- พนักงานได้ประโยชน์จากคำวิจารณ์และความช่วยเหลือที่ตามมา	- บุคคลจะเคารพความรู้สึกของผู้อื่นถ้าเข้าใจเขา	- การหารือร่วมกันทำให้เกิดแนวความคิดใหม่และความสนใจร่วมกัน
การจูงใจ	- ใช้เชิงบวกหรือเชิงลบหรือทั้ง 2 อย่าง	- การต่อต้านลดลง	- ให้เสรีภาพและความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ดี มีนักวิชาการจำนวนมากเห็นสอดคล้องกันว่าควรมีการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้เขียนจะขอเสนอไว้ ณ ที่นี้ เพื่อให้กระบวนการอภิปรายผลเกิดประสิทธิภาพ คือ

1. **ทำการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชา** เพื่อให้รู้จักวิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินการอภิปรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น วิธีการหนึ่งก็คือ การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูดในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองก่อน แล้วจึงแจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผลเป็นเช่นเดียวกันหรือไม่ วิธีนี้เป็นผลดีในแง่ที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้วิจารณ์ผลการปฏิบัติงานของตนเองก่อน ซึ่งเป็นกรง่ายกว่าการที่จะเริ่มโดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับฟังการวิจารณ์จากผู้บังคับบัญชาแต่ฝ่ายเดียวเท่านั้น

2. กำหนดแนวทางในการอภิปรายให้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาจะไม่ข้ามขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ไป ตัวอย่างของการกำหนดแนวทางการอภิปรายที่เป็นมาตรฐาน เช่น

2.1 ผู้บังคับบัญชาแจ้งวัตถุประสงค์ของการอภิปรายว่า เพื่อเป็นการช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ได้ดีขึ้น และทำให้แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน

2.2 ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินโดยกล่าวถึงส่วนดีก่อนที่จะกล่าวถึงส่วนเสียและจบในลักษณะที่เป็นการเสนอแนะข้อสังเกตในทางบวก

2.3 ผู้บังคับบัญชารับฟังคำวิจารณ์จากผู้ใต้บังคับบัญชา (ถ้ามี) และไม่พยายามโต้เถียงคำวิจารณ์นั้น

2.4 ผู้บังคับบัญชาพยายามสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง ความก้าวหน้าและปัญหาของการทำงาน

2.5 การอภิปรายจบด้วยการพูดถึงส่วนซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคต และส่วนซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถจะเข้ามาให้ความช่วยเหลือได้

3. ดำเนินการอภิปรายผลการประเมินร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ คือแจ้งผลการปฏิบัติงานให้ทราบในทันทีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดี โดยไม่รอจนกระทั่งเวลาผ่านไปถึงกำหนดเวลาในการประเมินการปฏิบัติงานแล้วจึงจะแจ้งให้ทราบ อันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองวัตถุประสงค์ของการอภิปรายร่วมกันได้ว่า ไม่ได้เป็นการช่วยเหลือให้แนวทางที่แท้จริงและและควรมีการอภิปรายผลการประเมินร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกรายเพื่อทราบผลการปฏิบัติงานโดยมีหลักฐานสนับสนุนชัดเจน และกำหนดเป้าหมาย สำหรับการประเมินครั้งต่อไป ทั้งการประเมินควรเน้นไปที่พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมิใช่เน้นตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน และนอกจากนี้มันักวิชาการบางท่านเห็นว่าไม่ควรรวมเอาเรื่องการอภิปรายผลและการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้เป็นวาระเดียวกัน

4. กำหนดสภาพการประชุมร่วม เพื่อการอภิปรายผลงานในลักษณะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาผ่อนคลายไม่รู้สีกดดัน และมีการยอมรับในผลของการปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น

### ประเด็นการวิเคราะห์

การอภิปรายผลการประเมินควรทำโดยจัดระยะเวลาเป็นช่วง ๆ อย่างไร จึงให้เหตุผลประกอบ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 6.3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 6.3.1

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 6 ตอนที่ 6.3 เรื่องที่ 6.3.1

## เรื่องที่ 6.3.2 ข้อพิจารณาในการประเมินการปฏิบัติงาน

ในการประเมินการปฏิบัติงานนั้น ไม่ว่าจะใช้วิธีการประเมินแบบใดก็ตาม มักจะมีข้อผิดพลาดอันเป็นผลมาจากความผิดพลาดของตัวผู้ประเมินเองเสมอ เช่น ผู้ทำการประเมินบางคนจะมีแนวโน้มในการให้คะแนนผู้ถูกประเมินอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง และผู้ทำการประเมินบางคนจะมีแนวโน้มในการให้คะแนนอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ ข้อผิดพลาดอันเกิดจากค่านิยมของผู้ประเมินแต่ละบุคคลเหล่านี้ เป็นผลให้ระบบการประเมินขาดความน่าเชื่อถือและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ถูกประเมิน อุปสรรคดังกล่าวนี้แม้จะเป็นการยากที่จะห้ามไม่ให้เกิดขึ้นได้ แต่ก็ยังเป็นผลดีถ้าผู้ทำการประเมินได้รับรู้ไว้เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพขึ้นได้

ข้อผิดพลาดทั่วไปซึ่งผู้ทำการประเมินประสบอยู่เสมอมักจะเนื่องมาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

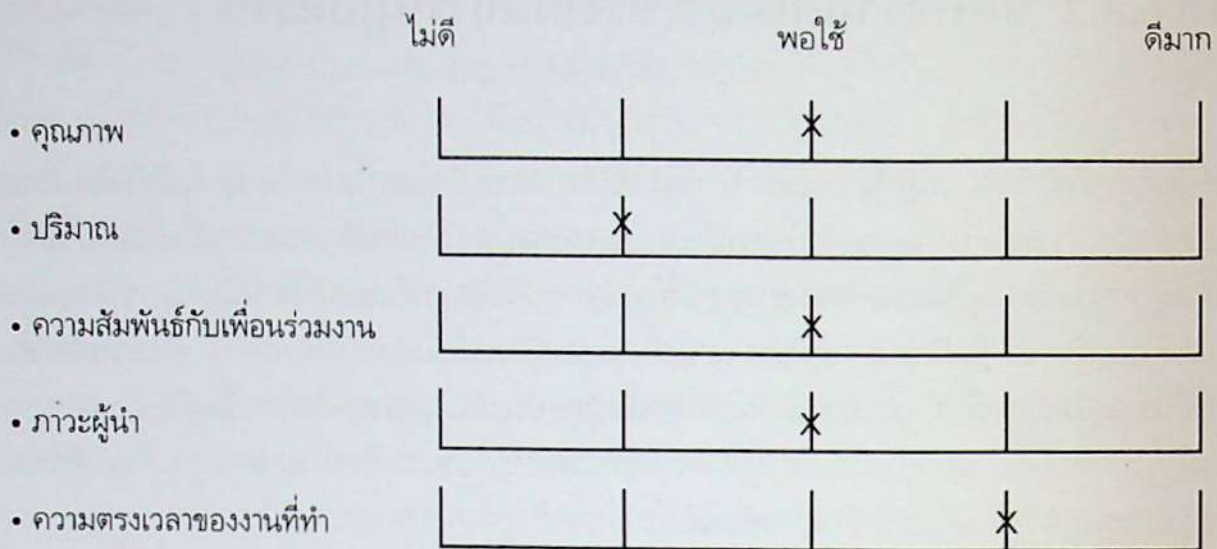
### 1. มาตรฐานที่ไม่ชัดเจน

การมีมาตรฐานที่ไม่ชัดเจนทำให้เกิดการประเมินไม่เป็นธรรม กล่าวคือ ผู้ทำการประเมินแต่ละคนจะตีความมาตรฐานที่กำหนดอย่างไม่ชัดเจนนั้นในความหมายที่แตกต่างกัน ทำให้ไม่สามารถที่จะนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกันได้ ยกตัวอย่างในวิธีการประเมินแบบกราฟในภาพที่ 6.3 จะเห็นได้ว่า ผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงานจะตีความในความหมายของคำว่า “ดีเลิศ” “ดีมาก” “ดี” “พอใช้” และ “ไม่น่าพอใจ” ในลักษณะที่แตกต่างกัน คำว่า “ดีเลิศ” ของผู้ทำการประเมินคนแรกอาจเป็นเพียงแค่ “ดี” สำหรับผู้ทำการประเมินคนที่สอง ผลของการประเมินจึงไม่สามารถจะนำมาเปรียบเทียบกันได้เพราะใช้มาตรฐานต่างกัน เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาเช่นนี้จึงจำเป็นต้องให้คำอธิบายความหมายของคำต่าง ๆ เหล่านี้ให้ชัดเจนไว้ด้วย

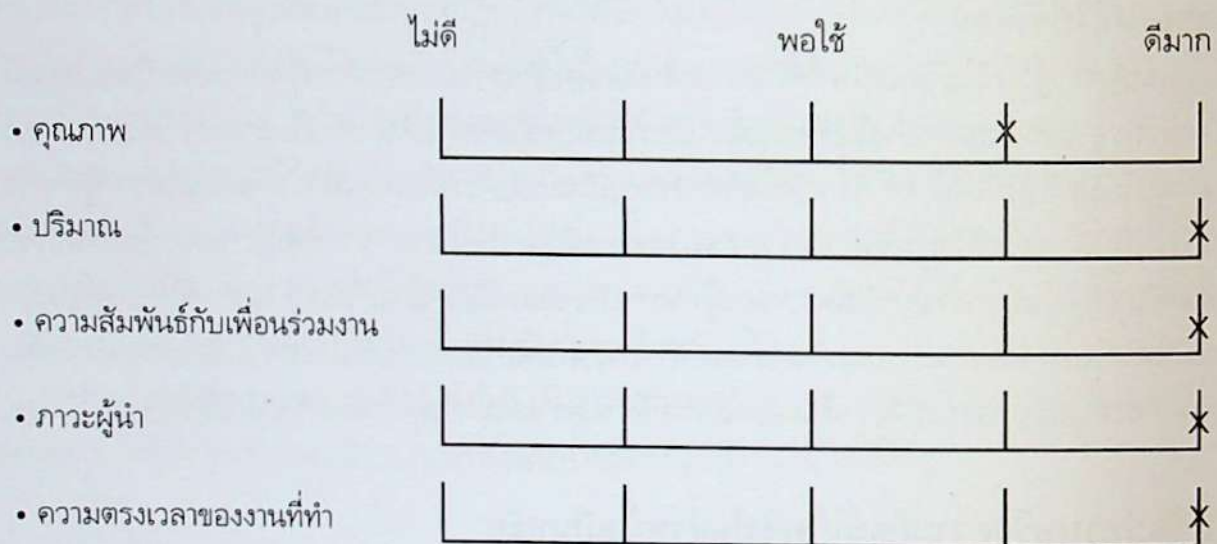
### 2. การใช้อุปทานหรือความยึดมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นหลัก

การใช้อุปทานหรือความยึดมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Halo Effect) เป็นหลักในการประเมินการปฏิบัติงานหมายความว่า การที่ผู้ทำการประเมินมีแนวโน้มที่จะประเมินบุคคลใดบุคคลหนึ่งในแนวทางเดียวกันอย่างสม่ำเสมอ โดยอาศัยความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคคลนั้น กล่าวคือ ถ้ามีความเชื่อว่าบุคคลผู้ถูกประเมินเป็นคนดี ผลของการประเมินในทุก ๆ ลักษณะเกี่ยวกับบุคคลนั้นก็จะเป็นระดับสูง และถ้ามีความเชื่อว่าบุคคลผู้ถูกประเมินเป็นคนไม่ดี ผลของการประเมินในทุก ๆ ลักษณะต่าง ๆ จะมีแนวโน้มอยู่ในระดับต่ำ พิจารณาตามภาพที่ 6.12 ซึ่งแสดง halo effect ในทางสูง

ผลการปฏิบัติงานจริงของพนักงานใน 5 มิติ



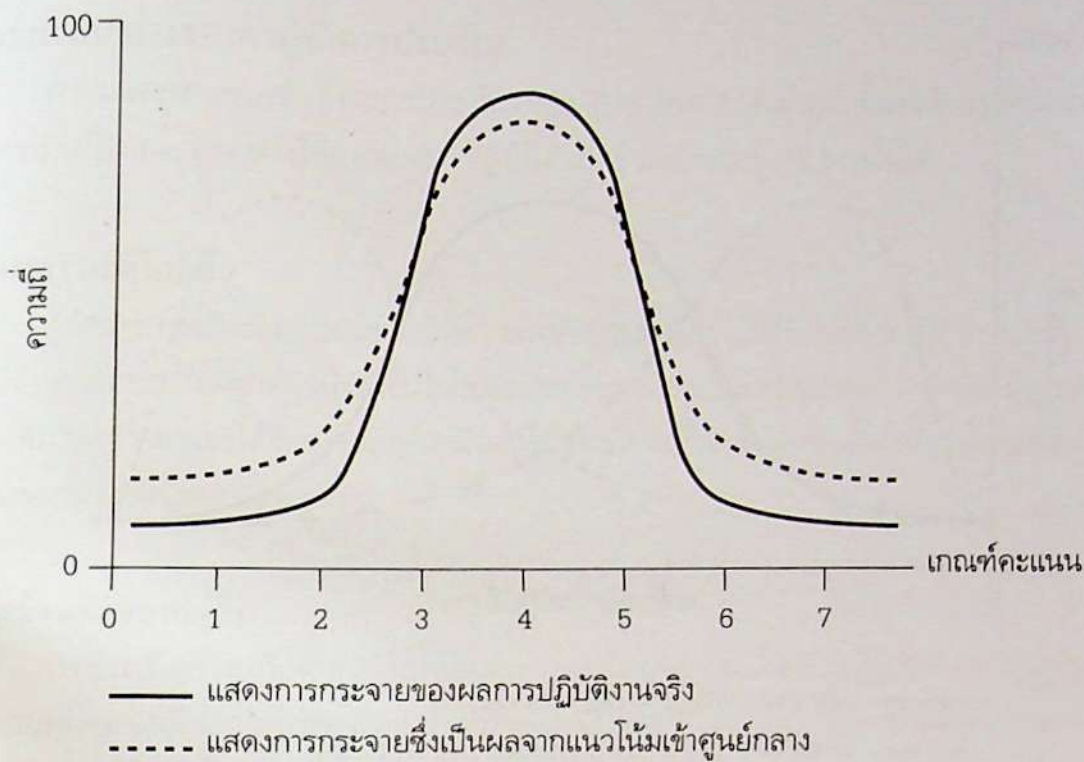
ผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลจาก Halo effect



ภาพที่ 6.12 แสดง Halo effect ในทางสูง

### 3. แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง

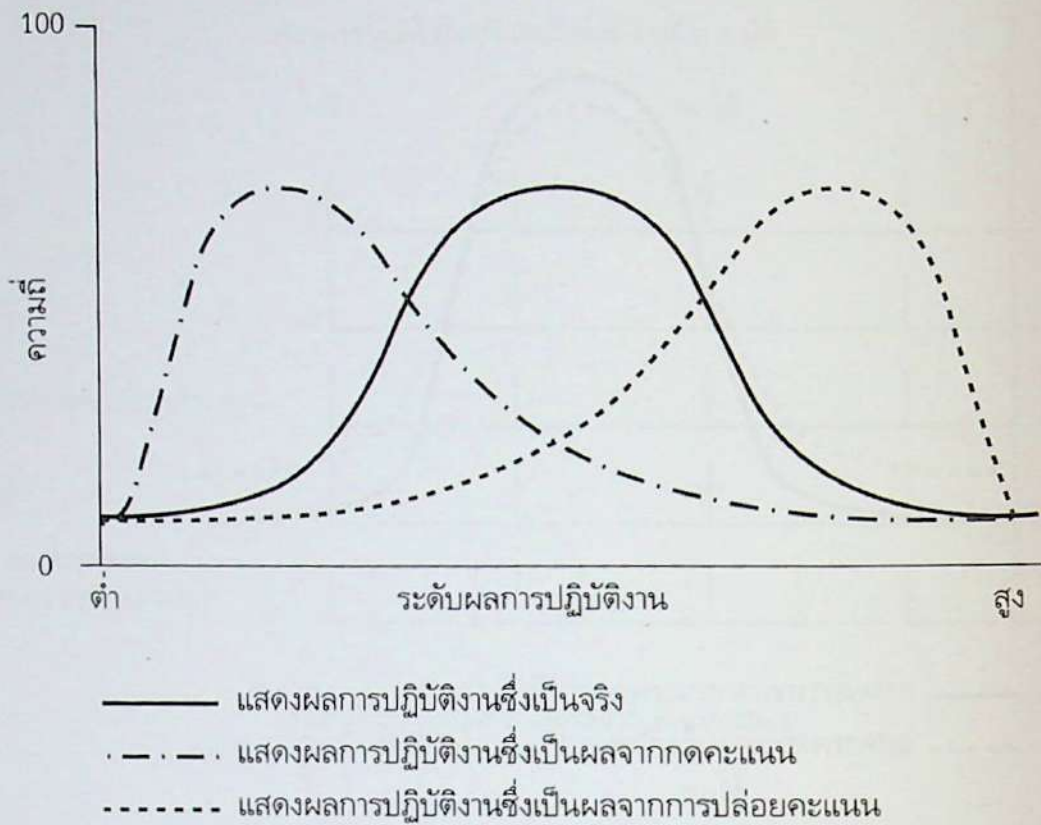
การที่ผู้ทำการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำการประเมินเข้าหาศูนย์กลาง (Central Tendency) หมายความว่า ผู้ทำการประเมินมีแนวโน้มที่จะประเมินบุคคลต่าง ๆ อยู่ในระดับคะแนนปานกลางไม่ให้คะแนนที่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป เช่น ถ้าเกณฑ์คะแนนอยู่ในระยะระหว่าง 1-7 คะแนน ก็จะหลีกเลี่ยงการให้คะแนนที่สูง คือ 6-7 และคะแนนที่ต่ำคือ 1-2 โดยจะให้คะแนนส่วนมากอยู่ในระหว่าง 3-5 คะแนน อันเป็นคะแนนโดยเฉลี่ย พิจารณาจากภาพที่ 6.13 ข้อผิดพลาดในแนวนี้อาจเกิดขึ้นได้ง่ายในวิธีการประเมินแบบกราฟ แต่ในวิธีการประเมินแบบเรียงลำดับได้หลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการประเมินเข้าหาศูนย์กลางนี้ โดยบังคับให้ผู้ทำการประเมินเรียงลำดับ ดังนั้นทุกคนจึงไม่ได้รับการประเมินให้อยู่ในระดับคะแนนเฉลี่ยทั้งหมด



ภาพที่ 6.13 การกระจายผลจากแนวโน้มเข้าสู่ศูนย์กลาง

#### 4. การปล่อยหรือกดคะแนน

ในการทำการประเมินการปฏิบัติงานนั้นมักจะหลีกเลี่ยงปัญหาเกี่ยวกับการให้คะแนนแบบปล่อยหรือกดคะแนนไม่พิน การให้คะแนนแบบปล่อยหรือในระดับคะแนนที่สูงนั้นพบมากในกรณีที่ผู้ทำการประเมินจะต้องนำผลการประเมินนั้นไปอภิปรายร่วมกับผู้ถูกประเมิน จึงให้คะแนนปล่อย ๆ ด้วยเกรงว่าผู้ถูกประเมินซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของตนจะมีปฏิกิริยาต่อต้านหรือให้ความร่วมมือน้อยลง หรือด้วยเกรงว่าผู้บังคับบัญชาของผู้ทำการประเมินจะเห็นว่าตนมีความสามารถต่ำในการทำหน้าที่ควบคุมดูแลและฝึกรบรรมผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้ทำการประเมินซึ่งให้คะแนนแบบกดนั้น มักจะเป็นผลมาจากประสบการณ์ซึ่งตนเคยถูกประเมินมาอย่างถูกกดคะแนน จึงมีแนวโน้มที่จะประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเดียวกัน การปล่อยหรือกดคะแนนอาจแสดงได้ดังภาพที่ 6.14 ปัญหาของการปล่อยหรือกดคะแนนนี้มักจะพบมากในวิธีการประเมินแบบกราฟ



ภาพที่ 6.14 ผลที่เกิดจากการกดหรือปล่อยคะแนน

### 5. การมีหลักฐานไม่เพียงพอ

ในการประเมินการปฏิบัติงานของงานที่มีความยากในการวัดผลการปฏิบัติงาน บางครั้งผู้ทำการประเมินอาจจะหันไปใช้วิธีอื่น เช่น วัดผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยความคุ้นเคยหรือการมีสัมพันธ์อันดีที่ทำให้ผู้ถูกประเมินเข้ากันได้กับตัวผู้ทำการประเมินมากกว่าที่จะวัดจากผลการปฏิบัติงานที่ทำอยู่จริง ๆ ทำให้ผู้ถูกประเมินซึ่งไม่เป็นที่รู้จักหรือไม่มีความคุ้นเคยกับผู้ทำการประเมิน มักจะได้รับการประเมินอยู่ในระดับต่ำกว่าพวกแรก

### 6. อิทธิพลของลักษณะงาน

การประเมินการปฏิบัติงานนั้นแม้จะมีข้อแตกต่างไปจากการวิเคราะห์รายละเอียดของงานเป็นอย่างมาก แต่ในบางครั้งผู้ทำการประเมินจะนำเข้ามาเกี่ยวข้องกัน โดยมักจะมีแนวโน้มในการให้คะแนนผู้ที่อยู่ในตำแหน่งงานที่ได้รับค่าตอบแทนสูงกว่า ให้ได้รับคะแนนในระดับที่สูงกว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งงานที่ได้รับค่าตอบแทนต่ำ

## 7. ความแตกต่างของตัวผู้ทำการประเมิน

ความแตกต่างของตัวผู้ทำการประเมิน เช่น อายุ เพศ อาชีพ และเชื้อชาติ บางครั้งอาจทำให้ผลการประเมินที่ออกมาแตกต่างกันไปจากผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงของผู้ถูกประเมินได้

## 8. เหตุการณ์ที่ใกล้ตัว

ผู้ทำการประเมินมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับเหตุการณ์หรือผลการปฏิบัติงานที่เพิ่งจะเกิดขึ้นเมื่อไม่ช้านานมากกว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระยะแรก ๆ ของช่วงเวลาการประเมิน ดังนั้น ผู้ถูกประเมินที่มีผลงานดีมาตลอด อาจจะได้รับคะแนนประเมินต่ำได้ ถ้าเมื่อใกล้ระยะเวลาของการทำการประเมิน ปรากฏว่าผลงานออกมาไม่ดีนัก

## 9. ผลข้างเคียงจากผู้อื่น

การประเมินการปฏิบัติงานนั้นโดยหลักการจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินในแต่ละรายบุคคล แต่มีหลักฐานชัดเจนพบว่า ผู้ประเมินมักจะมีปัญหายุ่งยากในการยึดหลักการดังกล่าว และบ่อยครั้งทำการประเมินโดยยึดผลของผู้ถูกประเมินคนหนึ่งมาประเมินกับผู้ถูกประเมินอีกคนหนึ่ง กรณีเช่นนี้เรียกว่าการได้รับผลข้างเคียงจากผู้อื่น เช่น ผู้ทำการประเมินอาจจะประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งซึ่งมีผลงานชิ้นดีมาก และหลังจากนั้นในเวลาต่อเนื่องกันก็ทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชารายอื่นคนหนึ่ง ผลที่ออกมาอาจทำให้ผู้ถูกประเมินในชั้น “มาตรฐานเฉลี่ย” และหรือ “ต้องปรับปรุง” ทั้งที่หากไม่มีการประเมินคนที่มีผลงานยอดเยี่ยมมาก่อนหน้า ผู้ถูกประเมินคนหลังอาจได้รับการประเมินว่า “ดี” ก็ได้

## 10. ความลำเอียงของผู้ประเมิน (Personal Bias)

บางครั้งความผิดพลาดของการประเมินการปฏิบัติงานอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุความลำเอียง (Personal Bias) ของผู้ทำการประเมินซึ่งมีแนวโน้มค่อนข้างไปในทางความเห็นแก่พวกพ้องหรือชอบพอกันเป็นการส่วนตัวอันเนื่องมาจากเพศเดียวกัน เป็นคนบ้านเดียวกันหรือจบสถาบันเดียวกัน เป็นต้น ความลำเอียงที่เกิดขึ้นนี้บางครั้งผู้ประเมินก็จะตระหนักและรับรู้ได้ แต่ในหลายครั้งอาจเกิดขึ้นได้โดยไม่ตระหนักหรือคิดถึงได้เลย

## 11. การคัดค้านการประเมิน

ผู้ถูกประเมินส่วนใหญ่จะมีแนวโน้มไม่เห็นด้วยกับการประเมินเหตุผลที่สำคัญ คือ กลัวการใช้วิจารณ์ของผู้นับถือซึ่งมีโอกาสเกิดความลำเอียงได้มาก ส่วนเหตุผลอื่น ๆ อาทิ เป็นการเพิ่มงานและขั้นตอนของระบบราชการโดยไม่เกิดประโยชน์อันใดต่อพนักงาน หรือทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต่างไม่ชอบกระบวนการของการประเมินการปฏิบัติงานเพราะทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายมีปัญหาความไม่พอใจต่อกันและกัน และหรือพนักงานที่ไม่ถูกประเมินว่ามีผลงานดีเยี่ยมอาจมีปฏิกริยาในทางตรงกันข้าม โดยอาจส่งผลทำให้เกิดการเนือยงานต่อมา

## ประเด็นการวิเคราะห์

ผู้ทำการประเมินจะหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากข้อผิดพลาดต่าง ๆ ได้อย่างไร  
จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 6.3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 6.3.2  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 6 ตอนที่ 6.3 เรื่องที่ 6.3.2

---

## เรื่องที่ 6.3.3 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะขาดไม่ได้จากระบบการประเมินการปฏิบัติงานทุกระบบ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดเกณฑ์ (Criteria) เพื่อใช้ในการวัดผลสำเร็จและความล้มเหลวของการปฏิบัติงานของบุคลากร การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นประโยชน์ในแง่ที่สามารถช่วยให้ผู้ทำการประเมินสามารถใช้วิจารณ์ญาณของตนได้อย่างสม่าเสมอคงเส้นคงวา และเป็นการสร้างความเป็นธรรมแก่ตัวผู้ถูกประเมิน อย่างไรก็ตาม การกำหนดเกณฑ์ที่จะนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นเรื่องที่มีปัญหายุ่งยากซึ่งในที่นี้จะขอแบ่งเกณฑ์ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ และพูดถึงปัญหาในการกำหนดเกณฑ์แต่ละประเภทได้ คือ

### 1. เกณฑ์เชิงปรนัย

การกำหนดเกณฑ์เชิงปรนัย (Objective Criteria) เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่เป็นตัวเลขชัดเจน และสามารถวัดได้ง่าย เช่น กำหนดเป็นจำนวนเงินของยอดขาย จำนวนชิ้นของผลผลิต จำนวนครั้งของข้อผิดพลาด จำนวนวันที่ขาดงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การกำหนดเกณฑ์ในลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่ำเท่านั้น สำหรับบุคลากรระดับสูง เช่น ระดับบริหารแล้วการสร้างเกณฑ์ในลักษณะนี้อาจไม่สามารถทำได้ และถึงแม้ว่าจะทำได้การประเมินการปฏิบัติงานก็อาจไม่มีประสิทธิภาพได้ เนื่องจากมีอิทธิพลจากตัวแปรอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานขายโดยใช้เกณฑ์ยอดขายเป็นตัวเลขวัด อาจไม่ได้ผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง เนื่องจากจำนวนยอดขายนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานพนักงานขายอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยนอกเหนือการควบคุมของพนักงานขายด้วย เช่น คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ราคา และกลยุทธ์ของคู่แข่ง ฯลฯ อย่างไรก็ตามถ้าเป็นไปได้ก็ควรที่จะใช้เกณฑ์ในลักษณะนี้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้



## 2. เกณฑ์เชิงอัตนัย

การกำหนดเกณฑ์เชิงอัตนัย (Subjective Criteria) คือเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นโดยอาศัยวิจารณญาณของมนุษย์เป็นสำคัญ โดยมากมักจะระบุเป็นถ้อยคำหรือคำบรรยาย ซึ่งการสร้างเกณฑ์ลักษณะนี้มักจะก่อให้เกิดปัญหาถกเถียงหรือเกิดการไม่ยอมรับขึ้นเสมอ ดังนั้นเกณฑ์ลักษณะนี้จึงใช้ได้ดีในกรณีที่ทั้งผู้ทำการประเมินและผู้ถูกประเมินเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดด้วยกันและในกรณีที่เกิดความเชื่อถือในตัวผู้ทำการประเมินว่าเป็นคนที่ยุติธรรม ไม่ลำเอียง เท่านั้นจึงจะประสบผลสำเร็จ

อย่างไรก็ตามในการกำหนดเกณฑ์เพื่อนำมาใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลงานนั้น ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเกณฑ์เชิงปรนัยหรืออัตนัย จะมีข้อพิจารณาซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป คือ

- 1) จะต้องสามารถทำได้ คือ เป็นเกณฑ์ซึ่งแสดงระดับปกติของผลงานซึ่งบุคคลโดยทั่วไปสามารถทำได้ ไม่ใช่กำหนดไว้สูงหรือต่ำเกินไป
- 2) จะต้องสอดคล้องกับลักษณะของงานที่ทำอยู่ คือ มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับลักษณะของงานที่ทำ ไม่ใช่ไปกำหนดเกณฑ์ที่อยู่นอกเหนือความต้องการของลักษณะงานนั้น
- 3) จะต้องมีความยืดหยุ่น คือ พร้อมทั้งจะปรับให้เหมาะสมกับสภาวะที่เปลี่ยนไป เช่น เมื่อกำหนดเกณฑ์ขึ้นมาแล้วปรากฏว่าไม่มีใครสามารถทำได้ ก็อาจต้องพิจารณาปรับให้ต่ำลงมา
- 4) จะต้องกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อที่จะได้เป็นที่รับทราบโดยทั่วถึงกัน และเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

## ประเด็นการวิเคราะห์

การประเมินในตำแหน่งงานระดับสูงจะใช้เกณฑ์ปรนัยควบคู่กับอัตนัยได้หรือไม่ จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 6.3.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 6.3.3  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 6 ตอนที่ 6.3 เรื่อง 6.3.3

## เรื่องที่ 6.3.4 ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการออกแบบระบบประเมิน การปฏิบัติงาน

การออกแบบระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่ได้ประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้

### 1. ความเกี่ยวข้องโดยตรง

ระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่ดี ควรจะทำการวัดพฤติกรรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรง (Relevance) กับความสำเร็จของงาน และพยายามหลีกเลี่ยงการวัดพฤติกรรมหรือกิจกรรมอันไม่มีผลต่อความสำเร็จของงาน เช่น ในการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรสายอาจารย์ก็ควรจะวัดที่ผลงานที่ออกมาว่ามีผลงานอะไรปรากฏบ้าง คุณภาพเป็นอย่างไร เทคนิคการสอนที่นำมาใช้ในห้องเรียนเป็นอย่างไร เป็นต้น ไม่ใช่มาวัดที่ความสามารถในการเป็นผู้นำหรือความสามารถในการเข้ากันได้กับบุคลากรสายอื่น ๆ ซึ่งไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับลักษณะงานวิชาการของสายอาจารย์หรือการประเมินบุคลากรของสหกรณ์ ก็จะไม่วัดที่ความสามารถในการพูดหรือเขียนภาษาอังกฤษเพราะงานของสหกรณ์ไม่มีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าต่างประเทศ เป็นต้น

### 2. การเป็นที่ยอมรับ

ระบบการประเมินการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ จะขึ้นอยู่กับ การเป็นที่ยอมรับ (Acceptability) ของผู้ทำการประเมินและผู้ถูกประเมินเป็นอย่างมาก ถ้าระบบการประเมิน ถูกมองว่าขาดความถูกต้อง เชื่อถือไม่ได้ เป็นระบบที่ไม่เป็นธรรมแล้ว การบรรลุวัตถุประสงค์ของการประเมิน การปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ วิธีที่จะช่วยให้เกิดการยอมรับขึ้นได้วิธีหนึ่งคือ การให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาออกแบบประเมิน

### 3. ความเชื่อถือได้

ระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นระบบที่มีความคงเส้นคงวา และเชื่อถือได้ (Reliability) กล่าวคือ ไม่ว่าจะนำมาใช้ประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งบุคคลใดซ้ำ ๆ กันหลายครั้งก็จะแสดงผลเหมือนเดิมกับครั้งแรก และเมื่อผู้ทำการประเมินหลายคนทำการประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งบุคคลใด ผลการประเมินเมื่อนำมาเปรียบเทียบกันจะใกล้เคียงกัน

#### 4. ความสามารถในการจำแนกส่วนดีและไม่ดี

ระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสามารถจำแนกผู้ที่มีผลงานดีจากผู้ที่มีผลงานพอใช้และผู้ที่มีผลงานไม่ดีได้ (Sensitivity) หมายความว่าสิ่งที่จะนำมาประเมินจะต้องมีความสมบูรณ์พอที่จะเป็นข้อมูลในการตัดสินใจได้ว่าใครควรจะเป็นผู้ที่ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน ใครควรจะต้องได้รับการปรับปรุง จะเห็นได้ว่า ถ้าระบบการประเมินซึ่งไม่มีความสามารถในการจำแนกส่วนดีและไม่ดี ทุกคนก็จะได้รับการประเมินออกมาเหมือน ๆ กันหมด

#### 5. ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Practicality) นอกจากจะหมายถึงความถึงความเป็นที่เข้าใจง่ายและความสะดวกในการนำไปใช้ได้แล้ว ยังหมายถึงความถึงความเป็นไปได้ในแง่ของการเก็บรวบรวมเอกสาร การประเมินและข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลต่าง ๆ และการเสนอแนะหรือให้คำปรึกษาในการทำการประเมิน ซึ่งจะต้องมีผู้ที่เข้ามารับผิดชอบทางด้านนี้โดยตรง เพราะผู้ทำการประเมินซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมิน ไม่มีความสามารถพอที่จะทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากจะต้องรับผิดชอบงานในหน่วยงานของตนมากอยู่แล้ว

#### 6. การออกแบบระบบ

นอกจากประเด็นที่ควรต้องนำมาพิจารณาให้ส่วนที่กล่าวแล้วในข้อ 1-5 เพื่อให้ระบบการประเมินได้รับการยอมรับ โดยไม่ถูกวิจารณ์ว่าเกณฑ์ที่นำมาใช้วัดนั้นไม่เหมาะสมหรือวิธีการประเมินที่นำมาใช้นี้มีความยุ่งยาก หรือระบบการประเมินให้ความสนใจที่แบบฟอร์มมากกว่าสาระหรือวิธีการประเมินที่นำมาใช้ ต้องใช้เวลามากในการประเมินและมีความยุ่งยากในการจัดทำ เพื่อให้การเลือกวิธีการประเมินได้เหมาะสม และมีการยอมรับระบบการประเมินมากขึ้นจึงนำเสนอแนวทางพิจารณาเพื่อการเลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสม ดังตารางที่ 6.4 และแนวทางการเลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสมตามประเภทขององค์การดังตารางที่ 6.5

ตารางที่ 6.4 ผลการประเมินวิธีการประเมินการปฏิบัติงานด้วยเกณฑ์ประเมินต่างๆ

เกณฑ์การประเมิน	กราฟ	บังคับเลือก	เขียนบรรยาย	เหตุการณ์วิกฤต	BARS	BOS	เรียงลำดับ	จับคู่เปรียบเทียบ	ตรวจรายการ	กระจายเป็นกลุ่ม	MBO
ต้นทุนการพัฒนา	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ต่ำ	ปานกลาง
ต้นทุนดำเนินการ	ต่ำ	ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	สูง
ความเป็นที่เข้าใจง่าย :											
ผู้ประเมิน	ง่าย	ค่อนข้างยาก	ยาก	ยาก	ง่าย	ง่าย	ง่าย	ง่าย	ง่าย	ง่าย	ปานกลาง
ผู้ถูกประเมิน	ง่าย	ยาก	ง่าย	ง่าย	ปานกลาง	ปานกลาง	ง่าย	ง่าย	ง่าย	ง่าย	ปานกลาง
การใช้ประโยชน์ :											
การเลื่อนตำแหน่ง	ดี	ดี	ไม่แน่นอน	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ปานกลาง	ดี	ดี
การขึ้นเงินเดือน	ดี	ปานกลาง	ไม่แน่นอน	ดี	ดี	ดี	ไม่แน่นอน	ไม่แน่นอน	ปานกลาง	ดี	ดี
การให้คำแนะนำและพัฒนาพนักงาน	ปานกลาง	ปานกลาง	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ปานกลาง	ไม่ดี	ดี

ตารางที่ 6.5 ผลในแง่ความเหมาะสมของวิธีการประเมินกับขนาดขององค์กร

ประเภทขององค์กร	กราฟ	บังคับเลือก	เขียนบรรยาย	เหตุการณ์วิกฤต	BARS	BOS	เรียงลำดับ	จับคู่เปรียบเทียบ	ตรวจรายการ	กระจายเป็นกลุ่ม	MBO
1. ขนาดใหญ่ ไม่ซับซ้อน ความแน่นอนสูง	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X
2. ขนาดกลาง ไม่ซับซ้อน ความแน่นอนสูง	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3. ขนาดเล็ก ไม่ซับซ้อน ความแน่นอนสูง	X	-	X	X	-	-	X	X	-	X	X
4. ขนาดกลาง ซับซ้อนและ ความแน่นอนปานกลาง	X	-	X	X	-	-	X	X	X	X	X
5. ขนาดใหญ่ ซับซ้อน ความแน่นอนต่ำ	X	-	X	X	-	-	X	X	-	X	X
6. ขนาดกลาง ซับซ้อน ความแน่นอนต่ำ	X	-	X	X	-	-	X	X	-	-	-
7. ขนาดเล็ก ซับซ้อน ความมั่นคงต่ำ	X	-	X	X	-	-	X	X	-	-	-

### ประเด็นการวิเคราะห์

ในองค์การขนาดกลาง สภาพงานไม่ซับซ้อนและผลสัมฤทธิ์มีความแน่นอนสูง ควรใช้การประเมินการปฏิบัติงานตามวิธีใดจึงจะเหมาะสม จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 6.3.4 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 6.3.4  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 6 ตอนที่ 6.3 เรื่องที่ 6.3.4

## บรรณานุกรม

- ชนชัย ยมจินดา. (2554). หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการจัดการเพื่อสร้างสมรรถนะ (หน่วยที่ 8). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชนชัย ยมจินดา, และศรีอรุณ เรศานนท์. (2554). สมรรถนะการบริหารและสมรรถนะในงาน. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการเพื่อสร้างสมรรถนะ (หน่วยที่ 12). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2554). การประเมินผลงานด้วยตัวชี้วัดสมรรถนะ. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการเพื่อสร้างสมรรถนะ (หน่วยที่ 13). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P. (1999). *Human Resource Management* (6<sup>th</sup> ed.). New York, NY: John Willy & Sons, Inc.
- Gray, Latham P. Fay, Charles H. & Sari, Lisc M. (1979). *The Development of Behavior Observation Scales for Appraising the Performance of Foreman*, *Personnel Psychology*, Summer, pp. 290-311.
- Ivancevich, John M. (1992). *Human Resource Management: Foundation Personnel* (5<sup>th</sup> ed.). Homewood Ill: Irwin.
- Maier, Norman. (1976). *The Appraisal Interview: Three Basic Approaches*. La Jolla, Cali.: University Associates.
- Mayfiel, Harold. (1960). *In Defense of Performance Appraisal*. Harvard Business Review. March-April.
- McGreger, Douglas. (1987). *An Uneasy Look at Performance Appraisal*. Harvard Business Review May-June.
- Meyer, Herbert H. (1991). *A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma*. Academy of Management Executive. February pp. 68-76.

---

หน่วยที่ 7

การจูงใจและการบริหารค่าตอบแทน  
ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปพร



ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปพร  
วุฒิ บธ.บ., วท.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 7



## หน่วยที่ 7

# การจูงใจและการบริหารค่าตอบแทน ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

### เค้าโครงเนื้อหา

- ตอนที่ 7.1 แนวคิดการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - 7.1.1 ความหมายและความสำคัญของการจูงใจทรัพยากรมนุษย์
  - 7.1.2 องค์ประกอบและประเภทของการจูงใจทรัพยากรมนุษย์
  - 7.1.3 การจูงใจกับทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- ตอนที่ 7.2 ทฤษฎีการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - 7.2.1 ทฤษฎีการจูงใจทรัพยากรมนุษย์
  - 7.2.2 ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์และเฮอ์เบิร์ต
  - 7.2.3 ทฤษฎีการจูงใจของวูมและแมคเคลแลนด์
- ตอนที่ 7.3 การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - 7.3.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทนในสหกรณ์
  - 7.3.2 องค์ประกอบและนโยบายค่าตอบแทนในสหกรณ์
  - 7.3.3 การบริหารค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมในสหกรณ์

### แนวคิด

1. การจูงใจทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่กระทำโดยการกระตุ้นให้บุคลากรประกอบกิจกรรม ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทางที่จริงจังและมีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์การ ผู้บริหารและบุคลากร โดยรูปแบบแรงจูงใจของมนุษย์ คือ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ ใฝ่สัมพันธ์ ใฝ่อำนาจ ใฝ่ก้าวร้าว และใฝ่พึ่งพา ส่วนองค์ประกอบของแรงจูงใจ คือ ด้านกายภาพ ด้านการเรียนรู้ และด้านความคิด การจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การจูงใจภายใน และ 2) การจูงใจภายนอก ลักษณะของแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 แรงจูงใจฉับพลัน กลุ่มที่ 2 แรงจูงใจภายใน และกลุ่มที่ 3 แรงจูงใจปฐมภูมิ แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจคนของมาสโลว์ คือ การจัดลำดับความต้องการว่าอะไรควรจะทำก่อนหลัง ส่วนเฮอ์เบิร์ต (Herzberg) เสนอแนะว่าควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวกับจูงใจจริง ๆ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะมีความสัมพันธ์กันระหว่างแรงจูงใจ พฤติกรรม วัตถุประสงค์ ความคาดหวัง และสิ่งที่อาจจะตอบสนอง

2. ทฤษฎีการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 4 ทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในอดีต 2) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม เกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม 3) ทฤษฎีพุทธรนิยม เป็นการรับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวโดยอาศัยความสามารถทางปัญญา และ 4) ทฤษฎีมนุษยนิยม เป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่ความต้องการ และทฤษฎีการจูงใจจากนักจิตวิทยา เกี่ยวกับความต้องการ เชื่อว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับชั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด สิ่งที่ทำให้คนอยากทำงานมี 2 ปัจจัย คือปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ความคาดหวังเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล มีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ ความคาดหวังว่ามีโอกาสผลตอบแทนบางสิ่งบางอย่างจากการทำงานของตน และผลตอบแทนที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการปฏิบัติ และความต้องการของบุคคลสามารถให้การเรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้โดยเฉพาะความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์สูง
3. การบริหารค่าตอบแทนของสหกรณ์ เกี่ยวกับกิจกรรมการวางแผนและการควบคุม การจัดการค่าตอบแทน การจัดระบบงาน การพัฒนานโยบาย การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นประโยชน์โดยตรงและทางอ้อมให้กับเจ้าหน้าที่ องค์ประกอบของค่าตอบแทนกำหนดได้เป็น 2 ชนิด คือ ค่าตอบแทนทั้งหมด และค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ ส่วนการกำหนดนโยบายค่าตอบแทน คือ ความเสมอภาคภายใน การแข่งขันกับภายนอก และผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือลูกจ้าง สหกรณ์กำหนดค่าตอบแทนทางตรงโดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ทำ ขึ้นอยู่กับผลผลิตของงานที่สามารถทำได้ ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน และค่าเหนื่อยหน้าการขาย ส่วนค่าตอบแทนทางอ้อม เป็นการให้ที่มุ่งหวังผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ลดอัตราการขาดงาน การออกจากงาน ลดการขัดแย้งระหว่างฝ่ายพนักงานและฝ่ายบริหาร ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 7 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวคิดการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. วิเคราะห์ทฤษฎีแรงจูงใจทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. ประยุกต์การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

## ตอนที่ 7.1

## แนวคิดการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 7.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

## หัวข้อ

- เรื่องที่ 7.1.1 ความหมายและความสำคัญของการจูงใจทรัพยากรมนุษย์
- เรื่องที่ 7.1.2 องค์ประกอบและประเภทของการจูงใจทรัพยากรมนุษย์
- เรื่องที่ 7.1.3 การจูงใจกับทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

## แนวคิด

1. การจูงใจทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่จะต้องกระทำโดยการกระตุ้นให้บุคลากรประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนในสิ่งที่ขาดหายไปหรือเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในผลตอบแทนหรือรางวัลที่จะได้รับ และการเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมที่เป็นสิ่งเร้าอื่น ๆ ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทางที่จริงจัง และมีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์การ ผู้บริหารและบุคลากร โดยรูปแบบแรงจูงใจของมนุษย์มีหลายรูปแบบที่สำคัญ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ใฝ่สัมพันธ์ ใฝ่อำนาจ ใฝ่ก้าวร้าว และใฝ่พึ่งพา
2. องค์ประกอบของแรงจูงใจ มี 3 ด้าน คือ 1) ด้านกายภาพ พิจารณาถึงความต้องการทางกายภาพของมนุษย์ 2) ด้านการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมเป็นตัววางเงื่อนไขในการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์ และ 3) ด้านความคิด นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การจูงใจภายใน ได้แก่ ความต้องการ ความนึกคิดที่ดี และความสนใจพิเศษ 2) การจูงใจภายนอก ได้แก่ ความคาดหวัง ความก้าวหน้า บุคลิกภาพ และการให้รางวัล ลักษณะของแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 แรงจูงใจฉับพลัน เป็นการกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมทันทีทันใด กลุ่มที่ 2 แรงจูงใจภายใน ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายในตัวของบุคคล และกลุ่มที่ 3 แรงจูงใจปฐมภูมิ มาจากความต้องการที่เห็นพื้นฐานทางร่างกาย

3. แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจของคนของมาสโลว์ คือ การจัดลำดับความต้องการว่าอะไรควรจะมาก่อนหลัง ซึ่งจะเห็นได้ว่าความต้องการทางร่างกายเป็นสิ่งแรกที่จะต้องสนองตอบแต่อาจจะไม่แน่เสมอไป เพราะบางคนจะจัดลำดับความสำคัญของความต้องการต่างกัน ส่วนเฮอริเบิร์ก เสนอแนะว่าควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวกับการจูงใจจริง ๆ ให้มากขึ้น เพราะจะทำให้คนทำงานก้าวไปสู่ความพร้อมและอยากทำงานอย่างแท้จริง ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านสุขอนามัยนั้น เป็นเพียงสิ่งจำเป็นที่จะช่วยสร้างบรรยากาศให้คนทำงานมีความเตรียมพร้อมที่จะทำงานเท่านั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะมีความสัมพันธ์กันระหว่างแรงจูงใจ พฤติกรรม และวัตถุประสงค์

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 7.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมาย ความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ได้
2. วิเคราะห์องค์ประกอบและประเภทของแรงจูงใจได้
3. ประยุกต์ใช้การจูงใจกับทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

## ความนำ

ทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นหัวใจแห่งความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่าจะปฏิบัติหน้าที่อยู่ในตำแหน่งใด ทุกคนเปรียบเสมือนฟันเฟืองที่จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ แต่จะทำอย่างไรที่จะให้บุคลากรอุทิศเวลา กำลังกายและมีกำลังใจในการทำงาน ซึ่งองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องมีการกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดพฤติกรรมหรือแสดงพฤติกรรมออกมา ทั้งที่เป็นพฤติกรรมโดยสัญชาตญาณและพฤติกรรมจากการเรียนรู้ เป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากมีแรงจูงใจบางอย่างเร้าให้บุคลากรเหล่านั้นมุ่งไปสู่เป้าหมาย พฤติกรรมส่วนใหญ่มักจะมีแนวทางมุ่งไปยังเป้าหมายที่สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสนองความต้องการพื้นฐานทางกาย ให้ได้ตามความต้องการนั้น ๆ อยู่ตลอดเวลา และเมื่อถูกจูงใจจะมีความกระตือรือร้น ขวนขวายที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความต้องการที่คิดเอาไว้

การศึกษาเรื่องของการจูงใจ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้เราได้เข้าใจถึงพฤติกรรมของมนุษย์ และวิธีการในการสร้างหนทางเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรม ไปในทิศทางที่ต้องการแล้วพยายามดึงเอาสิ่งเหล่านั้นมาเป็นแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรม หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์นั่นเอง

## เรื่องที่ 7.1.1 ความหมายและความสำคัญของการจูงใจ ทรัพยากรมนุษย์

การจูงใจเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กรหรือหน่วยงาน มีกำลังใจในการทำงาน มีความมั่นคงในชีวิต ได้รับการยอมรับในสังคม และสร้างสุขภาพที่ดีและเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย

### 1. ความหมายของการจูงใจทรัพยากรมนุษย์

การจูงใจ หมายถึง การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดัน ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่จูงใจ จะต้องค้นหาว่าบุคคลที่เขาต้องการจูงใจมีความต้องการหรือมีความคาดหวังอย่างไร มีประสบการณ์ ความรู้ และทัศนคติในเรื่องนั้น ๆ อย่างไร แล้วพยายามดึงเอาสิ่งเหล่านั้นมาเป็นแรงจูงใจ (Motive) ในการแสดงพฤติกรรม หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ (<https://www.novabizz.com> สืบค้นเมื่อ 22 มีนาคม 2561)

ความหมายของการจูงใจและแรงจูงใจ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน คือ

การจูงใจ (Motivation) หมายถึง กระบวนการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจมากระตุ้น หรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปอย่างมีทิศทาง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือเงื่อนไขที่ผู้ถูกจูงใจต้องการ โดยปัจจัยที่นำมากระตุ้นนั้นอาจจะเป็นสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ที่มาเร้า ล่อ จูงใจ และผลักดันให้บุคคลเกิดความต้องการในเบื้องต้นและความต้องการนี้จะพื้นฐานทำให้เกิดเป็นภาวะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motive) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน "Movere" ซึ่งหมายถึง "เคลื่อนไหว" หรือสภาวะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นหรือถูกเร้าให้แสดงออกมาเรียกว่าพฤติกรรมที่ถูกจูงใจ โดยจะแสดงออกมาเป็น 3 ลักษณะ คือ

- 1) การมีพลัง คือ การแสดงออกด้วยกิริยาอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะที่เป็นการเพิ่มพลัง
- 2) การมีทิศทาง คือ การมุ่งไปทางใดทางหนึ่ง
- 3) การดำรงไว้ คือ การรักษาระดับของพฤติกรรมให้ดำรงอยู่

ในทางจิตวิทยาทั่วไป "แรงจูงใจ" หมายถึง การที่บุคคลเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าประสงค์ (Goal) หรือรางวัล (Reward) การจูงใจเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน เพราะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้บุคคลไปถึงซึ่งเป้าประสงค์ที่ต้องการจะได้รับ

แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่เป็นแรงกระตุ้นหรือเป็นกระบวนการที่สร้างและกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมหรือแสดงพฤติกรรมออกมา ทั้งที่เป็นพฤติกรรมโดยสัญชาตญาณและพฤติกรรมจากการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแรงจูงใจนั้นต้องการ

แรงจูงใจ จะอยู่ในภาวะที่ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) และจะเป็นกระบวนการ (Process) ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างให้สภาวะของร่างกายอยู่ในความสมดุล (Homeostasis)

แรงจูงใจ คือ สิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) หรือความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกของตัวบุคคล

สิ่งเร้าภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเป็นพลังชักจูง หรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น

สิ่งเร้าภายนอก ได้แก่ สิ่งใดก็ตามที่มาเร้าเร้า นำช่องทาง และมาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์

แรงจูงใจอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอก แต่เพียงอย่างเดียว หรือพร้อมกันทั้งสองอย่างก็ได้ ทั้งนี้ แรงจูงใจจะทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับการเกิดพฤติกรรมสิ่งเร้าภายนอก นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจหรือการทำให้เกิดความพอใจ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเหตุสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการจูงใจได้

ดังนั้น การจูงใจสำหรับบุคลากรในการทำงาน จึงเป็นสิ่งที่ต้องกระทำโดยการกระตุ้นให้บุคลากร ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนในสิ่งที่ขาดหายไปหรือเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จใน ผลตอบแทนหรือรางวัลที่จะได้รับ และการเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมที่เป็นสิ่งเร้าอื่น ๆ ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทางที่จริงจังและมีเป้าหมายที่ชัดเจน

## 2. ความสำคัญของการจูงใจทรัพยากรมนุษย์

การจูงใจทรัพยากรมนุษย์โดยการสร้างแรงจูงใจที่ดีสำหรับบุคลากรของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ มีความศรัทธาในงาน จงรักภักดีต่อองค์กร และมีความตั้งใจทำงาน อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งการจูงใจทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร ผู้บริหาร และบุคลากร ดังนี้

### 2.1 องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

- 1) ช่วยให้องค์กรได้คนที่มีความสามารถมาร่วมการทำงานและรักษาคนดีเหล่านั้นให้อยู่ใน องค์กรต่อไปได้นาน ๆ
- 2) ช่วยทำให้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรจะทำงานตามที่ถูกจ้างได้อย่างเต็มกำลัง ความสามารถ
- 3) ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์กร

### 2.2 ผู้บริหาร ความสำคัญต่อผู้บริหารขององค์กร มีดังนี้

- 1) ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในการมอบอำนาจ หน้าที่ที่จะพบอุปสรรคหลายประการเป็นต้นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยินยอมรับมอบอำนาจหน้าที่ อ้างว่าตน ไม่มีความสามารถไม่ต้องการรับผิดชอบงาน หรือผู้บริหารไม่ยินยอมมอบอำนาจหน้าที่ วิธีการจูงใจจะช่วย ให้ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชายินดีในการมอบอำนาจหน้าที่นั้น ๆ
- 2) ช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน แรงจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วย ลดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาลงได้
- 3) ช่วยเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ แรงจูงใจเป็นส่วนสนับสนุนให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งจะเอื้ออำนวยให้การสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.3 บุคลากร ความสำคัญต่อบุคลากรขององค์กร มีดังนี้

- 1) ช่วยให้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและการสนองความต้องการ ของตนได้พร้อม ๆ กัน ทำให้สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับองค์กรได้สะดวกขึ้น
- 2) ช่วยให้บุคลากรได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร สร้างกระบวนการจูงใจ ในการทำงานโดยการตอบสนองความต้องการของบุคคลได้อย่างเหมาะสม การใช้สิ่งจูงใจในทางบวกและ ทางลบในการจูงใจบุคคล ซึ่งการจูงใจบุคลากรเป็นการกำหนดเป้าหมายการให้ความเป็นธรรม การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของค่าตอบแทน



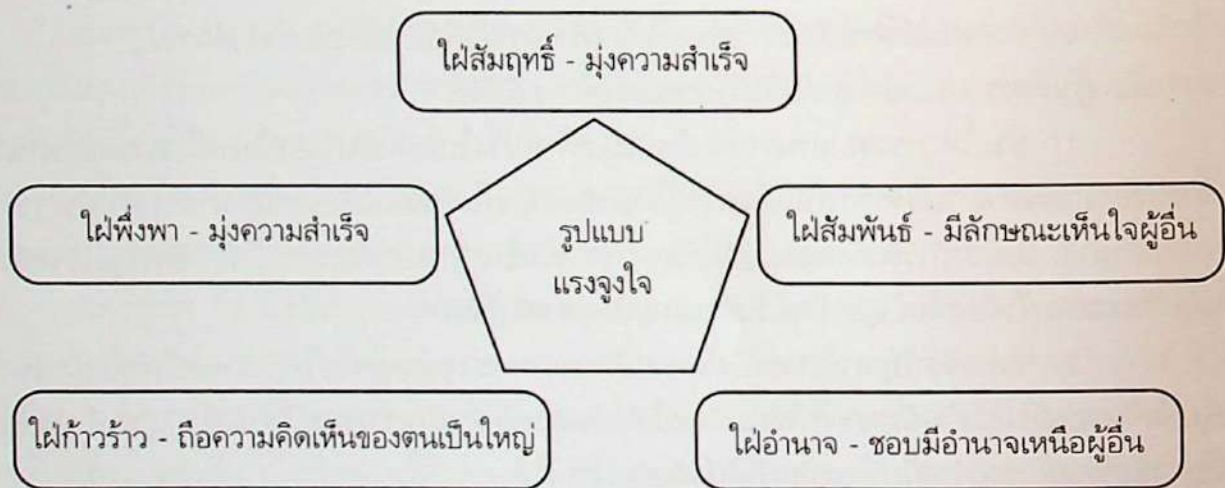
3) ช่วยให้มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายหรืออยากหลีกเลี่ยงงาน การจูงใจให้กลุ่มบุคลากรมีความขยันขันแข็งในการทำงาน ผู้บริหารอาจใช้มาตรการในเรื่องเงินจูงใจพนักงาน ในการปฏิบัติงาน ส่วนพนักงานระดับสูง สิ่งจูงใจในการทำงานที่สำคัญ ได้แก่ ความสำเร็จและการได้รับการ ยกย่อง เพื่อที่พนักงานปฏิบัติงานได้ดีจะได้รับการระดับความพยายามในการทำงานต่อไป

นอกจากนี้ แรงจูงใจมีประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 1) ทำให้เข้าใจในพฤติกรรมของตนเอง ทำให้สามารถแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมได้
- 2) ทำให้เข้าใจในพฤติกรรมของผู้อื่น ช่วยให้ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้
- 3) ทำให้เข้าใจในพฤติกรรมของกลุ่มสังคม เพื่อสร้างสถานการณ์จูงใจให้กลุ่มบุคคลมี พฤติกรรมไปในแนวทางที่ต้องการได้

### 3. รูปแบบของแรงจูงใจของทรัพยากรมนุษย์

บุคคลแต่ละคนมีรูปแบบแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบแรงจูงใจของมนุษย์ ออกเป็นหลายรูปแบบที่สำคัญ ดังภาพที่ 7.1



ภาพที่ 7.1 รูปแบบแรงจูงใจ

**3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive)** หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายาม ที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัลแต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีลักษณะที่สำคัญ คือ มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure) มีความทะเยอทะยานสูง ตั้งเป้าหมายสูง มีความรับผิดชอบในการทำงานดี อดทนใน การทำงาน รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผนและเป็นผู้ที่ตั้งระดับความ คาดหวังไว้สูง

**3.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motive)** ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารีเป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจากการแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักความสามัคคีกันดี มีลักษณะที่สำคัญ คือ เมื่อทำสิ่งใดเป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก ตั้งเป้าหมายต่ำ และหลีกเลี่ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น

**3.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive)** สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้น พบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกว่า ตนเอง “ขาด” ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ทำให้เกิดมีความรู้สึกเป็น “ปมด้อย” เมื่อมีปมด้วยจึงพยายามสร้าง “ปมเด่น” ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด มีลักษณะที่สำคัญ คือ ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่นซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะการก้าวร้าว มักจะต่อต้านสังคม แสวงหาชื่อเสียง ชอบเสี่ยงทั้งในด้านของการทำงาน ร่างกาย และอุปสรรคต่าง ๆ และชอบเป็นผู้นำ

**3.4 แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression Motive)** ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้นเด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่น หรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบ บุคคลหรือจากสื่อต่าง ๆ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าวมีลักษณะที่สำคัญ คือ ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเป็นใหญ่ และชอบทำร้ายผู้อื่น ทั้งการทำร้ายด้วยกายหรือวาจา

**3.5 แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency Motive)** สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพามีลักษณะสำคัญ คือ ไม่มั่นใจในตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง มักจะลังเล ไม่กล้าเสี่ยง และต้องการความช่วยเหลือและกำลังใจจากผู้อื่น

ทั้งนี้ รูปแบบแรงจูงใจข้างต้นสามารถเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “แรงจูงใจเฉพาะบุคคล” โดยแรงจูงใจจะช่วยให้บุคคลเข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรมบางพฤติกรรมที่ไม่สามารถอธิบายด้วยแนวคิดอื่น นอกจากนี้ยังจะช่วยให้บุคคลทำนายและควบคุมพฤติกรรมที่ยังไม่ได้เกิดขึ้นอีกด้วย

## ประเด็นการวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่าแรงจูงใจเฉพาะบุคคลประกอบด้วยแรงจูงใจใดและมีลักษณะเป็นอย่างไร จงอธิบาย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 7.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 7.1.1

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 7 ตอนที่ 7.1 เรื่องที่ 7.1.1

## เรื่องที่ 7.1.2 องค์ประกอบและประเภทของการจูงใจทรัพยากรมนุษย์

การจูงใจเพื่อให้บุคลากรทำงานนั้นมีมากมายหลายอย่าง คนเราจะถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือพฤติกรรมหลายรูปแบบ เพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ต้องการ เช่น ความต้องการทางกาย เงิน ความสำเร็จ คำชมเชย และอำนาจ เป็นต้น ซึ่งการจูงใจนั้นสามารถเกิดขึ้นได้จากแรงจูงใจภายในและภายนอก

### 1. องค์ประกอบของการจูงใจ

กระบวนการจูงใจมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

**1.1 ความต้องการ (Needs)** คือ เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุลทำให้เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่น เมื่อรู้สึกเหนื่อยล้าก็จะนอนหรือนั่งพัก ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ นักจิตวิทยาแต่ละท่านอธิบายเรื่องความต้องการในรูปแบบต่าง ๆ กัน ซึ่งสามารถแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น 2 ประเภททำให้เกิดแรงจูงใจ คือ แรงจูงใจทางด้านร่างกายและด้านสังคม

1) **แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (physical motivation)** เป็นความต้องการเกี่ยวกับอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเครียด แรงจูงใจนี้จะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้นและวัยผู้ใหญ่ตอนปลายเนื่องจากเกิดความเลื่อมของร่างกาย

2) **แรงจูงใจทางด้านสังคม (social motivation)** แรงจูงใจด้านนี้สลับซับซ้อนมากเป็นความต้องการที่มีผลมาจากด้านชีวิตวิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกันกับครอบครัว เพื่อนฝูงในโรงเรียน เพื่อนร่วมงาน เป็นความต้องการส่วนบุคคลที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมซึ่งในบางวัฒนธรรมหรือบางสังคมจะมีอิทธิพลที่เข้มแข็งและเหนียวแน่นมาก

ความแตกต่างของแรงจูงใจด้านสังคมและแรงจูงใจด้านร่างกาย คือแรงจูงใจด้านสังคม เกิดจากพฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่าผลตอบแทนจากวัตถุและสิ่งของ

**1.2 แรงขับ (Drive)** เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกายและสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการและแรงขับมักเกิดควบคู่กัน เมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้นไปผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่เรียกว่าเป็นแรงขับ เช่น ในการประชุมหนึ่งผู้เข้าประชุมทั้งหัว ทั้งเหน้อย แทนที่การประชุมจะราบรื่นก็อาจจะเกิดการขัดแย้งหรือเพราะว่าทุกคนหัวก็รีบสรุปการประชุมซึ่งอาจจะทำให้ขาดการไตร่ตรองที่ดีก็ได้

**1.3 สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือเป้าหมาย (Goal)** เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น ต้องการให้พนักงานมาทำงานสม่ำเสมอก็ใช้วิธียกย่องพนักงานที่ไม่ขาดงานโดยจัดสรรรางวัลในการคัดเลือกพนักงานที่ไม่ขาดงานหรือมอบโล่ให้แก่ฝ่ายที่ทำงานดีประจำปี สิ่งล่อใจอาจเป็นวัตถุ เป็นสัญลักษณ์ หรือคำพูดที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ

นอกจากนี้ยังมี Pigors and Myers (1981, p. 116, อ้างอิงใน digital\_collect.lib.buu.ac.th) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จไว้ว่า ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ ต่อไปนี้

- 1) ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ
- 2) ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
- 3) มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่
- 4) มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง
- 5) มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
- 6) ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
- 7) มีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล
- 8) มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

## 2. ประเภทของการจูงใจ

นักจิตวิทยาหลายท่านไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีพฤติกรรมนิยมที่อธิบายพฤติกรรมด้วยแรงจูงใจทางสรีระและแรงจูงใจทางจิตวิทยาโดยใช้ทฤษฎีการลดแรงขับ เพราะมีความเชื่อว่าพฤติกรรมบางอย่างของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจภายใน ซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

**2.1 การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)** หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำการเรียนรู้ หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบีบบังคับมารดาบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1) **ความต้องการ (Need)** เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความพอใจ

2) **เจตคติ (Attitude)** หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอน และพอใจวิธีการสอน ทำให้เด็กมีความสนใจตั้งใจเรียนเป็นพิเศษ

3) **ความสนใจพิเศษ (Special Interest)** การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ

สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงานจะมองว่าองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การ กระทำการต่าง ๆ ให้องค์การเจริญก้าวหน้า ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปเนื่องจากความรู้สึก หรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการ หรือด้วยความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ

**2.2 การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)** หมายถึง สภาวะของบุคคล ที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจเหล่านี้ ได้แก่

1) เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2) ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

3) บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการ จะต้องมีบุคลิกภาพของผู้นำที่ดี เป็นต้น

4) การให้รางวัลและการลงโทษ มีหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้พฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประกวด การแข่งขัน หรือการทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

การจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรมบุคคลจะแสดงพฤติกรรม เพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าว เฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติ ชื่อเสียง คำชม การยกย่อง การได้รับ การยอมรับ เป็นต้น ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงานทำงานเพียงเพื่อแลกกับค่าตอบแทนหรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงานเพียงเพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้วได้ความดีความชอบ เป็นต้น

### ประเด็นการวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่าสหกรณ์ควรสร้างแรงจูงใจอะไรบ้างเพื่อให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 7.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 7.1.2  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 7 ตอนที่ 7.1 เรื่อง 7.1.2

## เรื่องที่ 7.1.3 การจูงใจกับทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มีความต้องการทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และความสำเร็จสูงสุดในชีวิต เช่นเดียวกับบุคคลทั่วไปที่ทำให้มีการแสดงออกถึงพฤติกรรมและความคาดหวังต่าง ๆ ซึ่งพฤติกรรมจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการกระตุ้นแรงจูงใจ

### 1. การจูงใจตามความต้องการ

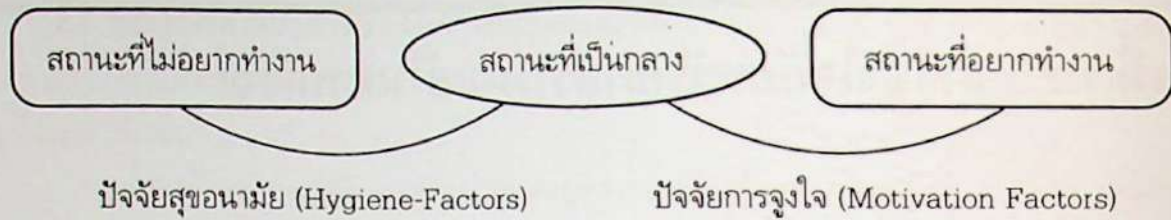
มาสโลว์ ได้ชี้ให้เห็นในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจคนที่สำคัญ คือ การจัดลำดับความต้องการว่าอะไรควรจะทำก่อนหลัง ซึ่งจะเห็นได้ว่าความต้องการทางร่างกายเป็นสิ่งแรกที่จะต้องสนองตอบแต่อาจจะไม่แน่เสมอไป เพราะบางคนจะจัดลำดับความสำคัญของความต้องการเหล่านี้ให้ส่วนของตนไว้ต่างกัน หรือเมื่อกาลเวลาและสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งความสำคัญที่มีอยู่เดิมอาจเปลี่ยนแปลงไปด้วย

มาสโลว์ ได้มีข้อเสนอแรงจูงใจคน โดยมีเครื่องมือที่จะทำงานร่วมกับคน และเข้าถึงคนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่มีข้อแม้ว่าผู้บริหารที่จะต้องพิจารณาศึกษาบุคคลแต่ละคนให้เข้าใจถึงธรรมชาติแห่งความต้องการของเขาอย่างถ่องแท้เสียก่อนว่า เขาเป็นคนประเภทไหน มีระดับความต้องการที่ให้ความสำคัญอยู่ในขั้นใด และสมควรที่จะหาทางสนองความต้องการด้วยสิ่งใด แม้ว่าจะมีข้อจำกัดอยู่บ้างที่ข้อเสนอนี้ยังไม่ได้ออกถึง “วิธีการ” ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับการสนองความต้องการในขั้นต่าง ๆ ไว้อย่างแน่นอน ผู้ที่จะใช้ทฤษฎีของมาสโลว์ จึงต้องอาศัยความสามารถและประสบการณ์ของตนเองในวิธีการจูงใจที่เห็นว่าเหมาะสม

เฮอร์เบิร์ต ซึ่งเป็นนักวิชาการอีกท่านหนึ่งได้เสนอแนวความคิดว่า ควรแยกปัจจัย 2 อย่างที่เกี่ยวกับการจูงใจคนออกจากกัน ซึ่งเฮอร์เบิร์ต เรียกว่า ปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene-Factors) กับปัจจัยการจูงใจ (Motivation Factors) เนื่องจากเขามีข้อสมมติฐานว่า การได้รับสนองความต้องการบางอย่างตามหลักของ มาสโลว์ นั้น เป็นเพียงแต่ช่วยหยุดการร้องเรียนหรือละเว้นจากความทุกข์ แต่ยังไม่จำเป็นจะต้องหมายถึงการเพิ่มความพยายามที่จะทำงาน

### 2. การจูงใจเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัย

เฮอร์เบิร์ต เชื่อว่าการได้รับการสนองความต้องการอย่างอื่นบางอย่าง จะเป็นการช่วยเพิ่มพลังในการทำงาน และสิ่งนี้ต่างหาก คือตัวปัจจัยการจูงใจจริง ๆ โดยเฮอร์เบิร์ต เชื่อว่าสถานการณ์ทำงานของคนเราอยู่ในลักษณะเชื่อมโยงกัน ดังภาพที่ 7.2



ภาพที่ 7.2 ความสัมพันธ์ระหว่าง Hygiene-Factors กับ Motivation Factors

ที่มา: ดัดแปลงจาก ปัญญา หิรัญรัมย์. (2550). น. 5-29.

เฮอริเบิร์ก ได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยบางอย่าง เช่น เงินเดือน สวัสดิการ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน กระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน นโยบาย เป็นต้น ซึ่งเป็นเพียงแค่ปัจจัยสุขอนามัยเป็นการทำให้คนงานเคลื่อนจากความ “ไม่อยากทำงาน” มาสู่ความพร้อมที่จะ “อยากทำงาน” เท่านั้น โดยปัจจัยที่กระตุ้นให้คนอยากทำงานจริง ๆ ต่างหาก คือ ปัจจัยการจูงใจ ซึ่งในทัศนะของเขาก็คือ “ตัวงาน” เอง มีความหมายว่าคนงานจะต้องรู้สึก ดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วม ได้รับความสำเร็จจากการมีส่วนร่วมและช่วยให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือของหน่วยงาน
- 2) การท้าทาย งานที่ทำเป็นสิ่งที่ท้าทาย มีคุณค่าและต้องการความพยายามอย่างเต็มที่
- 3) การยอมรับ ได้รับการยอมรับนับถืออย่างจริงจังในผลสำเร็จของงานที่ทำ
- 4) การมีอิสระ การทำงานมีอิสระที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยใช้ความคิดริเริ่มของตนเองอย่างเต็มที่
- 5) การพัฒนา ได้รับการพัฒนาได้มีโอกาสก้าวหน้าทั้งในด้านความสามารถและประสบการณ์
- 6) การสนใจ งานที่ทำน่าสนใจ ไม่น่าเบื่อหน่าย

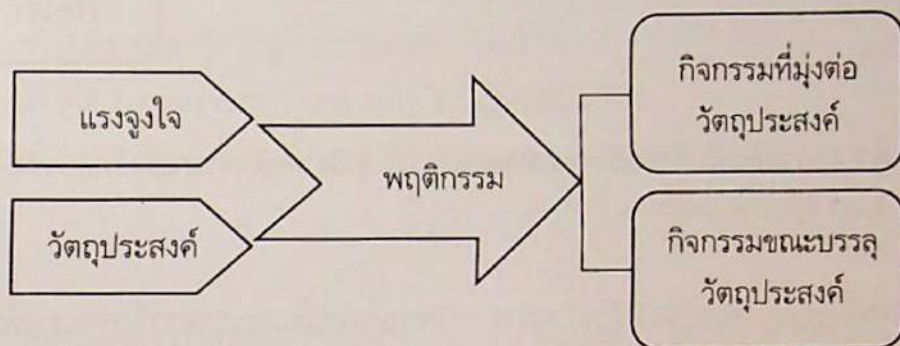
ทั้งนี้ เฮอริเบิร์ก สรุปว่า ในปัจจุบันฝ่ายบริหารได้ให้ความสนใจกับปัจจัยสุขอนามัยมากเกินไปในการจูงใจคน และเสนอแนะว่าควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวกับจูงใจจริง ๆ ให้มากขึ้นเพราะจะทำให้คนทำงานก้าวไปสู่ความพร้อมและอยากทำงานอย่างแท้จริง วิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านสุขอนามัยนั้น ในทัศนะของเขา เป็นเพียงสิ่งจำเป็นที่จะช่วยสร้างบรรยากาศให้คนทำงานมีความเตรียมพร้อมที่จะทำงานเท่านั้น นอกจากนี้ เขายังเชื่อว่า

- 1) การจูงใจเท่านั้น ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานที่แท้จริง
- 2) ตัวงาน เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญยิ่งกว่า ปัจจัยสุขอนามัย
- 3) การให้ความสนใจต่อปัจจัยสุขอนามัย จะสามารถช่วยลดความไม่พอใจที่จะทำงาน แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจที่แท้จริง
- 4) สุขอนามัย เป็นความต้องการที่ไม่มีวันสิ้นสุด มีแต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และไม่สามารถที่จะสร้างความพอใจอย่างถาวรขึ้นได้
- 5) ในทุก ๆ ระดับ คนงานจะมีความพึงพอใจในงานอย่างแท้จริง เมื่อเขาเห็นว่างานนั้นมีความหมายและเป็นสิ่งท้าทายสำหรับเขา

6) ผลจากการที่ฝ่ายบริหารละเลยที่จะแยกแยะระหว่างปัจจัยสุขอนามัย กับปัจจัยการจูงใจ คือ การขาดความเข้าใจในปัญหาของพนักงาน คนทำงานที่ไม่มีความพึงพอใจจะไม่สนใจอยากทำงานและเกิดความเบื่อหน่าย

### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ พฤติกรรม และวัตถุประสงค์

การทำงานของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะมีความสัมพันธ์กันระหว่างแรงจูงใจ พฤติกรรม วัตถุประสงค์ ดังภาพที่ 7.3



ภาพที่ 7.3 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ พฤติกรรม และวัตถุประสงค์

ที่มา: ดัดแปลงจาก ปัญญา หิรัญรัตน์. (2550). น. 5-30.

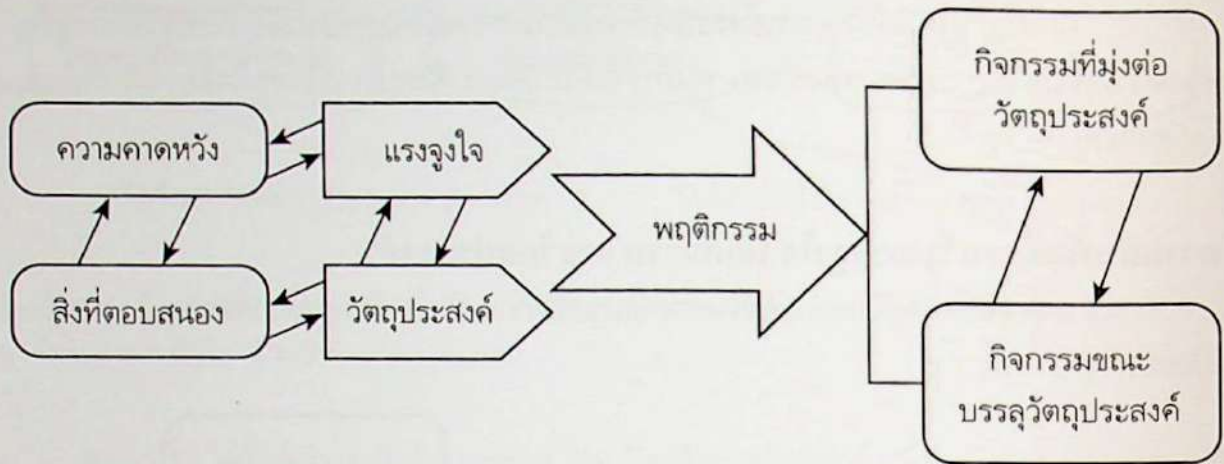
**3.1 แรงจูงใจ (Motivation)** หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการทำจิตใจของบุคลากรของสหกรณ์ ให้มีภาวะทางใจในการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลในลักษณะที่เป็นประโยชน์ต่อวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ด้วยความเต็มใจและพอใจ

**3.2 พฤติกรรม (Behavior)** หมายถึง การกระทำของมนุษย์ และบางครั้งอาจรวมถึงความนึกคิดของบุคคลนั้น ๆ ด้วย โดยปกติแล้วพฤติกรรมมีลักษณะเป็นการมุ่งสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ หรือพฤติกรรมย่อมมีสาเหตุแห่งการเกิดพฤติกรรม

**3.3 วัตถุประสงค์ (Goal)** หมายถึง สิ่งที่อยู่นอกตัวบุคคล บางครั้งวัตถุประสงค์อาจมีลักษณะเป็นตัวเป็นตนหรือสัมผัสได้ บางครั้งวัตถุประสงค์เป็นนามธรรม เช่น ค่าชมเชย ความพึงพอใจ เกียรติยศ เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมี “ความคาดหวัง” และ “สิ่งที่อาจจะตอบสนอง” เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ความคาดหวังมีผลกระทบต่อแรงจูงใจโดยตรง ในขณะที่สิ่งที่อาจจะตอบสนองก็มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ดังภาพที่ 7.4





ภาพที่ 7.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง แรงจูงใจ พฤติกรรม และวัตถุประสงค์

ที่มา: ดัดแปลงจาก ปัญหา หิรัญรัมย์. (2550). น. 5-31.

ความคาดหวังของบุคคลเป็นผลอันเกิดมาจากประสบการณ์และธรรมชาติสอนเราให้มีความคาดหวังว่าควรจะได้รับสนองตอบในสิ่งนั้น

สิ่งที้อาจจะสนองตอบได้ หมายถึง บุคคลพิจารณาข้อจำกัดต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมเป็นการตัดสินใจว่ามีวัตถุประสงค์อะไร หรือเป้าหมายอะไรที่ตนเองจะนำมาสนองตอบแรงจูงใจได้ภายในสถานการณ์ที่เป็นอยู่นั้น

สรุป การจูงใจเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อทรัพยากรมนุษย์ ในการก่อให้เกิดผลเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ และความเชื่อ (Attitude Changes) ด้านความคิดเห็นที่แสดงออก (Opinion Changes) การรับรู้ (Perception Changes) ความตั้งใจ (Willingness Changes) การกระทำ (Action Changes) อารมณ์ และความรู้สึก (Feeling and Emotion Changes) ซึ่งเป็นเรื่องที่สหกรณ์จะต้องคำนึงถึงในการบริหารงานกับทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

### ประเด็นการวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อพฤติกรรมและการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร จงยกตัวอย่าง

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 7.1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 7.1.3  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 7 ตอนที่ 7.1 เรื่องที่ 7.1.3

## ตอนที่ 7.2

### ทฤษฎีการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 7.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

#### หัวเรื่อง

เรื่องที่ 7.2.1 ทฤษฎีการจูงใจทรัพยากรมนุษย์

เรื่องที่ 7.2.2 ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์และเฮอริเบิร์ก

เรื่องที่ 7.2.3 ทฤษฎีการจูงใจของวรูมและแมคเคลแลนด์

#### แนวคิด

1. ทฤษฎีแรงจูงใจทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในอดีตว่ามีผลต่อแรงจูงใจของบุคคลเป็นอย่างมาก 2) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม เห็นว่าแรงจูงใจเกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างเอกลักษณ์และการเลียนแบบจากบุคคลที่ตนเองชื่นชม 3) ทฤษฎีพุทธรนิยม เห็นว่าแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมของมนุษย์นั้นขึ้นอยู่กับ การรับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวโดยอาศัยความสามารถทางปัญญา และ 4) ทฤษฎีมนุษยนิยม เป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่ความต้องการ ทำให้เราไม่จำเป็นต้องสืบพฤติกรรมเลยถ้าเข้าใจความต้องการของมนุษย์ก็สามารถอธิบายถึงเรื่องแรงจูงใจของมนุษย์ได้เช่นเดียวกัน
2. ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ เชื่อว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากรดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุดเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป และได้จัดลำดับความต้องการของคนไว้ 5 ขั้นตอน คือ ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ความต้องการการยอมรับจากสังคม ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสมหวังในชีวิต ส่วนทฤษฎีการจูงใจของเฮอริเบิร์ก เชื่อว่ามีปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาต่อเจตคติงานของบุคคล ที่เป็นแรงจูงใจทำให้คนอยากทำงาน มี 2 ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค่าจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย โดยปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานมีอยู่ 5 ประการ คือ ความสำเร็จของงาน การยอมรับ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ส่วน

ปัจจัยค่านั้นเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน เงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา สถานภาพในการทำงาน วิธีการปกครอง ความมั่นคง และสถานะของอาชีพ

3. ทฤษฎีการจูงใจของวรูม เชื่อว่าความคาดหวังเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล มีความต้องการเหตุผลในการที่จะกระทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อให้ผลตอบแทนตามที่ตนต้องการหรือความคาดหวังเกิดจากคุณค่าของสิ่งที่จะได้รับ เป็นการแสดงพฤติกรรมถึงความคาดหวังในองค์ประกอบ 2 ประการ คือ 1) ความคาดหวังว่ามีโอกาสมากน้อยแค่ไหนที่จะได้ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนบางสิ่งบางอย่างจากการทำงานของตน และ 2) ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการปฏิบัตินั้น บุคคลแต่ละคนรู้สึกว่าจะมีความสำคัญหรือพึงพอใจมากเพียงใด ส่วนทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลแลนด์ เชื่อว่าความต้องการของบุคคลสามารถให้การเรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้โดยเฉพาะความต้องการสัมฤทธิ์ผล ใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการ คือ 1) ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุด 2) ความต้องการความผูกพัน เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น และ 3) ความต้องการอำนาจ เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 7.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. วิเคราะห์ทฤษฎีการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ได้
2. วิเคราะห์ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์และเฮอริเบิร์กได้
3. วิเคราะห์ทฤษฎีการจูงใจของวรูมและแมคเคลแลนด์ได้

## เรื่องที่ 7.2.1 ทฤษฎีการจูงใจทรัพยากรมนุษย์

การจูงใจเป็นหลักการทางจิตวิทยาที่ใช้ในการบริหารบุคคล หรือการบริหารงานโดยทั่วไป ทั้งในภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และเอกชน สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจหนึ่งที่มีการบริหารจัดการเช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมีเทคนิคการจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งการจูงใจบุคลากรนั้นมีทฤษฎีแรงจูงใจที่สามารถแบ่งออกได้เป็นทฤษฎีใหญ่ ๆ 4 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม การเรียนรู้ทางสังคม พุทธนิยม และมานุษยนิยม

ทั้งนี้ ทฤษฎีทั้ง 4 ดังกล่าวต่างก็มีบทบาทสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมของบุคคล แต่เนื่องจากพฤติกรรมของบุคคลเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ยากต่อการเข้าใจ จึงไม่มีทฤษฎีใดสามารถอธิบายพฤติกรรมของบุคคลได้ทุกอย่าง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจ และในการสร้างแรงจูงใจให้ได้ผลดีนั้นจำเป็นต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจร่วมกันหลาย ๆ ทฤษฎี เช่น ทฤษฎี E.R.G ของเคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย ของแมคเกรเกอร์ (Douglas Murray McGregor) เป็นต้น

### 1. ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม

**ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral View of Motivation)** โดยทฤษฎีนี้ได้ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในอดีต (Past Experience) ว่ามีผลต่อแรงจูงใจของบุคคลเป็นอย่างมาก ดังนั้นทุกพฤติกรรมของมนุษย์ถ้าวิเคราะห์ดูแล้วจะเห็นว่าได้รับอิทธิพลที่เป็นแรงจูงใจมาจากประสบการณ์ในอดีตเป็นส่วนมาก โดยประสบการณ์ในด้านดีและกลายเป็นแรงจูงใจทางบวกที่ส่งผลเร็วให้มนุษย์มีความต้องการแสดงพฤติกรรมในทิศทางนั้นมากยิ่งขึ้นทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญของสิ่งเร้าภายนอก (Extrinsic Motivation)

### 2. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม

**ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning View of Motivation)** โดยทฤษฎีนี้เห็นว่าแรงจูงใจเกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างเอกลักษณ์และการเลียนแบบ (Identification and Imitation) จากบุคคลที่ตนเองชื่นชม หรือคนที่มีชื่อเสียงในสังคมจะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

### 3. ทฤษฎีพุทธนิยม

**ทฤษฎีพุทธนิยม (Cognitive View of Motivation)** โดยทฤษฎีนี้เห็นว่าแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมของมนุษย์นั้นขึ้นอยู่กับ การรับรู้ (Perceive) สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว โดยอาศัยความสามารถทางปัญญาเป็นสำคัญ มนุษย์จะได้รับแรงผลักดันจากหลาย ๆ ทางในการแสดงพฤติกรรม ซึ่งในสภาพเช่นนี้มนุษย์จะเกิดสภาพความไม่สมดุล (Disequilibrium) ขึ้น เมื่อเกิดสภาพเช่นว่านี้มนุษย์จะต้องอาศัยขบวนการ

ดูดซึม (Assimilation) และการปรับ (Accomodation) ความแตกต่างของประสบการณ์ที่ได้รับใหม่ให้เข้ากับประสบการณ์เดิมของตนซึ่งการจะทำได้จะต้องอาศัยสติปัญญาเป็นพื้นฐานที่สำคัญทฤษฎีนี้เน้นเรื่องแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) นอกจากนี้ทฤษฎีนี้ยังให้ความสำคัญกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการวางแผน ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับระดับของความคาดหวัง (Level of Aspiration) โดยที่เขากล่าวว่าคนเรามีแนวโน้มที่จะตั้งความคาดหวังของตนเองให้สูงขึ้น เมื่อเขาทำงานหนึ่งสำเร็จ และตรงกันข้ามคือจะตั้งความคาดหวังของตนเองต่ำลง เมื่อเขาทำงานหนึ่งแล้วล้มเหลว

#### 4. ทฤษฎีมานุษยนิยม

**ทฤษฎีมานุษยนิยม (Humanistic View of Motivation)** โดยแนวความคิดนี้เป็นของมาสโลว์ (Maslow) ที่ได้อธิบายถึงลำดับความต้องการของมนุษย์ โดยที่ความต้องการจะเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่ความต้องการนั้น ทำให้เราไม่จำเป็นต้องสืบพฤติกรรมเลย ดังนั้น ถ้าเข้าใจความต้องการของมนุษย์ก็สามารถอธิบายถึงเรื่องแรงจูงใจของมนุษย์ได้เช่นเดียวกัน

นอกจากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นแล้วยังมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจอีกมากมาย ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะทฤษฎีที่รู้จักกันแพร่หลาย คือ ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ เฮอริเบิร์ก วรูมและแมคเคลแลนด์ สามารถศึกษาได้ในเรื่องที่ 7.2.2 และเรื่องที่ 7.2.3

#### ประเด็นการวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ควรใช้ทฤษฎีการจูงใจใดที่เหมาะสมสำหรับการบริหารจัดการบุคลากรของสหกรณ์

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 7.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 7.2.1  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 7 ตอนที่ 7.2 เรื่องที่ 7.2.1

## เรื่องที่ 7.2.2 ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์และเฮอว์เบอร์ก

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจต่อความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ จากแนวคิดที่ว่าความรู้สึกหรือทัศนคติเป็นส่วนหนึ่ง que เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เพื่อจะได้นำไปใช้เป็นปัจจัยในการจูงใจให้บุคคลในองค์กร ได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ เฮอว์เบอร์ก ([www.mol-logistics.co.th/wp/2016/11/24/](http://www.mol-logistics.co.th/wp/2016/11/24/))

### 1. ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์

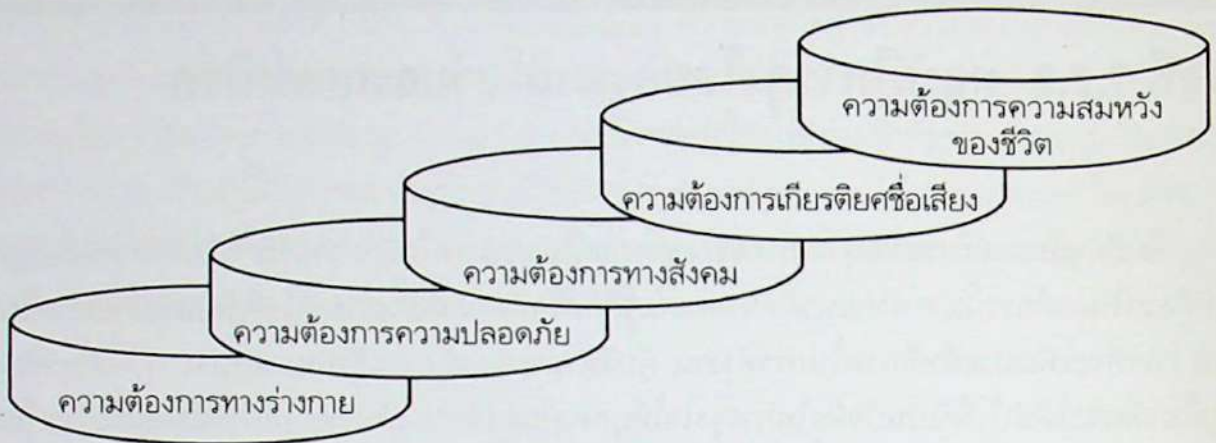
อับราแฮม มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นนักจิตวิทยาอยู่ที่มหาวิทยาลัยแบรนดีส์ ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจที่รู้จักกันมากที่สุดทฤษฎีหนึ่งขึ้นมา มาสโลว์ระบุว่าบุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานมากที่สุดไปยังระดับสูงสุด ขอบข่ายของมาสโลว์จะอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐานรากฐานสามข้อ คือ

1.1 บุคคล คือ สิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการของบุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเข้าได้ ความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองเท่านั้นสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจ

1.2 ความต้องการของบุคคลจะถูกเรียงลำดับตามความสำคัญ หรือเป็นลำดับชั้นจากความต้องการพื้นฐาน (เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย) ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน (เช่น ความสำเร็จ)

1.3 บุคคลที่จะก้าวไปสู่ความต้องการระดับต่อไปเมื่อความต้องการระดับต่ำลงมาได้ถูกตอบสนองอย่างดีแล้วเท่านั้น นั่นคือ คนงานจะมุ่งการตอบสนองความต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย ก่อน ก่อนที่จะถูกจูงใจให้มุ่งไปสู่การตอบสนองความต้องการทางสังคม

มาสโลว์ได้จัดลำดับความต้องการ (The Needs Hierarchy) ของคนไว้ 5 ขั้นตอน ดังภาพที่ 7.5



ภาพที่ 7.5 ขั้นตอนความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) จะอยู่ลำดับต่ำที่สุด ความต้องการพื้นฐานมากที่สุด ความต้องการเหล่านี้จะหมายถึงแรงผลักดันทางชีววิทยาพื้นฐาน เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ และที่อยู่อาศัย เพื่อการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ บริษัทจะต้องให้เงินเดือนอย่างเพียงพอ แก่บุคคลที่พวกเขาจะรับภาระสภาพการดำรงชีวิตอยู่ได้ (เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย)

ในทำนองเดียวกันเวลาพักจะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของงานด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลตอบสนองความต้องการทางร่างกายของพวกเขาได้ หลายบริษัทได้มีโครงการออกกำลังกายเพื่อช่วยให้พนักงานมีสุขภาพดีด้วยการตอบสนองความต้องการทางร่างกายของพวกเขา โดยทั่วไปความต้องการทางร่างกายจะถูกตอบสนองด้วยรายได้ที่เพียงพอและสภาพแวดล้อมของงานที่ดี เช่น ห้องน้ำสะอาด แสงสว่างที่เพียงพอ อุณหภูมิที่สบายและการระบายอากาศที่ดี

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการลำดับที่สองจะถูกกระตุ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยจะหมายถึงความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยปราศจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจ บริษัทสามารถทำได้หลายสิ่งหลายอย่างเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการความปลอดภัย ตัวอย่างเช่น บริษัทอาจจะให้การประกันชีวิต และสุขภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย กฎและข้อบังคับที่ยุติธรรมและสมควร และการยอมให้มีสภาพแรงงาน

3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการระดับสามจะหมายถึงความต้องการที่จะเกี่ยวพันการมีเพื่อนและการถูกยอมรับโดยบุคคลอื่น เพื่อการตอบสนองความต้องการทางสังคม บริษัทอาจจะกระตุ้นการมีส่วนร่วมภายในกิจกรรมทางสังคม เช่น งานเลี้ยงของสำนักงาน ทีมฟุตบอลหรือ โบว์ลิ่งของบริษัทจะให้โอกาสของการตอบสนองความต้องการทางสังคมด้วย

การเป็นสมาชิกสโมสรของบริษัทจะให้โอกาสที่ดีแก่ผู้บริหารเพื่อ “การสร้างเครือข่าย” กับผู้บริหารคนอื่น ในขณะที่ตอบสนองความต้องการทางสังคมของพวกเขาได้ด้วย ก่อนหน้านี้เราได้กล่าวถึงโครงการสุขภาพจะช่วยตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้ โครงการสุขภาพนี้สามารถช่วยตอบสนอง

ความต้องการทางสังคมได้ด้วย ความจริงแล้วการทำงานหรือการเล่นกีฬากับเพื่อนร่วมงานจะให้โอกาสที่ดีเยี่ยมต่อการมีเพื่อน การวิจัยแสดงให้เห็นว่าความต้องการทางสังคมจะถูกกระตุ้นภายใต้สภาวะที่ “ความไม่แน่นอนทางองค์กร” มีอยู่

4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นความต้องการระดับที่สี่ ความต้องการเหล่านี้หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะสร้างการเคารพตนเองและการชมเชยจากบุคคลอื่น ความต้องการชื่อเสียงและการยกย่องจากบุคคลอื่นจะเป็นความต้องการประเภทนี้

ตัวอย่างเช่น พวกเขาอาจจะได้รับเชิญงานเลี้ยงเพื่อที่จะยกย่องความสำเร็จที่ดีเด่น การพิมพ์เรื่องราวภายในจดหมายข่าวของบริษัท เพื่อที่จะพรรณนาความสำเร็จของบุคคล และการประกาศ “บุคคลดีเด่น” ประจำเดือน ล้วนแต่เป็นตัวอย่างของสิ่งที่สามารถกระทำเพื่อการตอบสนองความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การให้รางวัลเป็นนาฬิกาและเพชรแก่การบริการที่ดีและรางวัลราคาถูก เช่น ที-เชิ้ต และเหยือกเบียร์จะมีประโยชน์ต่อการยกย่องด้วย

5) ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุด บุคคลมักจะต้องการโอกาสที่จะคิดสร้างสรรค์ภายในงาน หรือพวกเขาอาจจะต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ บริษัทได้พยายามจูงใจบุคคลเหล่านี้ด้วยการเสนอตำแหน่งที่ทำหายแก่พวกเขา

ความต้องการความสมหวังของชีวิตคือ ความต้องการที่จะบรรลุความสมหวังของตนเองด้วยการใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพอย่างเต็มที่ บุคคลที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิตจะแสวงหางานที่ทำหายความสามารถของพวกเขา การเปิดโอกาสให้พวกเขาใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือการคิดค้นสิ่งใหม่

มาสโลว์เชื่อว่าความต้องการเหล่านี้จะถูกเรียงลำดับจาก “ต่ำสุด” ไปยัง “สูงสุด” มาสโลว์กล่าวว่าเมื่อต้องการ ณ ระดับ “ต่ำสุด” ร่างกายได้ถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการ ณ ระดับ “สูงขึ้น” ต่อไป ความปลอดภัย จะมีความสำคัญมากที่สุดและต่อไปตามลำดับ

สรุป ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ เป็นการที่บุคคลจะถูกจูงใจให้ตอบสนองความต้องการระดับต่ำ ก่อนที่พวกเขาจะพยายามตอบสนองความต้องการระดับสูง ยิ่งกว่านั้นเมื่อความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองแล้วความต้องการนี้จะไม่เป็นสิ่งจูงใจที่มีพลังต่อไปอีก ทฤษฎีของมาสโลว์จะถูกสร้างขึ้นมาบนพื้นฐานที่ว่าความต้องการที่ยังไม่ได้ถูกตอบสนองจะเป็นปัจจัยที่ปลุกเร้าพฤติกรรมของบุคคล เมื่อความต้องการได้ถูกตอบสนองตามสมควรแล้วความต้องการเหล่านี้จะหยุด

ในการนำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ไปใช้ในหน่วยงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักของการสร้างแรงจูงใจ ความต้องการในระดับต่ำอาจได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนและในส่วนที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดแรงจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป เช่น ในหน่วยงานที่จัดให้มีรายได้พอสมควรแล้วและสภาพแวดล้อมของงานดีแล้ว การปรับปรุงสิ่งเหล่านี้ให้ดีขึ้นจะไม่เพิ่มแรงจูงใจเลยเนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่ได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับนี้เป็นอย่างดีแล้ว



## 2. ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์เบิร์ต

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรดเดอริก เฮร์เบิร์ต (Frederick Herzberg) ศาสตราจารย์หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นรีเสิร์ฟ (Western Reserve University) ได้วิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ และได้สรุปออกมาเป็นแนวคิดตามทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-factor Theory) เป็น 2 ด้าน ดังนี้ ([http://digital\\_collect.lib.buu.ac.th](http://digital_collect.lib.buu.ac.th))

**2.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)** หรือองค์ประกอบด้านกระตุ้น เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งจะเป็นผลให้ผู้ทำงานเกิดความพอใจในการทำงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องงานโดยตรง ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

- 1) ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
- 2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับความยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนและบุคคลอื่นโดยทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือนี้บางครั้งอาจจะแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย
- 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย ทำลายความสามารถ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่ยากหรือง่าย
- 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่
- 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร แต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์กรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะ ถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น เรียกได้ว่า เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ แต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง

**2.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)** หรือองค์ประกอบด้านสุขอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกัน ไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม หรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

- 1) นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เข้าดำเนินงานได้สำเร็จ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์กร เช่น การที่บุคคลจะต้องทราบว่าเขาทำงานให้ใครนั่นคือ นโยบายขององค์กรจะต้องแน่ชัด เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน (Interpersonal Relation Peers) หมายถึง การพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้กันในกลุ่ม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม

3) ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสังคมปัจจุบัน ซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพอใจในการทำงานแล้วยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย

ผลดีของแนวคิดตามทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอริเบิร์ก คือ ทำให้เกิดความก้าวหน้าในการพัฒนาองค์การ พอสรุปได้ 5 ประการ ดังนี้

1) การฝึกอบรมในขณะที่ทำงานเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเติบโตด้วยตนเองจากการทำงาน โดยความเข้าใจในงานของตน มีความรู้เทคนิคใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาการทำงานของตนให้ดีขึ้น

2) การสร้างสรรค์ตามความต้องการทางสังคม ให้บุคลากรมีโอกาสทำงานเป็นหมู่คณะ เป็นการทำงานตามความชำนาญเฉพาะ

3) การยกย่องดีศรีและสาระของงานให้สูงขึ้น เพื่อให้เกิดความสำนึกในความสำนึก และความสำเร็จ และยอมรับผิดชอบสูงขึ้น เพราะมีเกียรติที่จะตัดสินใจด้วยตนเองมากที่สุด

4) การปรับปรุงระบบติดต่อให้เกิดความสำนึกในความรับผิดชอบสูงขึ้น โดยมุ่งเน้นให้ผู้ที่ทำเป็นผู้คิดเอง

5) การปรับปรุงภาวะผู้นำ โดยทุก ๆ คนมีโอกาสร่วมกันในการตัดสินใจ มีสิทธิเท่าเทียมกัน สรุป ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริเบิร์ก เป็นปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้นที่อยู่ในตัวงานเองหรือลักษณะของงาน มีความสำคัญกว่าปัจจัยค่าเงินหรือปัจจัยสุขอนามัย เพราะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างแท้จริง ส่วนปัจจัยสุขอนามัยนั้นเป็นความต้องการที่ไม่มีวันสิ้นสุดมีแต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จะช่วยลดความไม่พอใจที่จะทำงานแต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจที่แท้จริงและถาวรได้ คนทำงานทุกระดับจะมีความพอใจในงานอย่างแท้จริงเมื่อเขาเห็นว่างานนั้นมีความหมายและเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับเขา

ทั้งนี้ ผู้บริหารสามารถนำแนวคิดทฤษฎีของเฮอริเบิร์กไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจโดยคำนึงถึงปัจจัยค่าเงินหรือปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยค่าเงินเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### ประเด็นการวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่าถ้าจะนำทฤษฎีการจูงใจของเฟรดเดอริค เฮอริเบิร์ก ไปประยุกต์ใช้ควรทำอย่างไรจงอธิบาย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 7.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 7.2.2

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 7 ตอนที่ 7.2 เรื่องที่ 7.2.2

## เรื่องที่ 7.2.3 ทฤษฎีการจูงใจของวรูมและแมคเคลแลนด์

การทำงานของคนเมื่อได้สิ่งจูงใจตามความต้องการจากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์และมีความพึงพอใจในการทำงานจากทฤษฎีการจูงใจของเฮอริเบิร์ก ยังมีสิ่งที่คนเราต้องมีความคาดหวังในการที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามทฤษฎีการจูงใจของวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) และมีความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุความสำเร็จมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามทฤษฎีการจูงใจของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland)

### 1. ทฤษฎีการจูงใจของวรูม

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง ที่ได้รับการยอมรับนำมาใช้ศึกษาปัจจัยชักนำพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นกล่าวได้ว่าเป็นผลงานของวรูม ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาโดยวรูม กล่าวว่าแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลเป็นกระบวนการที่บุคคลนั้น เลือกตัดสินใจแสดงพฤติกรรมออกมาให้ปรากฏอย่างไร เนื่องจากความคาดหวังในองค์ประกอบ 2 ประการ คือ ([http://digital\\_collect.lib.buu.ac.th](http://digital_collect.lib.buu.ac.th))

1.1 ความคาดหวังว่ามีโอกาสมากน้อยแค่ไหนที่จะได้ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนบางสิ่งบางอย่างจากการทำงานของตน

1.2 ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่คาดหวังว่าจะได้รับการปฏิบัตินั้น บุคคลแต่ละคนรู้สึกว่ามีค่าสำคัญหรือพึงพอใจมากเพียงใด

จากองค์ประกอบสองประการนี้ สรุปได้ว่า หากบุคคลคาดหวังว่ามีโอกาสมากที่จะได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทนจากการทำงาน และผลลัพธ์หรือผลตอบแทนนั้น เขารู้สึกว่ามีค่าสำคัญ และเขาพึงพอใจ บุคคลนั้นก็จะมีแรงจูงใจมากพอที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไป ในทางกลับกันหากบุคคลคาดหวังว่าเขาไม่มีโอกาสหรือมีโอกาสน้อยที่จะได้รับผลหรือผลตอบแทนจากการทำงานอย่างหนึ่งหรือว่ามีโอกาสอยู่มาก ที่จะได้รับแต่ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ไม่มีความสำคัญหรือเขาไม่พึงพอใจบุคคลนั้นก็จะมีพฤติกรรมการทำงานออกมาไม่ดี หรือกล่าวว่ามีแรงจูงใจต่ำนั่นเอง

กระบวนการที่ทำให้เกิดแรงจูงใจว่า มีสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร มีดังนี้

1) พฤติกรรมเกิดจากสาเหตุสองประการรวมกัน คือ ลักษณะภายในของแต่ละบุคคลกับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม มิใช่เกิดจากสาเหตุใดเพียงอย่างเดียว ลักษณะของแต่ละบุคคล เช่น ประวัติครอบครัว ประสบการณ์ในอดีต ประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เขามีทัศนคติ ความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ กัน ขณะเดียวกันภายในองค์กรก็มีสิ่งแวดล้อมของงาน เช่น ลักษณะของผู้นำระบบการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

2) พฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นบุคคลแต่ละคนจะเลือกตัดสินใจเองว่า ควรแสดงออกมาอย่างไร พฤติกรรมในหน่วยงานอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นสมาชิก เช่น การมาทำงาน การอยู่ร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน ส่วนประเภทที่สอง ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงระดับของความพยายามในการทำงาน เช่น จะทำงานหนักแค่ไหนให้ได้ผลงานเป็นอย่างไร มีคุณภาพมากน้อยแค่ไหน

3) บุคคลแต่ละคนมีความปรารถนา เป้าหมาย ตลอดจนต้องการชนิดของผลลัพธ์หรือผลตอบแทนจากการทำงานที่แตกต่างกัน

4) บุคคลจะตัดสินใจแสดงพฤติกรรมการทำงานในระดับดีเมื่อเขารับรู้ หรือคาดหวังว่าจะเป็นโอกาสที่จะทำให้เขาได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ต้องการ และจะหลีกเลี่ยงการทำงานที่จะทำให้เขาได้ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ไม่ต้องการ

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังนั้น วรูมได้ศึกษาถึงจิตวิทยาของบุคคลในองค์กรและพบว่า การที่บุคคลจะกระทำให้สำเร็จได้ก็ตามจะขึ้นอยู่กับตัวแปร 4 ตัว ได้แก่

1) ผลตอบแทนเขาจะได้รับนั้นเหมาะสมกับบทบาทที่เขาครอบครองอยู่เพียงใด

2) ความพอใจหรือไม่พอใจต่อผลที่เขาจะได้รับ

3) เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นแล้ว เขาเชื่อว่าเขาจะต้องเป็นผู้ได้รับผลอันนั้น

4) เขามีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวังหรือได้รับล่วงหน้า ความพอใจต่อสิ่งเหล่านี้ จะเพิ่มขึ้นหากเขาได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น จะลดลงหากเขาได้รับผลตอบแทนลดลง แต่ถ้าบุคคลใดไม่สนใจต่อผลตอบแทนต่าง ๆ ความสัมพันธ์ทั้งหมดนี้จะหายไป จิตวิทยาของบุคคลในองค์กรที่วรูมทำการศึกษาดังกล่าว เป็นพื้นฐานของการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติของบุคคลในองค์กร และสอดคล้องกับทฤษฎีแห่งความคาดหวัง

นอกจากนี้ วรูม ยังเสนอว่า วาระที่บุคคลลองตัดสินใจเลือกปฏิบัติอย่างไร เมื่อเกิดความต้องการพร้อม ๆ กันหลายสิ่ง เขาจะมีการพิจารณาอยู่ 2 ประการ คือ

1) พิจารณาว่าเป้าหมายที่จะสู่นั้น มีคุณค่ามากน้อยเพียงใด (Valence)

2) พิจารณาว่าสิ่งที่ตรงกันนั้นสามารถคาดหวังให้ไปถึงจุดมุ่งหมายได้เพียงใด (Expectancy)

ซึ่งทั้ง 2 ประการนี้ เป็นกระบวนการในการตัดสินใจของแต่ละบุคคลในการที่จะเลือกกระทำหรือเลือกไม่กระทำ

สรุป ทฤษฎีของวรูม เป็นการจูงใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งซึ่งมีคุณค่าในผลลัพธ์จากการใช้ความพยายาม (อาจจะเป็นด้านบวกหรือลบ) คุณด้วยความคาดหวังจากการใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งวรูมได้ระบุว่า การจูงใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่แต่ละบุคคลจะพยายามกำหนดเป้าหมายและโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

## 2. ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด

ในช่วงปี ค.ศ. 1940 นักจิตวิทยาชื่อ เดวิด ไอ แมคเคลแลนด (David I. McClelland) ได้ทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test: TAT) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่าง ๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่

เขาเห็นจากการศึกษาวิจัยของแมคเคลแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการ ที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้ ([http://digital\\_collect.lib.buu.ac.th](http://digital_collect.lib.buu.ac.th))

**2.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement: Nach)** เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จจากการวิจัย พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (Nach) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทายและต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูงและกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

**2.2 ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation: Naff)** เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

**2.3 ความต้องการอำนาจ (Need for Power: Npower)** เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการทำงานมีลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

- 1) งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขาและเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง
- 2) ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดีไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา
- 3) ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคเคลแลนด์ได้พบว่า ปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ คือ สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่ทำด้วยทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลแลนด์ได้เน้นสาระสำคัญด้านแรงจูงใจ ผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จต้องมีแรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จเป็นสำคัญ บุคคลแต่ละคนเมื่อมีความต้องการความสำเร็จสูงก็สามารถทำงานได้สำเร็จ และช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิผล

สรุป ทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลแลนด์ เชื่อว่าความต้องการของบุคคลสามารถให้การเรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้โดยเฉพาะความต้องการสัมฤทธิ์ผล นั่นคือ บุคคลที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำสามารถให้ประสบการณ์เรียนรู้ หรือการฝึกอบรมจนทำให้ความต้องการด้านนี้สูงขึ้นได้ สังคมหรือประเทศที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดีก็อาจทำให้ดีขึ้นได้โดยการกระตุ้นให้คนในสังคมนั้นมีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงขึ้น

ทั้งนี้ ทฤษฎีการจูงใจของนักจิตวิทยา 4 ท่านที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นทฤษฎีในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์ก ทฤษฎีความคาดหวังของวูรัม และทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของแมคเคลแลนด์ ล้วนเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเกิดแรงจูงใจในการทำงาน จะเห็นได้ว่ามีพื้นฐานความต้องการที่ใกล้เคียงกันแม้ว่าจะใช้ศัพท์ที่แตกต่างกัน

ดังนั้น ผู้บริหารสหกรณ์สามารถนำทฤษฎีเหล่านี้ไปใช้ประโยชน์เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้โดยพิจารณาในแต่ละทฤษฎีร่วมกัน เพื่อให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความต้องการของเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ และทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบงาน ตลอดจนปรับปรุงรางวัลและสิ่งตอบแทนในงานให้สอดคล้องกับความต้องการของเจ้าหน้าที่ เพื่อสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

### ประเด็นการวิเคราะห์

นอกจากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ เฮอร์เบิร์ต วรูม และแมคเคลแลนด์ แล้ว นักศึกษาคิดว่ายังมีทฤษฎีการจูงใจใดที่สามารถนำมาใช้เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จงยกตัวอย่างมา 1 ทฤษฎี

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 7.2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 7.2.3  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 7 ตอนที่ 7.2 เรื่องที่ 7.2.3

## ตอนที่ 7.3

### การบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 7.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

#### หัวเรื่อง

- เรื่องที่ 7.3.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทนในสหกรณ์
- เรื่องที่ 7.3.2 องค์ประกอบและนโยบายค่าตอบแทนในสหกรณ์
- เรื่องที่ 7.3.3 การบริหารค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมในสหกรณ์

#### แนวคิด

1. ค่าตอบแทนในสหกรณ์ หมายถึง การจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง หรือรางวัลให้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับจากการปฏิบัติงานและมีความสัมพันธ์กับการจ้างงาน เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนการบริหารค่าตอบแทนของสหกรณ์ จะเกี่ยวกับกิจกรรมการวางแผนและการควบคุม การจัดการค่าตอบแทน การจัดระบบงาน การพัฒนานโยบาย การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นประโยชน์โดยตรงและทางอ้อมให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อแลกกับผลงานหรือบริการที่ได้ปฏิบัติอย่างเป็นธรรม การบริหารค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อสหกรณ์ เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้าง และสังคม ส่วนวัตถุประสงค์หลักของการบริหารค่าตอบแทน คือ 1) เพื่อจูงใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ 2) เพื่อควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงาน 3) เพื่อเป็นฐานสำหรับการว่าจ้าง การใช้ประโยชน์ และการเลื่อน และ 4) เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างเจ้าหน้าที่กับสหกรณ์
2. ค่าตอบแทนในสหกรณ์แต่ละสหกรณ์นั้นจะมีการกำหนดค่าตอบแทนให้กับเจ้าหน้าที่ในรูปแบบที่ต่างกัน ซึ่งองค์ประกอบของค่าตอบแทนสามารถกำหนดค่าตอบแทนได้เป็น 2 ชนิด คือ 1) ค่าตอบแทนทั้งหมด เป็นผลตอบแทนที่เจ้าหน้าที่จะได้รับจากการทำงานทั้งหมดสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน โดยแบ่งออกเป็นเรื่องของงานและสภาพแวดล้อมของงาน 2) ค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ หมายถึง ผลตอบแทนของเจ้าหน้าที่ไม่สามารถบอกเป็นจำนวนได้ ซึ่งได้รับการจ้างงาน ส่วนการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนจะพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายค่าตอบแทน คือ ความเสมอภาคภายใน การแข่งขันกับภายนอก และผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือลูกจ้าง

3. สหกรณ์กำหนดค่าตอบแทนทางตรงโดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ทำ ขึ้นอยู่กับผลผลิตของงานที่สามารถทำได้ ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน และค่านายหน้าการขาย เป็นการกำหนดค่าตอบแทนขั้นพื้นฐานของสหกรณ์ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจค่าตอบแทน ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดค่าของงานโดยวิธีการประเมินค่างาน ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดการจัดกลุ่มงานตามระดับค่าจ้าง และขั้นตอนที่ 4 การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน ส่วนค่าตอบแทนทางอ้อม เป็นการให้ที่มุ่งหวังผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ลดอัตราการขาดงาน การออกจากงาน ลดการขัดแย้งระหว่างฝ่ายพนักงานและฝ่ายบริหาร ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน ตลอดจนก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับพนักงาน การบริหารค่าตอบแทนทางอ้อมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อสหกรณ์และพนักงาน ค่าตอบแทนทางอ้อมจำแนกตามเกณฑ์วัตถุประสงค์แบ่งออกเป็น 10 ประเภท คือ 1) การเสริมรายได้ 2) ความมั่นคง 3) การจูงใจ 4) การออม 5) การช่วยเหลือและส่งเสริมชีวิต 6) การสร้างชื่อเสียง เกียรติยศ 7) การพัฒนาตนเอง 8) การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน 9) การนันทนาการ และ 10) วัตถุประสงค์อื่น ๆ

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 7.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทนในสหกรณ์ได้
2. วิเคราะห์องค์ประกอบและนโยบายค่าตอบแทนในสหกรณ์ได้
3. ประยุกต์ใช้การบริหารค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมในสหกรณ์ได้



## เรื่องที่ 7.3.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหาร ค่าตอบแทนในสหกรณ์

คนเรานั้นเมื่อทำงานสิ่งที่ปรารถนาก็คือการรับค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่น ๆ ที่คุ้มค่ามีความเป็นธรรม ซึ่งเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ที่ผู้บริหารต้องพิจารณาค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

### 1. ความหมายของค่าตอบแทนและการบริหารค่าตอบแทนในสหกรณ์

การให้ผลตอบแทนแก่พนักงานจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานจะไม่ทำงานหากไม่ได้รับผลตอบแทนจากการทำงาน ถ้าพนักงานได้รับผลตอบแทนต่ำพนักงานก็จะทำงานให้เราไม่เต็มที่ พนักงานจะขยันและทุ่มเทให้กับงานหากระบบค่าตอบแทนดี

ความหมายของคำว่า “ค่าตอบแทน” นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ค่าตอบแทน หมายถึง ผลตอบแทนด้านการเงิน การบริการและผลประโยชน์เกื้อกูลทุกรูปแบบที่พนักงานได้รับเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (กัลยาณี เสนาสู, 2556, น. 83)

ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้และไม่ได้ และผลประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (กิ่งพร ทองใบ อ้างถึง Mikonich and Newman 1990, 2555, p. 8-5)

ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง รูปแบบการจ่ายเงินหรือรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงินหรือบริการ หรือผลประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการปฏิบัติงาน (สงเสริม หอมกลิ่น อ้างถึง ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ, 2555, น. 144-149)

นอกจากนี้ ค่าตอบแทนยังมีความหมายรวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชยหรือผลประโยชน์อื่นที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยปกติบุคคลจะคุ้นเคยกับค่าตอบแทนใน 2 ลักษณะ คือ เงินเดือน และค่าจ้าง

เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคคลได้รับในอัตราคงที่ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงานหรือปริมาณผลผลิตของบุคคลที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงแต่ประการใด

ค่าจ้าง (Wage) ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ได้ให้ความหมายว่า ค่าจ้าง หมายถึง เงินที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงจ่ายเป็นค่าตอบแทนในการทำงานตามสัญญาจ้าง สำหรับระยะเวลาการทำงานปกติเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือระยะเวลาอื่น ๆ หรือจ่ายให้โดยคำนวณตามผลงาน

ที่ลูกจ้างทำได้ในเวลาทำงานปกติของวันทำงาน ทั้งนี้ ให้หมายรวมถึงเงินที่นายจ้างจ่ายให้ในวันหยุดและวันลาซึ่งลูกจ้างไม่ได้ทำงานด้วย โดยไม่ว่าจะกำหนดจำนวน หรือจ่ายในลักษณะใดหรือวิธีการใดและไม่ว่า จะเรียกชื่ออย่างไรก็ได้อีกด้วย

สรุป ค่าตอบแทนในสหกรณ์ หมายถึง การจ่ายเงินเดือน ค่าจ้างหรือรางวัลให้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับจากการปฏิบัติงานและมีความสัมพันธ์กับการจ้างงาน เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยปกติเงินเดือนเป็นรายได้ประจำที่บุคคลได้รับในอัตราคงที่ภายในระยะเวลาที่กำหนด ส่วนค่าจ้างจ่ายให้โดยคำนวณตามผลงานที่ลูกจ้างทำได้ในเวลาทำงานปกติของวันทำงาน และในวันหยุดวันลาซึ่งลูกจ้างไม่ได้ทำงานด้วย

การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การวางแผนการจัดระบบงานและการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นประโยชน์โดยตรงและทางอ้อมให้กับพนักงาน ทั้งนี้ เพื่อแลกเปลี่ยนผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำ (<https://www.slideshare.net/sakdah/8-2471144>)

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) หมายถึง การพัฒนานโยบายการวางแผนเกี่ยวกับค่าตอบแทน การจัดรูปงาน และการกำหนดนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานของลูกจ้างไป ปฏิบัติตามที่ผู้บริหารองค์กรกำหนดไว้อย่างเป็นธรรม (สงเสริม หอมกลิ่น อ้างถึง กิ่งพร ทองใบ, 2550, น. 340)

การบริหารค่าตอบแทนนี้ เป็นคำที่ใช้ในความหมายเดียวกับการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน ในอดีต คำว่าการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนเป็นที่นิยมกันมาก เนื่องจากเป็นค่าตอบแทนพื้นฐานที่บุคคลได้รับจากการทำงาน แต่ในปัจจุบันการพัฒนาทางวิชาชีพบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเจริญมากขึ้นตลอดจนความเข้าใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนมีมากขึ้น การใช้คำว่า การบริหารค่าตอบแทน ให้ความหมายที่ครอบคลุมค่าตอบแทนทุกรูปแบบดังกล่าวข้างต้นจึงทำให้คำว่า การบริหารค่าตอบแทน มีความถูกต้องและครอบคลุมมากกว่า

สำหรับ การบริหารค่าตอบแทนของสหกรณ์ จะเกี่ยวกับกิจกรรมการวางแผนและการควบคุม การจัดการค่าตอบแทน การจัดระบบงาน การพัฒนานโยบาย การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นประโยชน์โดยตรงและทางอ้อมให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อแลกเปลี่ยนผลงานหรือบริการที่ได้ปฏิบัติอย่างเป็นธรรม

ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทนประกอบด้วยแนวทางสำคัญ 3 ประการ คือ

1) ความเสมอภาคภายใน (Internal Equity) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนต้องเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำในองค์กรเดียวกัน งานที่เหมือนกันต้องจ่ายค่าตอบแทนเท่ากัน การพิจารณาความเสมอภาคภายในองค์กรอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์งาน การพรรณนาลักษณะงาน การประเมินค่างาน และการจำแนกตำแหน่งงานเป็นสำคัญ

2) การแข่งขันกับภายนอก (External competitiveness) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนต้องสามารถแข่งขันกับภายนอกได้ โดยพิจารณากำหนดค่าตอบแทนจากข้อมูลค่าตอบแทนในตลาดแรงงานที่สำรวจได้

3) ผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง (Employee Contributions) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนต้องพิจารณาให้ยุติธรรมแก่ลูกจ้างตามผลการปฏิบัติงานที่ลูกจ้างปฏิบัติได้ ตลอดจนการกำหนดอัตราค่าจ้างจูงใจ

## 2. ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทนในสหกรณ์

การบริหารค่าตอบแทนในสหกรณ์นั้น ผู้บริหารได้จัดทำแผนการจ่ายค่าตอบแทนโดยอาศัยหลักเกณฑ์ที่ให้ความเป็นธรรมแก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง ซึ่งการกำหนดค่าตอบแทนมีประโยชน์และมีความสำคัญต่อสหกรณ์ เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้าง และสังคมโดยรวม ดังนี้

**2.1 สหกรณ์** ค่าตอบแทนเป็นค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิตซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกิจการที่ต้องจ่ายออกไปเป็นค่าตอบแทนแรงงาน ซึ่งสหกรณ์จะต้องควบคุมให้มีอัตราที่เหมาะสมกับผลผลิตหรือรายได้จากการขายสินค้าหรือบริการที่จะเกิดขึ้น ซึ่งถ้าหากไม่เหมาะสมพนักงานอาจจะไม่พอใจไม่ทำงาน หรือทำงานได้ไม่เต็มที่ หรือถ้าสูงเกินไปก็เป็นภาระค่าใช้จ่ายที่สูงเกินไป

**2.2 เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้าง** ค่าตอบแทนเป็นสิ่งตอบแทนที่เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้าง ได้รับจากการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีส่วนทำให้เจ้าหน้าที่มีอำนาจซื้อสินค้าหรือบริการ ทำให้สามารถดำรงชีพอยู่ได้ด้วยความรู้สึกรู้สึกว่ามีความมั่นคง เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าเมื่อพนักงานทำงานจะได้รับค่าตอบแทน ซึ่งสามารถนำไปวางแผนเกี่ยวกับการใช้จ่ายของตนเองได้ในอนาคต

**2.3 สังคมโดยรวม** ค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อสังคมโดยรวมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

1) เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าตอบแทนจะมีผลกระทบต่อต้นทุนของสินค้า และต่อเนื่องไปถึงระดับราคาสินค้าโดยทั่วไป ถ้าอัตราค่าตอบแทนเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของผลผลิตของลูกจ้างแล้วจะทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อขึ้นได้ หรือค่าตอบแทนจากการจ้างงานทำให้รายได้ประชาชาติเพิ่มขึ้น

2) สังคม เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างสามารถนำค่าตอบแทนไปจ่ายซื้อสินค้าและบริการ ค่าตอบแทนที่ได้รับอย่างเพียงพอทำให้ลูกจ้างมีสภาพการครองชีพที่อยู่ดีกินดีขึ้น

3) การเมือง ถ้าหากเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างไม่พอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ อาจจะทำให้เกิดการรวมตัวต่อต้าน หรืออาจจะมีข้อเรียกร้องทางการเมืองต่าง ๆ ทำให้บ้านเมืองไม่สงบสุขหรือเกิดจลาจลได้

สรุป การบริหารค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้าง ต่อสหกรณ์ และต่อสังคมโดยรวม ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทนของกิจการ เพื่อจะนำไปประยุกต์ใช้และแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม แต่สหกรณ์ทั่วไปส่วนใหญ่ผู้บริหารมักไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่และลูกจ้างมากนักส่วนใหญ่มักจะอาศัยเกณฑ์ของส่วนราชการหรือกรมส่งเสริมสหกรณ์แนะนำมากำหนดเป็นค่าตอบแทน

## 3. วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนในสหกรณ์

การบริหารค่าตอบแทนในสหกรณ์มีวัตถุประสงค์หลักของการบริหารค่าตอบแทน ดังนี้

**3.1 เพื่อจูงใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ** โดยปกติแล้วมีเจ้าหน้าที่น้อยคนที่จะทำงานให้แก่สหกรณ์อย่างเต็มความสามารถ การบริหารค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะสามารถจูงใจเจ้าหน้าที่ได้ เพราะฝ่ายบริหารสามารถกำหนดค่าตอบแทนแบบจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินเพื่อกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างผลผลิตที่สูงขึ้น โดยมีเงื่อนไขว่าหากเจ้าหน้าที่ทำงาน

อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นก็จะได้รับส่วนแบ่งรางวัล หรือค่าตอบแทนอย่างเป็นทางการที่สหกรณ์มีรายได้หรือผลผลิตที่สูงขึ้น

**3.2 เพื่อควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงาน** การควบคุมต้นทุนของกิจการเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากต่อสหกรณ์ เพราะกำไรสุทธิของกิจการจะมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับสหกรณ์ว่าจะสามารถควบคุมต้นทุนได้มากน้อยเพียงใด และในบรรดาต้นทุนต่าง ๆ ของสหกรณ์ ซึ่งต้นทุนที่เกิดจากการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่เจ้าหน้าที่เป็นต้นทุนที่มีจำนวนสูงมาก ดังนั้น จึงต้องมีการวางนโยบายและแนวปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม

**3.3 เพื่อเป็นฐานสำหรับการว่าจ้าง การใช้ประโยชน์ และการเลื่อนขั้น** ในการบริหารค่าตอบแทนจะมีขั้นตอนเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน การประเมินค่าจ้าง และมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่จะใช้สำหรับวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ขั้นตอนดังกล่าวนี้จะเป็นฐานสำหรับการพิจารณาว่าจ้างเจ้าหน้าที่เข้ามาปฏิบัติงานให้แก่สหกรณ์ และเป็นสิ่งที่จะสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงหน้าที่ของตน เพื่อปฏิบัติตามภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องและเป็นประโยชน์แก่สหกรณ์ รวมทั้งเป็นฐานสำหรับการพิจารณาเลื่อนขั้น ตำแหน่ง และค่าตอบแทนสำหรับลูกจ้างที่ปฏิบัติงานดี

**3.4 เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างเจ้าหน้าที่กับสหกรณ์** การบริหารค่าตอบแทนที่ดีจะส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างเจ้าหน้าที่กับฝ่ายบริหาร เพราะการบริหารค่าตอบแทนให้เจ้าหน้าที่อย่างเป็นธรรมย่อมก่อให้เกิดความพอใจทั้งฝ่ายเจ้าหน้าที่และฝ่ายบริหาร การทำงานก็เป็นไปอย่างราบรื่น แต่ในทางตรงกันข้าม หากการบริหารค่าตอบแทนเป็นไปอย่างไม่เป็นธรรม จะทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความไม่พึงพอใจ และอาจมีการนัดหยุดงานได้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ทั้งในด้านการผลิต การบริหาร และชื่อเสียงของสหกรณ์

## ประเด็นการวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่าการบริหารค่าตอบแทนของสหกรณ์นั้น ผู้บริหารสหกรณ์ควรให้ความสำคัญอย่างไร และจะต้องทำอย่างไร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 7.3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 7.3.1  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 7 ตอนที่ 7.3 เรื่องที่ 7.3.1

## เรื่องที่ 7.3.2 องค์ประกอบและนโยบายค่าตอบแทนในสหกรณ์

ค่าตอบแทนเป็นรูปแบบการจ่ายเงินหรือรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือบริการ หรือผลประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการปฏิบัติงาน โดยปกติบุคคลจะคุ้นเคยกับค่าตอบแทนในลักษณะของเงินเดือนและค่าจ้าง ซึ่งค่าตอบแทนจะมีองค์ประกอบและนโยบายค่าตอบแทน ดังนี้

### 1. องค์ประกอบของค่าตอบแทนในสหกรณ์

ค่าตอบแทนในสหกรณ์แต่ละสหกรณ์นั้นจะมีการกำหนดค่าตอบแทนให้กับเจ้าหน้าที่ในรูปแบบที่ต่างกัน ซึ่งองค์ประกอบของค่าตอบแทนสามารถกำหนดค่าตอบแทนได้เป็น 2 ชนิด คือ ค่าตอบแทนทั้งหมดและค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์

**1.1 ค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensation)** เป็นผลตอบแทนที่เจ้าหน้าที่จะได้รับจากการทำงานทั้งหมดสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด คือ

1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) หมายถึงค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้แก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง ได้แก่

(1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) ประกอบด้วยสิ่งตอบแทนที่มีฐานการจ่ายจากงานที่เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้าง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้าการขาย เป็นต้น

(2) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) เป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่ได้รับจากการเป็นเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์นอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรง เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินประกันสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ค่าจ้างที่จ่ายให้ในวันลา เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

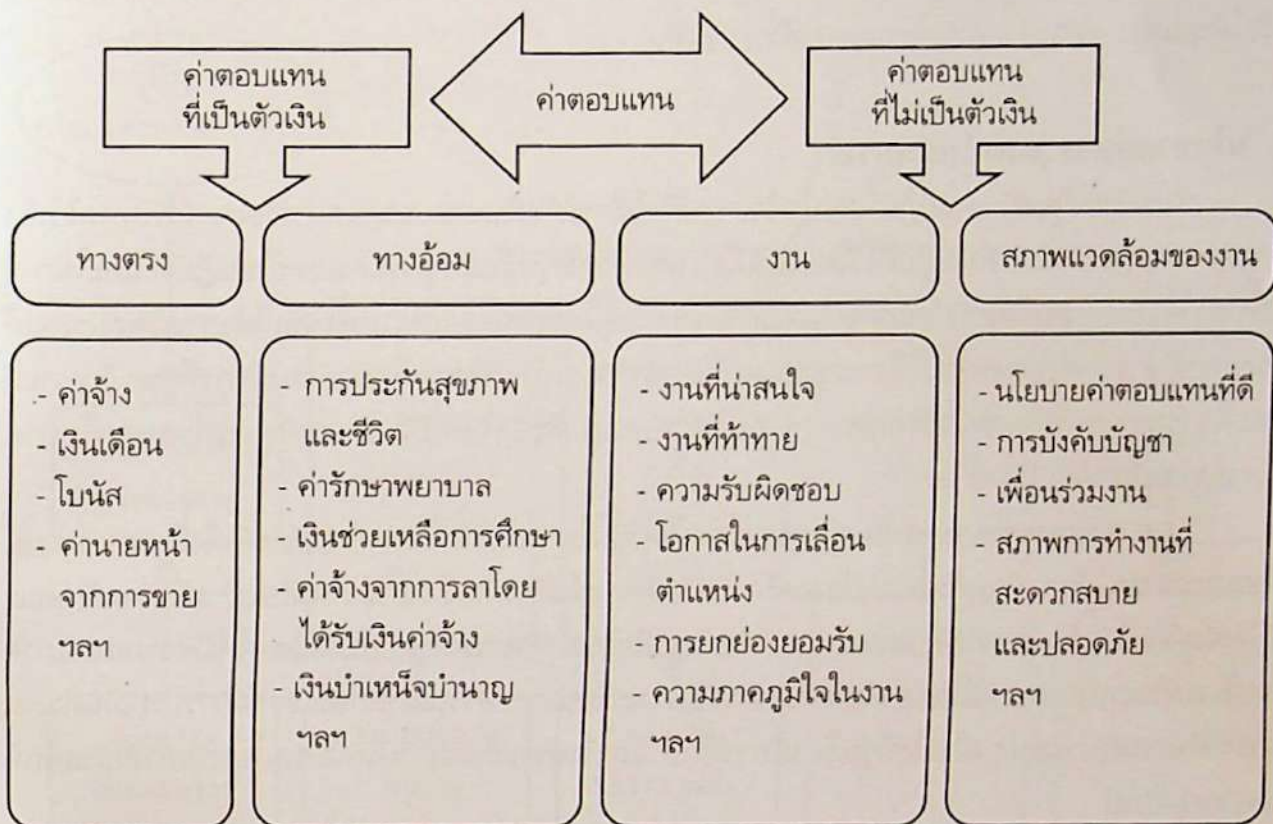
2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Nonfinancial Compensation) หมายถึง สิ่งของ สิทธิประโยชน์หรือบริการต่าง ๆ ที่สหกรณ์จัดให้แก่เจ้าหน้าที่ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน และทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงานในสหกรณ์ โดยแบ่งออกเป็นเรื่องของงานและสภาพแวดล้อมของงาน

(1) งาน (The Job) หมายถึง ลักษณะของงานที่ทำให้พึงพอใจ เช่น ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในสายงาน การยกย่องยอมรับ ความภาคภูมิใจในงาน เป็นต้น

(2) สภาพแวดล้อมของงาน (Job Environment) หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติที่ยุติธรรม การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ ทีมงาน สภาพการทำงานที่ดีและปลอดภัย การยืดหยุ่นเวลาทำงาน และการมีส่วนร่วมใน

การแสดงความคิดเห็น เป็นต้น เจ้าหน้าที่ที่จะได้รับการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนตามความเหมาะสมด้วยเหตุผลที่แตกต่างกันออกไป การกำหนดค่าตอบแทนการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสหกรณ์หรือเกิดจากกระบวนการต่อรองระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งรัฐบาลได้เข้ามามีบทบาทช่วยเหลือเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการจ้างงาน โดยการกำหนดให้มีกฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำใช้บังคับแก่การจ้างงานซึ่งค่าจ้างขั้นต่ำที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับ

องค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมด ดังภาพที่ 7.6



ภาพที่ 7.6 องค์ประกอบของค่าตอบแทน

ที่มา: ดัดแปลงจาก กิ่งพร ทองใบ. (2555).

**1.2 ค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (Compensation for relationship)** หมายถึง ผลตอบแทนของเจ้าหน้าที่ที่ไม่สามารถบอกเป็นจำนวนได้ ซึ่งได้รับการจ้างงาน เช่น ความพึงพอใจทางด้านสังคม มนุษย์สัมพันธ์ หรือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จค่าตอบแทนดังกล่าว ได้แก่

1) การยกย่องและการให้ตำแหน่ง คือ การที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลจนสามารถบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ ซึ่งเจ้าหน้าที่จะได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานดังกล่าวที่นอกเหนือไปจากค่าจ้างและเงินเดือนประจำ โดยอาจจะอยู่ในรูปแบบของการให้ตำแหน่ง หรือการประกาศยกย่อง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ เป็นต้น

- 2) การมอบหมายงานที่ทำหายความสามารถ เป็นการให้ผลตอบแทนในรูปแบบของความเชื่อมั่นแก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานดี โดยมอบหมายงานที่สำคัญและทำหายความสามารถมากกว่างานที่ทำประจำ
- 3) การให้ความมั่นคงในการจ้างงาน เป็นการให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมั่นคงในงานที่ทำอยู่ ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของเงินกองทุนเจ้าหน้าที่สวัสดิการ หรือการให้สิทธิเจ้าหน้าที่ในการซื้อสินค้าของสหกรณ์ได้ในราคาพิเศษที่กำหนดไว้ เป็นต้น
- 4) การให้โอกาสในการเรียนรู้ เป็นการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้รับการฝึกอบรมทักษะด้านการปฏิบัติงาน โดยอาจเป็นการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีมากขึ้น การศึกษาดูงานที่ต่างประเทศ หรือให้ทุนเพื่อการศึกษาต่อในสาขาเฉพาะด้าน เป็นต้น

## 2. นโยบายค่าตอบแทนในสหกรณ์

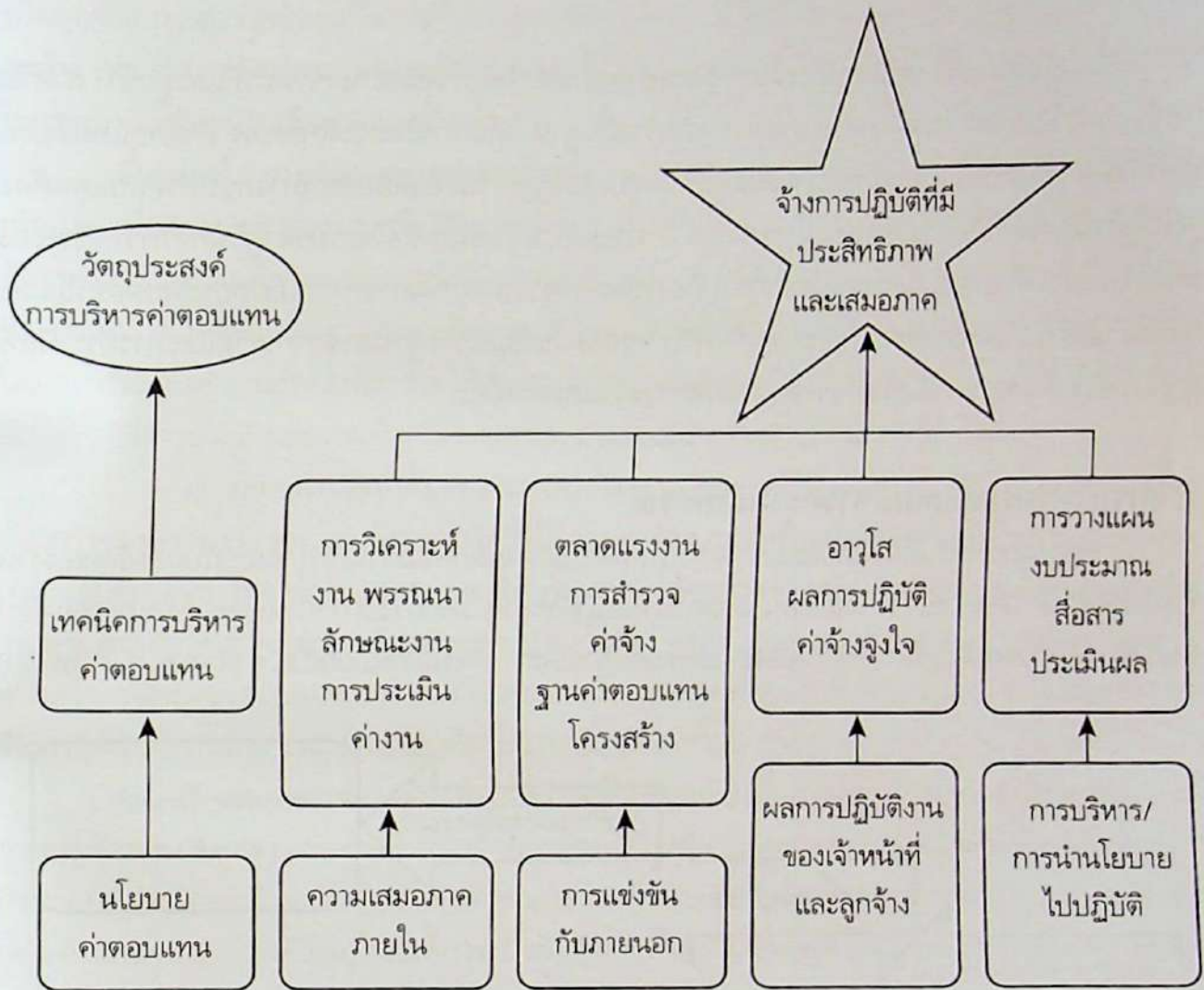
นโยบายเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ซึ่งกำหนดขอบเขตของแนวทางปฏิบัติไว้โดยเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และในการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสหกรณ์ควรกำหนดนโยบายขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนที่ตั้งไว้ การกำหนดนโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะต้องมีการศึกษา วิเคราะห์ และพิจารณาผลกระทบของปัจจัยต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนที่สำคัญ มีดังนี้

**2.1 ความเสมอภาคภายใน** การกำหนดนโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสมต้องคำนึงถึงลักษณะงานที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ภายในองค์กรหรือสหกรณ์เดียวกัน งานประเภทเดียวกันหรืองานลักษณะเดียวกันที่เหมือนกันต้องจ่ายค่าตอบแทนเท่ากัน การพิจารณากำหนดค่าตอบแทนโดยให้มีความเสมอภาคภายในองค์กรหรือสหกรณ์โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์งาน การพรรณนาลักษณะงาน การประเมินค่างาน และการจำแนกตำแหน่ง เป็นสิ่งที่จะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นนโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อไป

**2.2 การแข่งขันกับภายนอก** นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสมต้องคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรภายนอกด้วย โดยต้องพิจารณาให้เท่ากับองค์กรหรือกิจการอื่น ๆ ที่เป็นอุตสาหกรรมหรือธุรกิจประเภทเดียวกัน เทคนิคที่ทำให้สามารถกำหนดค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้ ได้แก่ การสำรวจค่าตอบแทน การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลอัตราจ้างในตลาดแรงงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการจัดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อไป

**2.3 ผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือลูกจ้าง** เป็นการพิจารณาถึงความยุติธรรมกับเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างด้วยการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน หรือการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างควบคู่กันไปด้วย รวมทั้งควรมีการพิจารณาและกำหนดค่าตอบแทนในอัตราค่าจ้างที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับจากเจ้าหน้าที่และลูกจ้างที่สามารถปฏิบัติงานได้

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นจะนำมากำหนดเป็นนโยบายค่าตอบแทน ซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวเนื่องกับเทคนิคการบริหารค่าตอบแทนเพื่อให้การบริหารค่าตอบแทนนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและเสมอภาค ดังภาพที่ 7.7



ภาพที่ 7.7 ความสัมพันธ์ของนโยบายและการบริหารค่าตอบแทน

ที่มา: ดัดแปลงจาก กิ่งพร ทองใบ. (2555). น. 139.

### ประเด็นการวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่า การกำหนดค่าตอบแทนของสหกรณ์ ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยใด จงอธิบาย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 7.3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 7.3.2  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 7 ตอนที่ 7.3 เรื่อง 7.3.2

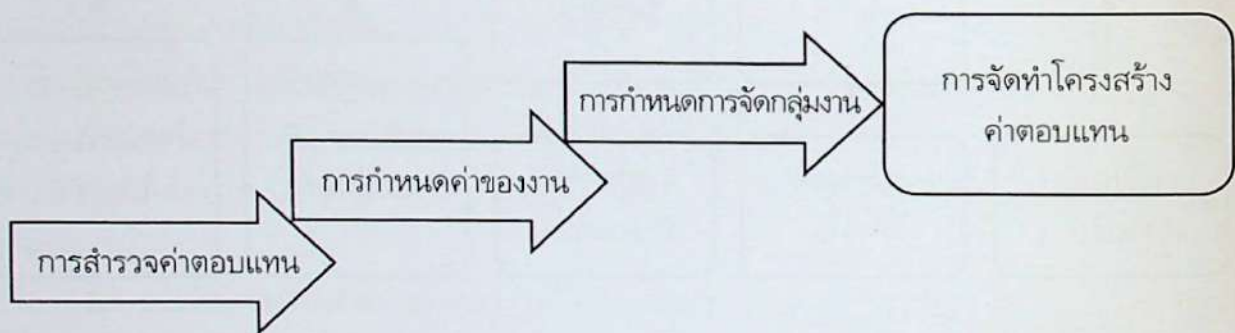


## เรื่องที่ 7.3.3 การบริหารค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมในสหกรณ์

โดยทั่วไปองค์กรหรือสหกรณ์จะกำหนดค่าตอบแทนให้แก่ พนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง สำหรับการจ้างงาน เป็นการกำหนดค่าตอบแทนตามหลักการพื้นฐาน ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ ค่าตอบแทนต้องมีมูลค่าที่เหมาะสมกับพนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง งาน และสหกรณ์ ค่าตอบแทนทางตรง ค่าตอบแทนต้องจูงใจให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงาน ค่าตอบแทนต้องพอเพียงแก่มาตรฐานการครองชีพของพนักงานเจ้าหน้าที่ ค่าตอบแทนทางอ้อม ความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงานมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ และการกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับการยอมรับต้องมีรากฐานมาจากการวัดและการประเมินที่ถูกต้อง ซึ่งในที่นี้ขอกล่าวถึงเฉพาะค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อม

### 1. การบริหารค่าตอบแทนทางตรงในสหกรณ์

สหกรณ์จะกำหนดค่าตอบแทนทางตรงโดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ทำ ขึ้นอยู่กับผลผลิตของงานที่สามารถทำได้ ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน และค่านายหน้าการขาย โดยทั่วไปการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน ซึ่งเป็นการกำหนดค่าตอบแทนขั้นพื้นฐานของสหกรณ์ ซึ่งแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 7.8



ภาพที่ 7.8 การแบ่งการดำเนินงานกำหนดค่าตอบแทน

**ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจค่าตอบแทน (Compensation Survey)** เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการศึกษาและพิจารณากำหนดหรือปรับปรุงค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับสถานการณ์โดยทั่วไป เพื่อเป็นการธำรงรักษาและเป็นการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสำรวจค่าตอบแทนนั้นสามารถเลือกปฏิบัติได้หลายวิธี คือ

1) การสำรวจอัตราเงินเดือนและค่าจ้างจากตลาดแรงงาน เป็นการสำรวจอย่างเป็นทางการ โดยใช้แบบสอบถาม และการสำรวจอย่างไม่เป็นทางการโดยการสนทนาหรือสัมภาษณ์ ซึ่งอาจได้ข้อมูลจากกิจการประเภทเดียวกัน

2) การสำรวจอัตราเงินเดือนและค่าจ้างจากราคามาตรฐานในการจ้างงาน โดยการใช้ข้อมูลจากบัญชีอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ที่กิจการหรือธุรกิจประเภทเดียวกัน

3) การสำรวจอัตราเงินเดือนจากผลประโยชน์ตอบแทนที่นายจ้างจ่ายให้แก่พนักงาน เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้าง การสำรวจข้อมูลกิจการที่ประกอบธุรกิจเดียวกัน ซึ่งจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ให้แก่ลูกจ้าง เช่น ค่าประกันสังคม ค่าประกันชีวิต รวมทั้งวันหยุดพักผ่อนประจำปี ซึ่งจะต้องนำมาเป็นกฎเกณฑ์ในการกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างด้วย

**ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดค่าของงานโดยวิธีการประเมินค่างาน (Job Evaluation)** เป็นระบบเปรียบเทียบงานเพื่อกำหนดค่าของงานหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับงานอีกอย่างหนึ่ง และจะทำให้มีผลต่อการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนของสหกรณ์ด้วย การประเมินค่างานเป็นกระบวนการในการพิจารณาค่าสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณากำหนดอัตราค่าตอบแทนให้กับงานแต่ละงานแตกต่างกันไป โดยการประเมินค่างานเป็นสิ่งที่ช่วยให้สหกรณ์เกิดความเสมอภาคภายในสหกรณ์

วิธีการประเมินค่างานเพื่อกำหนดค่าของงานแต่ละงานจัดแบ่งได้เป็น 4 วิธี ดังนี้

1) **ระบบการจัดลำดับของงาน (Ranking System)** เป็นการให้ความสำคัญกับงานตามความต้องการของตลาดแรงงาน โดยจะพบว่างานที่มีความสำคัญมากจะเป็นงานที่มีอัตราค่าจ้างสูงและผู้ทำงานสามารถประกอบอาชีพตามประเภทของงานได้ เช่น แพทย์ วิศวกร สถาปนิก นักบัญชี เป็นต้น การจัดลำดับงานสามารถปฏิบัติได้โดยระบุรายละเอียดของงานทุกชนิด จัดเรียงลำดับงานตามลำดับความสำคัญของงานตามความต้องการของตลาดแรงงาน ตั้งแต่ความต้องการงานลำดับต่ำไปหาความต้องการงานระดับสูง ซึ่งการจัดลำดับงานเหมาะสมสำหรับองค์การขนาดเล็กที่มีงานไม่มากนัก

2) **ระบบการจัดระดับงาน (Job Grading System)** เป็นการจัดระดับความสำคัญของงานเพื่อกำหนดอัตราค่าจ้าง ค่าตอบแทนในการจ้างงานโดยใช้ในรูปแบบกรรมกร มีหน้าที่จัดทำข้อมูลพื้นฐานประกอบด้วยรายละเอียดของทุกงาน จัดทำรายการเพื่อจำแนกลำดับขั้นตามความสำคัญของงานที่เป็นกลุ่มตัวแทนของทุกงานที่มีอยู่ในองค์การ ปัจจัยสำคัญที่ใช้เป็นข้อมูลพิจารณาการจัดระดับความสำคัญของงาน ได้แก่ หน้าที่และความรับผิดชอบ ความสามารถ ทักษะ และคุณภาพการทำงาน

3) **ระบบการให้คะแนน (Point System)** เป็นระบบการประเมินค่างานเพื่อกำหนดค่าของงานแต่ละงาน โดยมีปัจจัยที่สำคัญในการพิจารณาจากคุณลักษณะของงานเชิงคุณภาพ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน การใช้ความพยายามในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน และเงื่อนไขสภาพการทำงาน

4) **ระบบการเปรียบเทียบปัจจัย (Factor Comparison System)** เป็นวิธีผสมระหว่างระบบการจัดลำดับความสำคัญของงานกับระบบการให้คะแนน หมายถึง การนำเอางานต่าง ๆ มาเปรียบเทียบโดยมีการให้คะแนนตามคุณลักษณะงาน และมีการพิจารณาวิเคราะห์ถึงรายละเอียดรายการย่อยเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดอัตราค่าจ้างต่อไป

การประเมินค่างานโดยใช้ระบบการเปรียบเทียบปัจจัยเป็นวิธีที่มีความยืดหยุ่น โดยสามารถดำเนินการโดยใช้ระบบการเปรียบเทียบปัจจัยได้ ดังนี้

- 1) การระบุปัจจัย กำหนดให้มีการระบุปัจจัยที่มีอันดับความสำคัญของงานแต่ละงาน ได้แก่ ปัจจัยความต้องการใช้ทักษะ พลังร่างกาย สติปัญญา ความรับผิดชอบ และเงื่อนไขสภาพการทำงาน
- 2) การเลือกงาน มีการเลือกงานที่มีลำดับความสำคัญ ได้แก่ งานที่มีความสำคัญ มีความมั่นคงในการทำงานอยู่ได้เป็นเวลานาน และมีการพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างของแต่ละงานด้วย
- 3) การจัดเรียงลำดับ มีการจัดเรียงลำดับของงานแต่ละงาน จากปัจจัยที่มีความสำคัญมาก ไปหาปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยตามลำดับ
- 4) การวิเคราะห์งาน มีการวิเคราะห์งานแต่ละงานตามลำดับความสำคัญในการทำงาน และกำหนดอัตราค่าจ้างของงานด้วย
- 5) การกำหนดอัตราค่าจ้าง มีการกำหนดอัตราค่าจ้างของงานแต่ละงานโดยนำข้อมูลอัตราค่าจ้างของงานแต่ละงานมาเปรียบเทียบกัน

**ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดการจัดกลุ่มงานตามระดับค่าจ้าง (Pay Grades)** เป็นการกำหนดการจัดกลุ่มงานที่มีความคล้ายคลึงกัน เพื่อกำหนดระดับค่าจ้างโดยมีคณะกรรมการเป็นผู้ดำเนินการโดยใช้วิธีประเมินค่างานตามระบบการจัดลำดับงาน ระบบการให้คะแนน ระบบเปรียบเทียบปัจจัยในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดค่าจ้างให้เหมาะสมกับงานแต่ละงาน

ดังนั้น คณะกรรมการจะทำหน้าที่กำหนดกลุ่มงานที่มีลักษณะรายละเอียดของงานที่มีความคล้ายคลึงกันให้เป็นกลุ่มงานเดียวกัน โดยวิธีการประเมินค่างานโดยระบบการจัดลำดับความสำคัญของงานหรือระบบการให้คะแนน จัดระดับค่าจ้างตามความยาก และจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มงานแต่ละกลุ่มซึ่งในทางปฏิบัติขั้นที่นิยมปฏิบัติกันทั่วไปจะกำหนดให้มีระดับอัตราค่าจ้างประมาณ 10-121 ระดับ

**ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน (Compensation Structure)** องค์กรจะกำหนดค่าตอบแทนให้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กรภายหลังจากที่ได้ทำการประเมินค่างานในอัตราที่แตกต่างกัน ประกอบกับการอาศัยข้อมูลจากผลการสำรวจค่าตอบแทนด้วย

องค์กรสามารถกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนได้ 3 ลักษณะ ได้แก่

- 1) กำหนดเป็นขั้นเงินเดือน โดยแสดงขั้นเงินเดือนสำหรับตำแหน่งระดับต่าง ๆ โดยกำหนดอัตราต่ำสุดและอัตราสูงสุดของเงินเดือนในแต่ละระดับ
- 2) กำหนดเป็นช่วงเงินเดือน โดยแสดงอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างต่ำสุดและอัตราขั้นสูงสุด โดยไม่มีการชอยขั้นเงินเดือนเป็นขั้นวิงแบบราชการ ทำให้ผู้บริหารสามารถป้อนบำเหน็จความดีความชอบให้แก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่นได้
- 3) กำหนดเป็นอัตราเดียวหรืออัตราตายตัว โดยองค์กรกำหนดอัตราเดียวตายตัว โดยมีวิธีการกำหนดอัตราค่าตอบแทนตายตัวได้ตามปริมาณงาน หรือตามเวลาที่ใช้ในการทำงาน ตัวอย่างลักษณะการกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่นิยมกำหนด ได้แก่ กำหนดเป็นอัตราค่าจ้างรายชิ้น กำหนดเป็นอัตราค่าจ้างรายชั่วโมง และกำหนดเป็นอัตราค่าจ้างเริ่มต้น

องค์กรธุรกิจจะกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับขีดความสามารถขององค์กรที่จะจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างให้โดยคำนึงถึงคุณวุฒิการศึกษา ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ใน

การทำงานของพนักงาน ตลอดจนต้องพิจารณาจากสภาวะความต้องการของตลาดแรงงานและสภาวะการแข่งขันในด้านแรงงาน การประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม ตลอดจนการแสวงหาตลาดและลูกค้าในการจำหน่ายสินค้าและบริการต่าง ๆ อีกด้วย

องค์การธุรกิจโดยทั่วไปจะกำหนดโครงสร้างเงินเดือนและค่าจ้างสูงกว่าอัตราเงินเดือนและค่าจ้างของส่วนราชการ ค่าจ้างสำหรับพนักงานต่าง ๆ จำแนกตามกลุ่มงานที่มีคุณลักษณะการทำงานเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน และองค์การสามารถจัดรวมกันเป็นกลุ่มงานเดียวกันโดยจำแนกตามกลุ่มงานต่าง ๆ เช่น กลุ่มงานทั่วไป งานด้านเทคนิค งานบริหาร งานปริญาสาขาอื่น ๆ และสาขาขาดแคลน เป็นต้น ทั้งนี้ค่าตอบแทนตามกลุ่มต่าง ๆ อาจจะมีค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน

สำหรับการบริหารค่าตอบแทนของสหกรณ์ส่วนใหญ่ นั้น จะมีการกำหนดเงินเดือนตามแนวทาง หรือคำแนะนำของกรมส่งเสริมสหกรณ์ มิได้มีการวิเคราะห์ตามขั้นตอนที่ได้กล่าวมาแต่อย่างไร หรือไม่ก็จะมีการกำหนดอัตราเงินเดือนเทียบเคียงกับองค์การที่สหกรณ์นั้นดำเนินอยู่ หรือไม่ก็ใช้ตามแบบอย่างของชุมนุมสหกรณ์แต่ละประเภท ในฐานะองค์การชั้นนำของสหกรณ์ทั่วประเทศ

## 2. การบริหารค่าตอบแทนทางอ้อมในสหกรณ์

การบริหารค่าตอบแทนนอกเหนือจากการจัดให้มีค่าตอบแทนทางตรงที่เกิดจากการทำงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมีการพิจารณาจัดให้มีสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่นอกเหนือไปจากค่าตอบแทนทางตรง เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน มีความจงรักภักดี และเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมที่ปฏิบัติงานให้แก่สหกรณ์

**2.1 ค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect Compensation)** หมายถึง เงิน สิ่งของ หรือสิทธิต่าง ๆ ที่ฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายบริหารจ่ายหรือจัดให้แก่พนักงาน นอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนทางตรง ค่าตอบแทนทางอ้อมเป็นการให้ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของพนักงานหรือไม่เกี่ยวข้อง กับผลงาน เป็นการให้ที่มุ่งหวังผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ลดอัตราการขาดงาน การออกจากงาน ลดการขัดแย้งระหว่างฝ่ายพนักงานและฝ่ายบริหาร ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน ตลอดจนก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับพนักงาน

ค่าตอบแทนทางอ้อมมีการจ่ายในหลายลักษณะ และมีชื่อเรียกต่าง ๆ กันออกไป เช่น สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ บริการ และประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ เป็นต้น

**2.2 ความสำคัญของค่าตอบแทนทางอ้อม** การบริหารค่าตอบแทนทางอ้อมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อสหกรณ์และพนักงาน ดังนี้

ค่าตอบแทนทางอ้อมต่อสหกรณ์ มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารงานในด้านต่าง ๆ คือ

1) ช่วยเพิ่มผลผลิตของสหกรณ์ให้สูงขึ้น ค่าตอบแทนทางอ้อมเป็นรายได้พิเศษ นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนทางตรง การที่เจ้าหน้าที่และได้รับค่าตอบแทนทางอ้อมเพิ่มขึ้นจึงเป็นสิ่งจูงใจให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างมีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อจะได้ใช้กำลังกาย กำลังใจ สติปัญญา และความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทำให้ผลผลิตของสหกรณ์เพิ่มสูงขึ้น

2) ช่วยให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างมีความเชื่อถือและจงรักภักดีต่อสหกรณ์มากขึ้น การได้รับคำตอบแทนทางอ้อมทำให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างมีความพึงพอใจในงาน เกิดความเชื่อถือผูกพันต่อสหกรณ์ และเกิดความจงรักภักดีต่อการทำงานกับสหกรณ์ไปนาน ๆ

3) ช่วยทำให้มีบำรุงขวัญและกำลังใจให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

4) ช่วยประชาสัมพันธ์ให้กับสหกรณ์ การที่สหกรณ์มีนโยบายจ่ายคำตอบแทนทางอ้อมแก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างอย่างเหมาะสม เปรียบเสมือนการสร้างภาพลักษณ์ให้ชุมชนและประชาชนผู้สนใจเห็นว่าสหกรณ์มีการปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่และลูกจ้างอย่างเหมาะสมเท่ากับเป็นการเชิญชวนให้บุคคลสนใจที่จะสมัครเข้ามาทำงานกับสหกรณ์

**2.3 ประเภทของคำตอบแทนทางอ้อม** คำตอบแทนทางอ้อมจำแนกตามเกณฑ์วัตถุประสงค์แบ่งออกเป็น 10 ประเภท ดังนี้

1) การเสริมรายได้ เป็นคำตอบแทนเพื่อเสริมรายได้ให้เพิ่มขึ้น เช่น ค่าครองชีพ โบนัส เบี้ยเลี้ยง เงินประจำตำแหน่ง ค่าเลี้ยงรับรอง ค่าเช่าบ้าน ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ และค่าน้ำมันรถ เป็นต้น

2) ความมั่นคง เป็นคำตอบแทนที่จ่ายให้แก่พนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้างเพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน เช่น บำเหน็จ บำนาญ เงินสะสม เงินออมทรัพย์ ค่าประกันชีวิต สุขภาพ อุบัติเหตุ ค่าชดเชยเมื่อออกจากงาน ค่าทดแทนเมื่อประสบอันตรายจากการทำงาน และสิทธิการลาโดยได้รับค่าจ้าง เป็นต้น

3) การจูงใจ เป็นคำตอบแทนที่จ่ายเพื่อให้พนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้างเกิดความรู้สึกเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นการจูงใจในการทำงาน เช่น เบี้ยขยัน เบี้ยเลี้ยงการเดินทาง เบี้ยเลี้ยงในการโยกย้ายงาน เงินรางวัลพิเศษสำหรับอายุงานนาน เงินรางวัลสำหรับผลงานดีเด่น เงินรางวัลความประพฤติอันเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นต้น

4) การออม เป็นคำตอบแทนที่จ่ายเพื่อช่วยเหลือทางการเงินแก่พนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง เช่น การให้กู้ยืมเงินเพื่อเคหะสงเคราะห์ เพื่อซื้อที่ดิน เพื่อต่อเติมที่อยู่อาศัย เพื่อซื้อรถยนต์ และกองทุนสำรอง เลี้ยงชีพ เป็นต้น

5) การช่วยเหลือและส่งเสริมชีวิต เป็นคำตอบแทนที่จ่ายเพื่อให้ความช่วยเหลือทางสังคมแก่พนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง เช่น เงินช่วยเหลืองานแต่งงาน งานบวช งานศพ เงินค่าเช่าบ้าน เงินช่วยเหลือเมื่อประสบภัย ค่าบำรุงสมาชิกสมาคมวิชาชีพ หรือสถานที่ออกกำลังกาย เป็นต้น

6) การสร้างชื่อเสียง เกียรติยศ ส่วนใหญ่เป็นคำตอบแทนสำหรับผู้บริหารเพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงและความมีหน้ามีตาในสังคม เช่น ห้องทำงานพิเศษ รถยนต์ประจำตำแหน่ง โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น

7) การพัฒนาตนเอง เป็นการช่วยเหลือเพื่อให้พนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้างได้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรหรือสหกรณ์ เช่น การให้ลาศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การสัมมนา และการฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

8) การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เป็นการช่วยเหลือเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง โดยจัดให้มีการบริการ เช่น ที่พักอาศัย รถบริการรับ-ส่ง ร้านอาหาร ร้านค้าสวัสดิการ เป็นต้น

9) การนันทนาการ เป็นการจัดให้มีการบริการเกี่ยวกับนันทนาการและการพักผ่อนหย่อนใจ เช่น สโมสรพนักงาน สนามกีฬา เครื่องเล่นกีฬา เครื่องเล่นดนตรี หนังสือพิมพ์ วารสาร การจัดทัศนศึกษา เป็นต้น

10) วัตถุประสงค์อื่น ๆ เป็นการให้ความช่วยเหลือตามวัตถุประสงค์อื่น ๆ เช่น การให้ค่าปรึกษาสำหรับพนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง ที่มีปัญหาส่วนตัวและครอบครัว การช่วยเหลือติดต่อหน่วยราชการ การรักษาพยาบาลโรคพิเศษ เป็นต้น

### ประเด็นการวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่าการเปลี่ยนแปลงอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ส่วนใหญ่เกิดจากอิทธิพลใด และค่าตอบแทนทางอ้อมมีประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่อย่างไร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 7.3.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 7.3.3  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 7 ตอนที่ 7.3 เรื่องที่ 7.3.3

## บรรณานุกรม

- กัลยาณี เสนาสุ. (2556). ความหมาย องค์ประกอบ และกรอบแนวคิดระบบคำตอบแทน. ใน *เอกสารวิชาการบริหารคำตอบแทนกลยุทธ์* (บทที่ 4, พิมพ์ครั้งที่ 2, ปรับปรุงครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กิ่งพร ทองใบ. (2555). แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคำตอบแทน. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการพนักงานสัมพันธ์และการบริหารคำตอบแทน* (หน่วยที่ 8, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- การจูงใจ. สืบค้นเมื่อ 22 มีนาคม 2561, จาก <https://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/organization-motivation.htm>
- การบริหารคำตอบแทน. สืบค้นเมื่อ 22 มีนาคม 2561, จาก (<https://www.slideshare.net/sakdah/8-2471144>)
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. (2555). คำตอบแทนแบบจูงใจ. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการพนักงานสัมพันธ์และการบริหารคำตอบแทน* (หน่วยที่ 11, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2555). คำตอบแทนแบบจูงใจ. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการพนักงานสัมพันธ์และการบริหารคำตอบแทน* (หน่วยที่ 12, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ทรัพยากรมนุษย์. (2555). สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2561, จาก [www.gotoknow.org/post/362833](http://www.gotoknow.org/post/362833).
- ทฤษฎีแรงจูงใจด้านเนื้อหา. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2561, จาก [www.research-system.siam.edu/images/](http://www.research-system.siam.edu/images/)
- แนวคิดทางจิตวิทยาเกี่ยวกับแรงจูงใจ. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2561, จาก [www.mol-logistics.co.th/wp/2016/11/24/](http://www.mol-logistics.co.th/wp/2016/11/24/)
- ปัญญา หิรัญรัตมี. (2550). จิตวิทยากับการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* (หน่วยที่ 5, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- แรงจูงใจ. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2561, จาก [elearning.yru.ac.th/mod/resource/view.php?id=829](http://elearning.yru.ac.th/mod/resource/view.php?id=829)
- \_\_\_\_\_. (2560). วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี. สืบค้นเมื่อ 22 มีนาคม 2561, จาก <https://th.wikipedia.org/wiki>
- \_\_\_\_\_. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2561, จาก <http://www.educ-bkkthon.com>
- \_\_\_\_\_. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2561, จาก [www.digital\\_collect.lib.buu.ac.th](http://www.digital_collect.lib.buu.ac.th)
- ส่งเสริม ทอมกลิน, และอนันต์ ชาตรุประชีวิน. (2550). การบริหารคำตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* (หน่วยที่ 6, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.