

## ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่

## Human Resource Management System of

## Sanpatong Agricultural Cooperative Limited, Chiang Mai Province

อาจารย์ ลิทธิมูล กุลสิริ ไควสุวรรณัน และวรรณัย สายประเสริฐ\*\*\*

## บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระเรื่องระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ ทำการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จากกลุ่มประชากรคือบุคลากรที่ทำงานในสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 16 คน โดยได้แบ่งกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับองค์กร 2) ระดับปัจเจกบุคคล และ 3) ระดับพนักงาน ภายใต้กรอบแนวคิดที่หน้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5 หน้าที คือ การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร ผลตอบแทนและผลประโยชน์ ความปลอดภัยและสุขภาพ และพนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ ใช้เทคนิควิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบทโดยการหาคำสำคัญ เพื่อจัดหมวดหมู่ตามภาวะ 5 หน้าที ดังกล่าว

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ระดับองค์กรมีการดำเนินงานในด้านนโยบายและการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันใน 4 หน้าที คือ การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร ผลตอบแทนและผลประโยชน์ และพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ระดับปัจเจกบุคคลมีการดำเนินนโยบายและการปฏิบัติที่มีความสัมพันธ์กันทั้ง 5 หน้าที ส่วนระดับพนักงานมีการสะท้อนให้เห็นเฉพาะด้านการปฏิบัติงานทั้ง 5 หน้าที และจากการศึกษามีการยืนยันข้อค้นพบ เพื่อเปรียบเทียบข้อค้นพบจากแหล่งและมุมมองที่ต่างกันในด้านที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวถึงในทั้ง 3 ระดับ ซึ่งผลการศึกษา โดยเป็นการเปรียบเทียบข้อค้นพบในส่วนของหน้าทีทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์พบว่า ทางทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการกล่าวถึงทั้ง 3 ระดับ ทั้ง 5 หน้าที ในส่วนของการปฏิบัติ

## ABSTRACT

The independent study, “Human Resource Management System of Sanpatong Agricultural Cooperative Limited, Chiang Mai Province,” aimed to study the Human Resource (HR) management system and the relationship between HR policies and HR practices. The data of this qualitative study were collected by using semi-structured

\* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\*\* อาจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

interviews. The population was the people working at Sanpatong Agricultural Cooperative Limited and 16 samples were selected by using purposive sampling method. The interviewees were divided into three levels: 1) Organizational Level 2) Individual Level and 3) Employee Level, under the concept of five human resource management functions: Staffing, Human Resources Development, Compensation & Benefits, Safety & Health, and Employee & Labor relations. Content analysis techniques were used to contextualize allied keywords into the five functions of human resource management.

The results showed that at the organization level the policies and practices have a relationship with four HR functions; Staffing, Human Resources Development, Compensation & Benefits, and Employee & Labor relations. At the individual level, the policies and practices have a relationship with five HR functions while, at the employee level, the results reflect only the practices of five HR functions. In addition, this study used the triangulation method to compare the conclusions from different sources and perspectives on human resource management functions at the three levels. It is evident from the comparisons in this study that there are five functions of the human resource practices in all three levels.

## บทนำ

การบริหารและการจัดการทรัพยากรมนุษย์เริ่มมีความสำคัญมากขึ้นในทุกองค์กร เพราะมนุษย์ถือเป็นตัวการขับเคลื่อนในส่วนของกระบวนการทำงานให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางเอาไว้ (Guest & Conway, 2011) ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสิ่งสำคัญคือการนำเอาแผนไปปฏิบัติ โดยระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญในการอธิบายปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และจำแนกกระบวนการทำงานได้เป็นอย่างดี

สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นอีกหนึ่งสหกรณ์ที่เติบโตอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน สามารถช่วยเหลือตัวเองและช่วยเหลือสมาชิกและมองเห็นถึงความสำคัญของบุคลากร โดยใช้การบริหารแบบธรรมาภิบาลทั้งในการดำเนินธุรกิจ การบริหารและการจัดการและการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีความถูกต้อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกในการดำเนินธุรกิจ จึงทำให้ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด มีสมาชิกทั้งหมด 6,675 คน มีทุนเรือนหุ้น 237.62 ล้านบาท ทุนสำรอง 85 ล้านบาท และมีกำไรจากการดำเนินงานในปีงบประมาณที่ผ่านมา 19 ล้านบาท (รายงานประจำปี 2559 ของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด, 2560) ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรสันป่าตองได้รับรางวัลสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติในปี พ.ศ.2519 ได้รับพระราชทานโล่เกียรติยศและรางวัลชนะเลิศสหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่นอันดับหนึ่งระดับประเทศ และเป็นสหกรณ์ตัวอย่างในการดำเนินงานให้กับสหกรณ์อีกหลายแห่งมาโดยตลอด (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2559)

## แนวคิดและทฤษฎี

**ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource System)** ประกอบด้วยนโยบายและการปฏิบัติที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีความต่อเนื่องและรวดเร็ว (Armstrong, 2011) โดยระบบเป็นตัวที่สามารถสะท้อนออกมาให้เห็นถึงโอกาสที่รอการปรับปรุง

**นโยบายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policies)** เป็นหลักหรือแนวทางการปฏิบัติ หรือกฎและระเบียบที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ซึ่งมีความยืดหยุ่นและมีความเกี่ยวข้องของทุกฝ่ายร่วมกัน (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2542) เพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาในการทำงาน

**การปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Practices)** เป็นกระบวนการที่เกิดจากการจัดการบุคลากร โดยศึกษาภายใต้หน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5 หน้าที่ คือการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลตอบแทนและผลประโยชน์ ความปลอดภัยและสุขภาพ และพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Mondy, Noe and Permeux, 2002)

ทั้งนี้ แนวทางการศึกษาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีกรอบแนวคิดที่ว่า หากนโยบายทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์หรือสอดคล้องกับการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ แสดงว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ช่วยให้เป้าหมายขององค์กรนั้นประสบความสำเร็จตามที่ไดวางแผนเอาไว้ ซึ่งสำหรับกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้นำมาจัดทำได้ ดังรูป



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการศึกษาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่

## วิธีการดำเนินการวิจัย

1. **ขอบเขตการศึกษา** เนื้อหาในการศึกษาค้างนี้ประกอบด้วย ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งในที่นี้จะทำการศึกษาด้านนโยบายและการปฏิบัติ ใช้กระบวนการศึกษาแบบวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการในการเก็บข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษาที่มีการศึกษาแบบกรณีตัวแทน (Representative Case) การศึกษาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงเป็นประจำในองค์กรอย่างละเอียดลึกซึ้งเกี่ยวกับเรื่องหนึ่งเรื่องใด โดยเฉพาะ (Yin, 2009)

2. **ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ประชากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ศึกษา มีจำนวน 108 คน ใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 16 คน ซึ่งพิจารณาเลือกจากบุคคลที่มีความเหมาะสม ความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้สะท้อนภาพรายละเอียดของประเด็นที่ต้องการศึกษาโดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร จำนวน 1 คน ระดับปัจเจกบุคคล จำนวน 2 คน และระดับพนักงาน จำนวน 13 คน

3. **เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา** ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยคำถามต่างๆ ในแบบสอบถามแต่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความชัดเจนในคำตอบจากกลุ่มที่ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยแบ่งวิเคราะห์เป็น 3 ส่วน คือ นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะการดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลตอบแทนและผลประโยชน์ ความปลอดภัยและสุขภาพ และพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และผลการดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์จากการนำแผนและนโยบายไปปฏิบัติในระดับพนักงาน และผลของการศึกษาจะใช้การยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อค้นพบ (Triangulation) ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบข้อค้นพบของปรากฏการณ์ที่ทำการศึกษาจากแหล่งและมุมมองที่ต่างกันให้ได้ข้อค้นพบแล้วนำข้อค้นพบมาเปรียบเทียบกัน เพื่อข้อมูลที่เที่ยงตรงและนำไปวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน (ทวิศักดิ์ นพเกสร, 2550)

## ผลการศึกษา การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

### 1. ผลการศึกษาระดับองค์กร (Organization level)

- แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติตามนโยบาย ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร มีดังนี้
- การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน มีการกำหนดนโยบายและปฏิบัติตามแผนอัตรากำลัง ที่มีการระบุไว้ในแผนและงบประมาณประจำปี และจะมีการทดสอบทั้งการสอบข้อเขียน การสอบปฏิบัติและการสอบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน ซึ่งเป็นไปตามข้อบังคับสหกรณ์ และระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน ที่กำหนดให้สหกรณ์จ้างเจ้าหน้าที่และลูกจ้างตามจำนวนที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานประจำของสหกรณ์ โดยเมื่อสหกรณ์มีความจำเป็นต้องจ้างเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของสหกรณ์ให้คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจพิจารณารับสมัครคัดเลือก
  - การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนโยบายให้พนักงานเข้าร่วมฝึกอบรมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี ซึ่งในการปฏิบัติได้มีโครงการจัดฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่โดยมีแนวทางการฝึกอบรมอยู่ 3 แนวทางคือ จัดหลักสูตรขึ้นเอง จัดโดยนำหลักสูตร

จากทางกรมส่งเสริมสหกรณ์ และส่งเจ้าหน้าที่เข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานอื่น ซึ่งเป็นไปตามข้อบังคับสหกรณ์ ที่สนับสนุนให้มีทุนการศึกษาอบรมทางสหกรณ์ และระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน โดยส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่ประสงค์จะเข้ารับการศึกษาอบรม การประชุม การสัมมนา การเพิ่มทักษะในการทำงาน

- ผลตอบแทนและผลประโยชน์ ผลตอบแทนมีการกำหนดนโยบายการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี โดยการปฏิบัติจะใช้เกณฑ์ความดีความชอบเป็นตัวพิจารณา ส่วนผลประโยชน์จะจ่ายในรูปของโบนัสที่มีการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติขึ้นอยู่กับกำไรจากผลประกอบการในแต่ละปี เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในข้อบังคับสหกรณ์และระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานให้ผู้จัดการมีอำนาจเลื่อนเงินเดือนของเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้าง และการเลื่อนเงินเดือนของผู้จัดการเป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการ

- พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ มีการกำหนดนโยบายและปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน และมีนโยบายที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน โดยให้มีการเข้าแถวในทุกเช้าวันจันทร์ เพื่อสร้างการปลุกเร้าก่อนการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามข้อบังคับของสหกรณ์ ที่คณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการมีอำนาจหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้เป็นไปโดยถูกต้องเรียบร้อย และเป็นไปตามระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน ที่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ต้องปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง แบบแผนและวิธีปฏิบัติของสหกรณ์ โดยเจ้าหน้าที่ทุกระดับศึกษาระเบียบให้มีความเข้าใจเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

## 2. ผลการศึกษาระดับปัจเจกบุคคล (Individual Level)

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติตามนโยบาย ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร มีดังนี้

- การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน มีนโยบายจัดทำกรอบอัตรากำลังโดยดูกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower Inventory) เพื่อนำมาประมาณการกำลังคน จากนั้นข้อมูลแผนอัตรากำลังนี้เสนอในที่ประชุมใหญ่ให้ทำการอนุมัติเป็นกรอบอัตรากำลังประจำปี ซึ่งทางคณะกรรมการจะดำเนินการประชุมพิจารณาข้อมูลร่วมกันกับฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลนำเอาข้อมูลที่รวบรวมจากแต่ละแผนกมากำหนดแผนอัตรากำลังเพื่อจะได้ทำการสรรหาเพิ่มเติมต่อไป

- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนโยบายการฝึกอบรมอยู่ 2 ลักษณะ คือสหกรณ์จัดอบรมขึ้นเอง และสหกรณ์ส่งบุคลากรไปเข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานอื่นภายนอก โดยหากมีเจ้าหน้าที่สนใจเข้าร่วมฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกและทางสหกรณ์ ก็จะอนุมัติให้เข้าร่วมอบรมดังกล่าว แต่หากจัดอบรมขึ้นภายในบริเวณสหกรณ์จะเป็นการอบรมในภาพรวมที่ต้องการให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าร่วม เนื้อหาในการอบรมจะเน้นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและการติดต่อสื่อสาร การประสานงานเพื่อลดข้อบกพร่องและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

- ผลตอบแทนและผลประโยชน์ มีนโยบายกำหนดการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนตามพื้นฐานกฎหมายแรงงาน การพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนและให้โบนัสแก่พนักงานเป็นประจำทุกปี ซึ่งในการปฏิบัติในการจ่ายเงินเดือนจะต้องไม่ต่ำกว่าค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำตามกฎหมายแรงงาน ส่วนการปฏิบัติในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนจะใช้เกณฑ์พิจารณาความดีความชอบ และการให้โบนัสโดยดูจากผลประกอบการประจำปี โดยที่ผ่านมามีการจ่ายโบนัสทุกปี

- ความปลอดภัยและสุขภาพ มีนโยบายการตรวจสุขภาพเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากการใช้สิทธิประกันสังคมให้แก่พนักงานที่มีลักษณะงานอาจจะต้องพบเจอความเสี่ยงด้านสุขภาพ อีกทั้งมีอุปกรณ์ป้องกันอันตรายจากการทำงาน เช่น

เครื่องแบบการแต่งกายหรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆขณะปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการจัดการเพื่อความถูกต้องภายใต้ระบบมาตรฐานการควบคุมการผลิตต่างๆ

- พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ได้ดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานโดยในทุกเช้าวันจันทร์ของแต่ละสัปดาห์จะมีการเข้าแถวก่อนเข้าทำงาน โดยมีประธานและคณะกรรมการมาพูดคุยกับเจ้าหน้าที่เพื่อเป็นการแจ้งข่าวสารพูดคุยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแนวทางที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความผูกพันระหว่างเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการ

### 3. ผลการศึกษาระดับพนักงาน (Employee Level)

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติตามนโยบาย ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ในระดับพนักงาน ปรากฏว่า ไม่พบความสัมพันธ์กันระหว่างนโยบายและการปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 หน้า ที่ เนื่องจากในระดับพนักงานเป็นเพียงผู้ปฏิบัติงานระดับต้นซึ่งจะได้รับทราบเพียงแผนปฏิบัติงานของตนเองจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนำไปปฏิบัติตามให้บรรลุเป้าหมาย

### 4. ผลการศึกษาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบ่งตามหน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทุก ระดับ

จากการเปรียบเทียบปรากฏว่า มีหน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 หน้าที่มีเฉพาะในด้านการปฏิบัติ (HR Practices) เท่านั้น ที่มีการกล่าวถึงในทั้ง 3 ระดับที่กล่าวตรงกันหรือสอดคล้องกันจากมุมมองที่แตกต่างกัน ผลการศึกษามีดังนี้

#### - หน้าที่การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน

**ด้านการปฏิบัติ** การปฏิบัติในระดับองค์กรจะทำการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง เพื่อนำไปจัดทำแผนอัตรากำลังในแผนนโยบายและงบประมาณประจำปี รวมถึงหลักเกณฑ์ในการรับสมัครร่วมกับระดับปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ในระดับปัจเจกบุคคลจะเป็นผู้พิจารณาปรับคุณสมบัติต่างๆได้ตามความเหมาะสม ส่วนพนักงานทั้งหมดจะรับรู้ในเรื่องวิธีการปฏิบัติเมื่อต้องการขออัตรากำลัง โดยหากมีความประสงค์ต้องการพนักงานเพิ่มจะต้องแจ้งให้ฝ่ายจัดการทราบเรื่องเพื่อดำเนินการเปิดรับสมัครที่จะต้องเป็นไปตามขั้นตอนได้กำหนดไว้

#### - หน้าที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

**ด้านการปฏิบัติ** การปฏิบัติในระดับองค์กรมีการจัดโครงการฝึกอบรมภายในองค์กรและการส่งไปอบรมนอกสถานที่ รวมถึงการพัฒนาตนเองที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน และระดับปัจเจกบุคคลดำเนินงานด้านฝึกอบรมโดยจัดหลักสูตรโครงการฝึกอบรมขึ้นเองหรือติดต่อขอรับหลักสูตรจากกรมส่งเสริมสหกรณ์เพื่อนำมาจัดอบรมให้แก่พนักงานและคณะกรรมการ ส่วนของระดับพนักงานทั้งหมดจะรับรู้การฝึกอบรมโดยการเข้าร่วมอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดศึกษาดูงาน และการหมุนเวียนแผนกงานเพื่อเรียนรู้พัฒนาทักษะงานด้านอื่นๆ

- **หน้าที่ผลตอบแทนและผลประโยชน์**

**ด้านการปฏิบัติ** การปฏิบัติในระดับองค์กรได้มีการมอบโบนัสให้แก่พนักงานเป็นประจำทุกปีโดยจะทำการพิจารณาตัดสินใจจากข้อมูลกำไรของผลประกอบการในแต่ละปี และในระดับปัจเจกบุคคลจะเป็นผู้ดำเนินการจัดสรรโบนัสจากกำไรตามอัตราส่วนแบ่งระหว่างคณะกรรมการร้อยละ 60 และเจ้าหน้าที่ร้อยละ 40 และในระดับพนักงานทั้งหมดรับรู้ในเรื่องของการได้รับเงินโบนัสเป็นประจำทุกปี

- **หน้าที่ความปลอดภัยและสุขภาพ**

**ด้านการปฏิบัติ** การปฏิบัติในระดับองค์กรดำเนินการในการติดตาม รวบรวมและจัดทำส่งรายงานเรื่องความปลอดภัยในสถานประกอบการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกปี ส่วนระดับปัจเจกบุคคลดำเนินการปฏิบัติตามในเรื่องการตรวจสุขภาพ การรักษาความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม อุปกรณ์และเครื่องแต่งกายให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงาน และระดับพนักงานจะรับรู้ว่ามี การตรวจสุขภาพประจำปีให้เพิ่มเติมในแผนกที่มีความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และจะต้องมีการปฏิบัติตามระเบียบเพื่อความปลอดภัยในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

- **หน้าที่พนักงานและแรงงานสัมพันธ์**

**ด้านการปฏิบัติ** การปฏิบัติในระดับองค์กรมีการดำเนินงานที่ต้องปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ และสอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน โดยทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับพนักงานทุกคนจะต้องมีการรับรู้และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

## การอภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาเรื่อง ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาแนวทางในการนำนโยบายไปปฏิบัติและแนวทางการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ข้อบังคับสหกรณ์และระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน โดยใช้แนวคิดหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน 5 หน้าที่ พบว่ามีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

### 1. หน้าที่การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน

จากการศึกษาพบว่า มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ไว้ โดยมีการวางแผนอัตรากำลังจากการนำเอาข้อมูลกำลังคนในแต่ละแผนกมาวิเคราะห์และคาดการณ์ความต้องการ ผลการศึกษามีความสอดคล้องกับ ข้อบังคับสหกรณ์ ที่ระบุว่า สหกรณ์อาจจัดจ้างและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่อื่นตามความจำเป็นเพื่อปฏิบัติงานในสหกรณ์ตามระเบียบของสหกรณ์ซึ่งคณะกรรมการดำเนินงานเป็นผู้กำหนด และยังสอดคล้องกับ ระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน ที่กำหนดไว้ว่าให้สหกรณ์จ้างเจ้าหน้าที่และลูกจ้างตามจำนวนที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานประจำของสหกรณ์ โดยให้คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจพิจารณารับสมัครคัดเลือก

### 2. หน้าที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด มีการส่งเสริมให้คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ได้รับการอบรม ซึ่งผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับ ข้อบังคับสหกรณ์ ที่กำหนดให้มีการจัดทุนเพื่อการศึกษาอบรมทางสหกรณ์ และยังสอดคล้องกับ ระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่และข้อบังคับเกี่ยวกับ

การทำงานที่กำหนดไว้ว่า อนุญาตให้เจ้าหน้าที่ที่ประสงค์จะเข้ารับการศึกษา การประชุม การสัมมนา การเพิ่มทักษะในการทำงาน โดยสหกรณ์จะพิจารณาให้ลาได้โดยไม่เสียหายต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและงานของสหกรณ์

### 3. หน้าที่ผลตอบแทนและผลประโยชน์

จากการศึกษาพบว่า เงินเดือนและค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับคณะกรรมการเป็นหลัก มีการปรับขึ้นเงินเดือนทุกปี โดยมีการพิจารณาขึ้นเงินเดือนของเจ้าหน้าที่ตามสายอำนาจของผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ ทั้งนี้จะพิจารณาข้อมูลอื่นเพื่อประกอบการตัดสินใจ ซึ่งผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับ ระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานที่ระบุว่า การเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้างของเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างให้พิจารณาถึงความสามารถ ความรับผิดชอบ คุณภาพ และปริมาณงานในหน้าที่ โดยผู้จัดการมีอำนาจเลื่อนเงินเดือนของเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้าง และการเลื่อนเงินเดือนของผู้จัดการเป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการ และมีการให้โบนัสเป็นประจำทุกปี รวมถึงมีสวัสดิการอื่นๆ ซึ่งผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับ ข้อบังคับของสหกรณ์ และระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานที่ระบุให้มีการจัดสรรกำไรเพื่อนำมาเป็นเงินโบนัสแก่กรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ และเป็นทุนสวัสดิการหรือการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว

### 4. หน้าที่ความปลอดภัยและสุขภาพ

จากการศึกษาพบว่า ความปลอดภัยขณะปฏิบัติงานก็จะมี การดูแลในเรื่องของเครื่องจักร อุปกรณ์ และเครื่องแต่งกายให้มีความเรียบร้อยและสะอาด และต้องส่งรายงานให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกปี ซึ่งผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับข้อบังคับสหกรณ์ที่ระบุว่า ผู้จัดการจะต้องเป็นผู้ดูแลทรัพย์สินของสหกรณ์ รวมถึงเสนอรายงานของสหกรณ์ต่อทางราชการตามแบบและระยะเวลาที่ทางราชการกำหนด และสอดคล้องกับระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน ที่กำหนดให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างต้องปฏิบัติตามกฎแห่งความปลอดภัยในการทำงาน และต้องดูแลบำรุงรักษาเครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์การทำงานให้อยู่ในสภาพดีเป็นระเบียบเรียบร้อย

### 5. หน้าที่พนักงานและแรงงานสัมพันธ์

จากการศึกษาพบว่า ในการทำงานของเจ้าหน้าที่แต่ละแผนกก็มีหัวหน้างาน หัวหน้าแผนกกำกับดูแลเจ้าหน้าที่และลูกจ้างในแต่ละแผนกอยู่เสมอ ซึ่งผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับ ข้อบังคับของสหกรณ์ และระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน ที่กำหนดให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ต้องปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง แบบแผนและวิธีปฏิบัติของสหกรณ์ โดยเจ้าหน้าที่ระดับบังคับบัญชาและคณะกรรมการดำเนินการจะเป็นผู้ควบคุมดูแลให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการปฏิบัติตามอย่างถูกต้องและเคร่งครัด

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะที่จะสามารถนำไปใช้ปรับปรุงเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้

1. ในหน้าที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีการให้ความสำคัญในการอบรมแก่พนักงานในทุกๆระดับ โดยพนักงานทุกระดับมีการรับรู้ทั้งด้านนโยบายและการปฏิบัติ ซึ่งในหลักสูตรการอบรมหากมีการจัดอบรมที่มีความหลากหลายมาก



ยิ่งขึ้น เช่น การอบรมทางด้านภาษาต่างชาติให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับเพื่อเพิ่มความรู้ให้พร้อมบริการแก่ชาวต่างชาติที่มาใช้บริการ เป็นต้น จะสามารถช่วยพัฒนาความรู้และศักยภาพของพนักงานทุกระดับได้ดียิ่งขึ้น

2. ในระดับพนักงานมีการรับรู้ข้อมูลทั้งด้านนโยบายและปฏิบัติในหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลตอบแทนและผลประโยชน์ และพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ แต่ไม่ได้รับรู้นโยบายในหน้าที่ความปลอดภัยและสุขภาพ ดังนั้น เพื่อให้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจึงควรให้การสนับสนุนข้อมูลด้านนโยบายและการปฏิบัติด้านความปลอดภัยและสุขภาพเพิ่มมากขึ้น

### บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2559). สืบค้นจาก <http://www.cpd.go.th>.
- ทวีศักดิ์ นพเกษร. (2550). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. นครราชสีมา: โชคเจริญมาร์เก็ตติ้ง.
- สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่. (2560). *รายงานประจำปี 2559*. เชียงใหม่.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2542). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองการพิมพ์.
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management* (5th ed.) London: Kogan Page.
- Guest, D., and Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686–1702.
- Mondy, W. R., Noe, R. M. and Permeux, S. R. (2002). *Human Resource Management* (8th ed.) New Jersey: Prentice–Hall.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.