ศึกษาเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด กับสหกรณ์ออมทรัพย์ พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด

วันทนา นันทศรี

ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์
โครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้
พ.ศ. 2549

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ใบรับรองปัญหาพิเศษ

โครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์

ชื่อเรื่อง

ศึกษาเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคาร
เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด กับสหกรณ์ออมทรัพย์
พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์
พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด

โดย

วันทนา นันทศรี

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา .....

(อาจารย์ศิริพร กิรติการกุล)

วันที่ 5 เดือน พ.ค. พ.ศ. 2549

กรรมการที่ปรึกษา .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชูศักดิ์ จันทนพศิริ)

วันที่ 5 เดือน มิ.ย. พ.ศ. 49

กรรมการที่ปรึกษา .....

(อาจารย์ ดร.รัตนา โพธิสุวรรณ)

วันที่ 6 เดือน มิ.ย. พ.ศ. 49

ประธานกรรมการประจำหลักสูตร .....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ จรรยาสุภาพ)

วันที่ 6 เดือน ก.ค. พ.ศ. 49

โครงการบัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว .....

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพ พงษ์พานิช)

ประธานกรรมการโครงการบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาปัญหาพิเศษฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยได้รับความกรุณาจากอาจารย์ศิริพร กิรติการกุล ประธานกรรมการที่ปรึกษาปัญหาพิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชูศักดิ์ จันทนพศิริ และอาจารย์ ดร. รัตนา โพธิสุวรรณ กรรมการที่ปรึกษาปัญหาพิเศษและสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ สอ.ธกส, สอ.ธอส และสอ.ธปท ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการกรอกข้อมูลตลอดจนเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้ข้อมูลเบื้องต้นนี้ จนกระทั่งทำให้ปัญหาพิเศษสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณบิดา มารดา พี่และน้อง ตลอดจนเพื่อน ๆ คือ นางสาวน้ำฝน รอดกลึง นางสาวนันทนิตย์ ธรรมนิตยกุล และนางสาว อรพรรณ อุษณา สุวรรณกุล ที่ส่งเสริมสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งแก่ผู้วิจัยตลอดมา จนทำให้ปัญหาพิเศษสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

วันทนา นันทศรี

กันยายน 2549

ชื่อเรื่อง ศึกษาเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด กับสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด

ชื่อผู้เขียน นางสาววันทนา นันทศรี

ชื่อปริญญา วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์

ประธานกรรมการที่ปรึกษา อาจารย์ศิริพร กิรติการกุล

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด (สอ.ธกส.) กับสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด (สอ.ธอส.) และสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด (สอ.ธปท.) มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ 1) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. 2) เพื่อศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงาน และแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.

การศึกษานี้พบว่าโครงสร้างการบริหารของ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. มีความแตกต่างกันด้านการจัดการบุคลากร ด้านการเงิน ด้านอุปกรณ์ และการจัดการ กล่าวคือ

ด้านบุคลากร สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่งนี้ แม้ว่าบุคลากรจะมีคุณสมบัติที่คล้ายคลึง ไม่ว่าจะเป็นด้านอายุ อายุงาน ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด เงินเดือนและรายได้อื่น แต่มีความแตกต่างกันในด้านจำนวนเจ้าหน้าที่และสถานภาพของเจ้าหน้าที่ สำหรับการบริหารด้านบุคลากรจากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง มีการจัดการด้านบุคลากรไม่สอดคล้องกับปริมาณของธุรกิจหลักของสหกรณ์

ด้านการเงิน มีการจัดสรรแตกต่างกันโดย สอ. ธกส. เน้นการจัดสรรด้านการจ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิก คิดเป็นร้อยละ 77.98 ส่วน สอ.ธอส. คิดเป็นร้อยละ 73.33 สอ.ธปท. คิดเป็นร้อยละ 61.63 ตามลำดับ ในขณะที่ สอ.ธอส. จัดสรรจ่ายเป็นโบนัสแก่คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 4.61 ส่วน สอ.ธกส. คิดเป็นร้อยละ 1.40 และ สอ.ธปท. คิดเป็นร้อยละ 1.10

รวมทั้ง สอ.ธอส. เน้นการจัดสรรเป็นทุนสวัสดิการสมาชิก คิดเป็นร้อยละ 4.94 สอ.ธปท. คิดเป็นร้อยละ 3.29 ส่วน สอ.ธกส. จัดสรรคิดเป็นร้อยละ 2.23

ด้านอุปกรณ์ สอ.ธกส. ในเรื่องอุปกรณ์ เครื่องใช้และแบบพิมพ์ มีคุณภาพและจำนวนไม่เพียงพอกับการใช้งาน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับ สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. พบว่าทั้ง 2 แห่งมีอุปกรณ์เครื่องใช้และแบบพิมพ์ที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

ด้านการจัดการ สอ.ธกส. สอ.ธปท. การจัดการเกี่ยวกับบุคลากรกับธุรกิจหลักของสหกรณ์มีการจัดการไม่สอดคล้องกัน อีกทั้ง สอ.ธกส. การจัดการเกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานและแบบพิมพ์ไม่เพียงพอกับการใช้งาน ซึ่งต่างกับ สอ.ธอส. ที่มีการจัดการด้านบุคคลสอดคล้องกับธุรกิจหลัก รวมทั้งในด้านอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานและแบบพิมพ์ทั้ง สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. มีการจัดการที่ดีและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

สำหรับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. ทั้ง 9 ด้าน ผลการวิเคราะห์อยู่ในระดับปานกลาง แต่หากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สอ.ธอส. มีระดับแรงจูงใจในด้านความรับผิดชอบ และความยึดมั่นต่ออาชีพอยู่ในระดับที่มาก ด้วยค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 3.60 และ 3.43 ตามลำดับ สอ.ธปท. มีระดับแรงจูงใจในด้านความรับผิดชอบ ความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง ความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ และลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับที่มาก ด้วยค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 3.45, 3.46, 3.42 และ 3.40 ตามลำดับ สำหรับ สอ.ธอส. มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อยู่ที่ระดับปานกลางทั้งหมด 9 ด้าน แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

ส่วน ปัญหาในการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. มีความแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึ่งได้ ส่วนด้านผลประโยชน์ที่ไม่เป็นธรรม และด้านความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงานไม่แตกต่างกัน

Title	A Comparative Study of Administrative Structure and Motivation at Work among the Saving Cooperatives Employees of Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives, Thrift and Credit Cooperatives of Government Savings Bank Limited, and Bank of Thailand Thrift and Credit Limited
Author	Miss Wantana Nuntasri
Degree of	Master of Science in Cooperative Economics
Advisory Committee Chairperson	Miss Siriporn Kiratikarnkul

ABSTRACT

This is a comparative study of the administrative structure and motivation at work of the employees of the savings cooperatives of Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives, Thrift and Credit Cooperatives of Government Saving Bank Limited, and Bank of Thailand Thrift and Credit Limited. The objectives of this study were (1) to compare the administrative structure and motivation at work among BAAC, GSB and BT and (2) to compare problems in administrative work as well as motivation at work among BAAC, GSB and BT.

It was found that the administrative structure of the savings cooperatives of Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives, Thrift and Credit Cooperatives of Government Saving Bank Limited, and Bank of Thailand Thrift and Credit Limited differed in four aspects namely manpower, money, material, and management.

As for manpower of these three saving cooperatives limited, although the qualifications of staff including age, work age, educational level, division, salary and incomes from other sources were the same, the number and status of their staff were different. According to personnel administration, the study indicated that the personnel management of three saving co-operative limited did not correlate with the number of their main business.

As for money, the money allocation of the three saving co-operatives limited was different. While Coop. BAAC stressed on allocating dividend for its members accounting for 77.98%, Coop. GSB did at 73.33% and Coop. BTTC did at 61.63%. Coop. GSB allocated bonus

for its committees and officers at 4.61%, Coop. BAAC did at 1.4%, and Coop. BT did at 1.10%. Moreover, Coop. BAAC emphasized on allocating money for welfare fund of its member 4.94%, at the same time, those of Coop. BT and Coop. BAAC were at 3.29% and 2.23% respectively.

As for material, those of Coop. BAAC were of inferior quality and quantity when compared with those of Coop. GSB and Coop. BT.

As for management, both Coop. BAAC and Coop. BT did not manage their personnel relatively to their main business. Furthermore, Coop. BAAC failed to manage to meet the requirement.

In contrast, personnel management of Coop. GBS correlated with its main business. Besides, material and office utensils were well managed and sufficient.

As for the motivation at work of employees, those of three saving cooperatives limited were at medium level. However, when considering each of nine aspects, the motive level of responsibility and persistence in occupation were at high level, 3.60 and 3.43, respectively. Regarding Coop. BT the motivation for responsibility, the pride of organization's reputation, persistence in occupation, and work characteristics were at high level which were 3.45, 3.46, 3.42 and 3.40, respectively. According to Coop. GSB, the motivation at work of its employees in all nine aspects was at medium level. This showed that administrative structure of the saving co-operatives limited influenced the motivation at work of employees.

The problems of work among the three saving cooperatives limited were the work characteristics and employees' favor that their institutions can be relied on for security. In contrast, the unfair distribution of benefits and expectation of responses from the institutions were not different.

สารบัญ

		หน้า
บทคัดย่อ		(3)
ABSTRACT		(5)
กิตติกรรมประกาศ		(7)
สารบัญ		(8)
สารบัญตาราง		(10)
สารบัญภาพ		(11)
บทที่ 1	บทนำ	1
	ปัญหาและเหตุผลในการวิจัย	1
	วัตถุประสงค์ในการศึกษา	5
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
	ขอบเขตของการศึกษา	6
	นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	7
บทที่ 2	การตรวจสอบเอกสาร	10
	ความหมายและความสำคัญของการบริหารงาน	10
	ความเป็นมาและความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	14
	ทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้อง	17
	แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	31
	การจัดการสหกรณ์	36
	ผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์	49
	ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	51
	ภาคสรุป	58
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	59
	สมมติฐานในการวิจัย	60
บทที่ 3	วิธีการวิจัย	61
	สถานที่ดำเนินการศึกษา	61
	ประชากรศึกษา	61

หน้า

	เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล	62
	ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	63
	วิธีการรวบรวมข้อมูล	63
	การวิเคราะห์ข้อมูล	64
บทที่ 4	ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	67
	ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารของ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.	67
	ส่วนที่ 2 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.	82
	ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน	84
	ส่วนที่ 4 ปัญหาในการปฏิบัติงาน และแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.	87
บทที่ 5	สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	92
	สรุปผลการศึกษา	92
	อภิปรายผล	98
	ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	99
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	101
บรรณานุกรม		102
ภาคผนวก		109
	ภาคผนวก ก เกณฑ์การจัดขนาดของสหกรณ์ และเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร	110
	ภาคผนวก ข ข้อมูลระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ของ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และสอ.ธปท.	113
	ภาคผนวก ค แบบสอบถาม	120
	ภาคผนวก ง ประวัติผู้วิจัย	129

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	เปรียบเทียบการบริหารจัดการบุคลากร	4
2	เปรียบเทียบการบริหารธุรกิจกับบุคลากร	5
3	เปรียบเทียบผลการดำเนินงานปี 2546	49
4	เปรียบเทียบงบประมาณรายรับรายจ่ายของสหกรณ์ประจำปี 2546	50
5	เปรียบเทียบการจัดสรรกำไรของสหกรณ์ในปี 2546	51
6	ข้อมูลเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารด้านบุคลากรของสอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.	69
7	ข้อมูลเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารด้านการเงินในเรื่องของการจัดขนาดตามเกณฑ์กรมตรวจบัญชี ของสอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.	72
8	ข้อมูลเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารด้านการเงินในเรื่องของฐานะการเงินของสอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.	73
9	ข้อมูลเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารด้านการเงินในเรื่องของผลการดำเนินงานและการจัดสรรกำไร ของสอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.	75
10	ข้อมูลเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารด้านอุปกรณ์ ของสอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.	77
11	ข้อมูลเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารด้านการจัดการ ของสอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.	81
12	ข้อมูลระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ของสอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.	83
13	เปรียบเทียบค่า F – Test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.	85
14	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. จำแนกตามหน่วยงานเป็นรายคู่	86
15	จำนวนและร้อยละของปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.	89
16	จำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.	90

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	โครงสร้างการบริหารงานของ สอ.ธกส.	2
2	โครงสร้างการบริหารงานของ สอ. ธอส.	3
3	โครงสร้างการบริหารงานของ สอ.ธปท.	3
4	หน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการ	13
5	แผนภูมิแสดงลำดับขั้นตอนความต้องการของมนุษย์	18
6	การเปรียบเทียบเพื่อหาความเสมอภาค	35
7	กรอบแนวคิดการเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารงานของ สอ.ธอส. สอ.ธกส. และ สอ.ธปท.	59
8	กรอบแนวคิดการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ สอ.ธอส. สอ.ธกส. และ สอ.ธปท.	60

บทที่ 1
บทนำ

ในบรรดางานทุกอย่างหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ที่ดำเนินอยู่นั้น การบริหารหรือการจัดการเป็นสิ่งจำเป็นเพราะ การบริหารหรือการจัดการนี้จะเป็นงานสำคัญต่อการอำนวยให้มนุษย์ทำงานได้โดยมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ (effective and efficiency) ซึ่งในสังคมปัจจุบันมนุษย์ต่างก็ร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะขององค์กรต่าง ๆ การบริหารจึงนับได้ว่าเป็นวิธีเดียวที่ช่วยให้มนุษย์สามารถเพิ่มกำลังความสามารถ ให้มีการผลิตเพื่อตอบสนองสังคมมนุษย์ได้มากขึ้น การบริหารซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีการ (การจัดการ) นั้น คนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างสรรค์งานให้เจริญก้าวหน้า เนื่องจากคนมีความสามารถที่จะทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างบรรลุตามวัตถุประสงค์โดยต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานทุกฝ่ายในหน่วยงาน การที่บุคคลจะอุทิศตนเพื่อหน่วยงานนั้น ต้องมีสิ่งจูงใจให้พวกเขาเหล่านั้นยอมปฏิบัติตามเป้าหมายนั่นคือต้องสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรนั่นเองทุก ๆ องค์การต้องประกอบด้วยคนซึ่งจะมาร่วมกันปฏิบัติหน้าที่และองค์การจำเป็นต้องพัฒนาคนเหล่านั้นให้เกิดความชำนาญในการทำงานมากขึ้นสร้างแรงจูงใจให้เขาทั้งหลายได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และมั่นใจว่าเขายังคงรักษาข้อผูกพันที่มีต่อองค์การนั้นต่อไป ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ปัญหาและเหตุผลในการวิจัย

เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์คือ บุคลากรประจำสหกรณ์ เป็นบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่งในการเป็นผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์และถือเป็นทรัพยากรที่มีส่วนร่วมในการทำให้เกิดผลงานจนกระทั่ง กลายเป็นผลผลิต หรือการบริหารขององค์กร ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างภาพลักษณะที่ดีแก่องค์กร แต่ละคนของแต่ละองค์กรมีลักษณะหลากหลาย แตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะ และ ทัศนคติ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้บุคลากรสามารถสร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพโดยต้องอาศัยคุณภาพของการบริหาร

ในการบริหารจัดการองค์กรต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องให้ความมั่นคงให้แก่องค์กรและบุคคลในองค์กรด้วย แต่สิ่งเหล่านี้เป็นเพียงทฤษฎีที่ทุกองค์กรมักจะแสดงให้เห็นว่ามี

ความสำคัญในด้านบุคคลากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพประสิทธิภาพ ในการสร้างความเจริญเติบโต และมีการกำหนดไว้เป็นแผนขององค์กร ที่จะต้องมีการพัฒนาทั้ง 4 ด้านนี้ด้วยความจริงใจและอย่างมีความต่อเนื่องด้วย และหลักบริหารทั้ง 4 ด้านนี้ ยังมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอีกด้วย

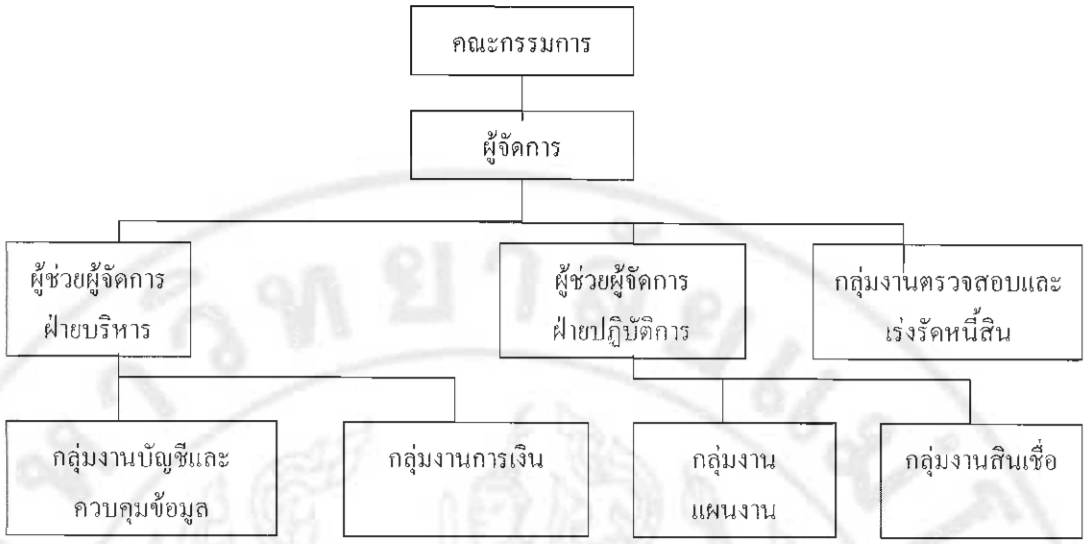
แรงจูงใจ (motivation) เป็นขบวนการที่สำคัญยิ่งในการบริหารบุคคล เพราะเป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเดียวกัน ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดจนถึงลูกจ้างขององค์กรพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากแรงจูงใจจะสนองตอบความต้องการของมนุษย์ในรูปที่สร้างความพึงพอใจซึ่งกันและกัน และกระตุ้นให้เกิดความอุตสาหะที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในงานของตนเองและตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การดังนั้นแรงจูงใจในการทำงานที่สามารถสร้างความพอใจในงานจึงนับเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในองค์การ

การแบ่งส่วนงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด แบ่งออกเป็นดังนี้

เปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์

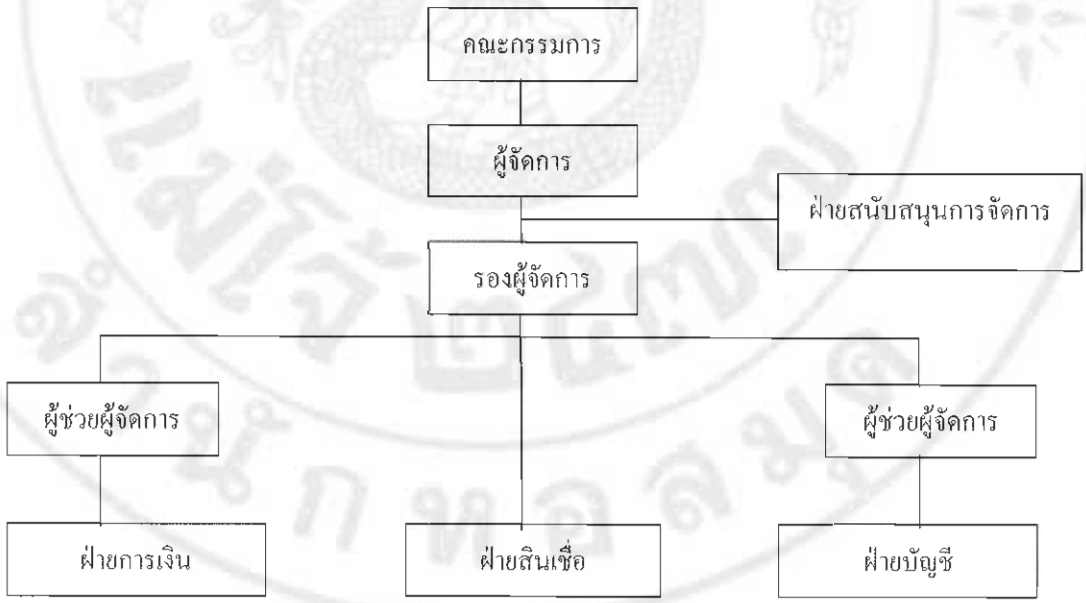
ภาพ 1 โครงสร้างการบริหารงานของ สอ.ธกส.

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 2546 (สหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด [สอ.ธกส. จำกัด], 2547)



ภาพ 2 โครงสร้างการบริหารงานของ สอ.ธอส.

ที่มา: รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2546 (สหกรณ์ออมทรัพย์และธนาคารออมสิน จำกัด [สอ.ธอส. จำกัด], 2547)



ภาพ 3 โครงสร้างการบริหารงานของ สอ.ธปท.

ที่มา: รายงานกิจการ ประจำปี 2546 (สหกรณ์ออมทรัพย์ ธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด [สอ.ธอส. จำกัด], 2547)

ตาราง 1 เปรียบเทียบการบริหารจัดการบุคลากร

รายการ	สอ.ธกส. (คน)	สอ. ธอส. (คน)	สอ. ธปท. (คน)
1. สมาชิก สหกรณ์	13,156	10,159	6,411
2. เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์	22	28	19
- เจ้าหน้าที่การเงิน	5	4	4
- เจ้าหน้าที่ บ/ธ	2	3	3
- เจ้าหน้าที่สินเชื่อ	6	12	6
- เจ้าหน้าที่อำนวยการ	5	-	-
- เจ้าหน้าที่แผนงาน	-	9	-
- เจ้าหน้าที่ระบบงานสัมพันธ์	2	-	-
- เจ้าหน้าที่สนับสนุน	1	-	6

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 2546 (สอ.ธกส., 2547; สอ.ธปท., 2547) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2546 (สอ.ธอส., 2547)

โดยธุรกิจหลักของสหกรณ์ออมทรัพย์โดยทั่วไปแล้ว รายได้จะมาจากธุรกิจสินเชื่อเป็นหลัก ดังนั้น จะเปรียบเทียบด้านการจ่ายเงินด้านสินเชื่อกับปริมาณบุคลากรเป็นลำดับแรก ตามด้วยธุรกิจด้านเงินรับฝาก

ตาราง 2 เปรียบเทียบการบริหารธุรกิจกับบุคลากร

รายการ	สอ.ธกส.	สอ.ธอส.	สอ.ธปท.
1. จำนวนสมาชิก/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ (คน:คน)	13,156/22 (626.48:1)	10,159/28 (362.8:1)	6,411/19 (337.4:1)
2. จำนวนสัญญาเงินกู้/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ (สัญญา:คน)	21,450/8 (2,681:1)	12,940/13 (1,078.33:1)	4,184/6 (697.33:1)
3. ปริมาณเงินรับฝาก/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ (ล้านบาท:คน)	22.28/2 (11.41:1)	24.85/3 (8.28:1)	879.20/4 (219.8:1)

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 2546 (สอ.ธกส., 2547; สอ.ธปท., 2547) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2546 (สอ.ธอส., 2547)

จะเห็นว่าจากลักษณะโครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน และสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด มีการแบ่งส่วนงานออกเป็นส่วนงานหลักคล้ายกันคือ มีงานด้านสินเชื่อ ด้านเงินฝาก ด้านบัญชี โดยมีผู้ช่วยผู้จัดการและผู้จัดการเป็นฝ่ายจัดการในการกำกับดูแล แต่สัดส่วนของปริมาณงานต่อเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่รับผิดชอบจะมีความแตกต่างกัน จึงทำให้ผู้ศึกษาเกิดความสนใจที่จะศึกษาว่า สหกรณ์ทั้ง 3 สหกรณ์ ดังกล่าว มีโครงสร้าง และสัดส่วนของปริมาณงานต่อจำนวนเจ้าหน้าที่สหกรณ์อย่างไร และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีระดับแตกต่างกันมากน้อยเพียงไร เพราะแรงจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด

2. เพื่อศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงาน และแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับลักษณะโครงสร้างการบริหารงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่เพื่อจะได้นำเอาผลการศึกษาไปสร้างแนวนโยบายในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด

2. สหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด สามารถนำข้อมูลด้านการจัดการบุคลากรไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์

3. สหกรณ์ออมทรัพย์ 3 แห่ง สามารถนำผลการศึกษานำไปเป็นข้อมูลพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการหน่วยงาน และบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาโครงสร้างการบริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด โดยกำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ดังนี้คือ

1. ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาโครงสร้างการบริหารปี 2546 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด (สอ.ธกส.) สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด (สอ.ธอส.) และ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด (สอ.ธปท.)

2. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารปี 2546 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด ตลอดจนปัญหาและปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างการบริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด ประจำปีบัญชี 2546 ซึ่งจะใช้แบบสอบถามในการสำรวจเก็บข้อมูลภายในระยะเวลา 2 เดือน ตั้งแต่ กันยายน- ตุลาคม 2548

3. การศึกษาเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารด้านการเงิน จะใช้ข้อมูลทุติยภูมิ อันได้แก่ งบการเงินของทั้ง 3 สหกรณ์ ในปีการเงิน 2546 โดยใช้เกณฑ์การบริหารจัดการการเงินและโครงสร้างการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

สอ.ธกส. หมายถึง สหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด

สอ.ธอส. หมายถึง สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด

สอ.ธปท. หมายถึง สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด

โครงสร้างการบริหารงาน หมายถึง โครงสร้างในการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ 3 แห่ง มีองค์กรศึกษาเปรียบเทียบ คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน และสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านอุปกรณ์ และด้านการจัดการ

ด้านบุคลากร หมายถึง บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด ตั้งแต่ระดับหัวหน้างานลงมา ซึ่งจะแบ่งเป็น เจ้าหน้าที่ด้านบัญชี ด้านการเงิน ด้าน ธุรการ ด้าน คอมพิวเตอร์ โดยจะศึกษาในด้านอายุ อายุงาน สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับชั้น หน่วยงานที่สังกัดและเงินเดือน ปี 2546

ด้านการเงิน หมายถึง การพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด ของปีบัญชี 2546 ด้าน

- ฐานะการเงิน อันแสดงที่มาของสินทรัพย์ ว่าได้มาจากหนี้สิน และทุน
- ผลการดำเนินงาน
- ปริมาณธุรกิจ
- การจัดสรรกำไร
- งบประมาณรายรับ – รายจ่าย เฉพาะรายการที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

ทุนดำเนินงาน หมายถึง ทุนที่สหกรณ์ไปดำเนินงานทั้งหมดโดยใช้ตามความหมายของทุนดำเนินการตามความหมายกว้างซึ่ง หมายถึง สินทรัพย์ รวมของสหกรณ์ประกอบด้วย เงินทุนภายในและเงินทุนภายนอก

เงินทุนภายใน หมายถึง ส่วนทุนของสหกรณ์ซึ่งประกอบด้วย เงินรับฝาก ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรองตามกฎหมาย

เงินทุนภายนอก หมายถึง เงินทุนที่สหกรณ์ ได้มาจากการกู้ยืม สถาบันการเงิน หรือกู้ยืมสหกรณ์อื่น การออกตั๋วสมุดการใช้เงิน เป็นต้น

ด้านอุปกรณ์ หมายถึง เครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สอ.ธกส. จำกัด สอ.ธอส. จำกัด และสอ.ธปท. จำกัด ซึ่งจะพิจารณาในด้านเกี่ยวกับอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ใช้ในสำนักงาน และเครื่องใช้สำนักงานที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน คือ เครื่องเขียน แบบพิมพ์ รวมทั้งการบริการซ่อมแซมอุปกรณ์

ด้านการจัดการ หมายถึง การแสดงให้เห็นกิจกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคล 3 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ คือ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการ ทั้งนี้จะเน้นการจัดการที่ผู้จัดการสหกรณ์ในด้านการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ คน

เงิน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสาร โดยปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตามแนวคิดด้านการจัดการ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สถานะที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์ของการทำงานของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนที่ทำงานนั้นเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกันมีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามร่วมมือกันทำ พยายามต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ โดยมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร หน่วยงานของตนเอง ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ในการยอมรับความสำเร็จในการทำงานตลอดจนมีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพและการงานที่ตนเองปฏิบัติ (ชูทิศ รัตนทัศนีย์, 2525) โดยใช้องค์ประกอบต่อไปนี้เป็นตัวชี้วัดคือ

- ความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ
- ด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึ่งพิงได้
- ด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง
- ด้านความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน
- ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อหน่วย
- ด้านความสำเร็จในงาน
- ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- ด้านความรับผิดชอบ
- ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

บทที่ 2

การตรวจสอบเอกสาร

การศึกษาเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระหว่างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด ผู้วิจัยจะได้นำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดนำเสนอจะเป็นไปตามลำดับต่อไปนี้

1. ความหมายและความสำคัญของการบริหารงาน
2. ความเป็นมาและความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์
5. การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. ภาคสรุป
8. กรอบแนวคิดของการศึกษา
9. สมมติฐานการวิจัย

ความหมายและความสำคัญของการบริหารงาน

การบริหารนั้นอาจกล่าวได้ว่า เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ พร้อมกันในตัวเอง ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้พยายามให้คำจำกัดความของการบริหารไว้ในทัศนะต่าง ๆ กัน ซึ่งคำว่า "การบริหาร" (administration) นั้นมีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่า "การจัดการ" (management) และนำมาใช้ในลักษณะทดแทนกันด้วย เพื่อให้เข้าใจความหมายของการบริหารให้ชัดเจน และเป็นแนวทางในการศึกษาและทำความเข้าใจ ดังนี้

Dubrin & Ireland (1993) กล่าวว่า " การบริหารเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนผสมผสานระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและทรัพยากรทางการบริหาร การบริหารจึงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารได้นำเอาทรัพยากรในองค์การ (organization resources) เช่น คน เงิน

วัตถุดิบและข้อมูลข่าวสาร มาผ่านกระบวนการวางแผนการจัดการองค์การ การบังคับบัญชา และการควบคุมเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล"

Flippo & Munsinger (1978) สรุปไว้ว่า การบริหาร เป็นกระบวนการพื้นฐานของการวางแผนการจัดองค์ การบังคับบังชาและการควบคุมเพื่อที่จะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

กมล อดุลพันธ์ และคณะ (2533) สรุปไว้ว่า การบริหาร (administration & management) เป็นเรื่องของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมแรงร่วมใจกันกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้เกิดผลออกมาตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ร่วมกัน อาจจะเป็นการจัดการบริการให้กับประชาชนในทางราชการ หรือเป็นการปฏิบัติงานในองค์การใด ๆ ทางธุรกิจเอกชน

วัชรี ธุวธรรม (2534) สรุปไว้ว่า การบริหารตามความหมายของคำ หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยความเพียรพยายามของบุคคลอื่น

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2539) สรุปไว้ว่า การบริหารการพัฒนา หมายถึง การบริหารกิจกรรมพัฒนาต่าง ๆ ของหน่วยงานรัฐบาล รวมไปถึงการพัฒนาการบริหารเพื่อช่วยให้หน่วยงานรัฐบาลมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น สามารถใช้เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่กำหนดไว้

จากความหมายและคำนิยามการบริหารดังกล่าวข้างต้น จึงอาจแยกองค์ประกอบสำคัญของการบริหารได้ดังนี้

1. ต้องมีกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. ต้องมีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง
3. ต้องมีการกระทำอย่างร่วมแรงร่วมใจของกลุ่มบุคคลนั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
4. ต้องมุ่งสู่วัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ตั้งไว้ร่วมกันอย่างมีเหตุผล

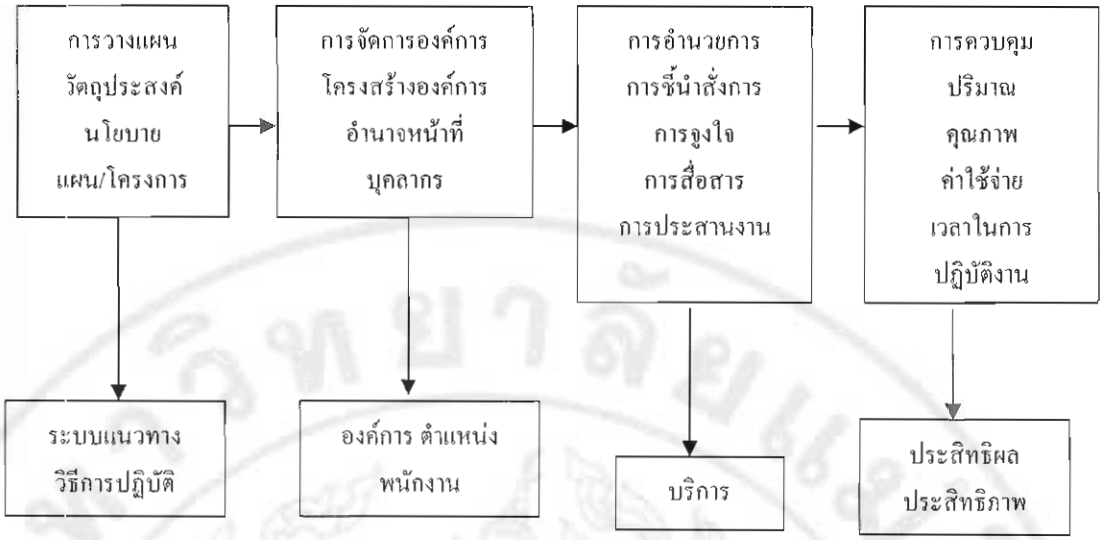
สมยศ นาวีการ (อ้างใน ศุภวิทย์ เจริญผล, 2543) สรุปไว้ว่า การบริหารโดยวัตถุประสงค์เป็นระบบที่สร้างขึ้นเพื่อผสมผสานหน้าที่การบริหารทุกอย่างเข้าด้วยกัน ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์โดยส่วนรวมขององค์การการแก้ปัญหาและการตัดสินใจการ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายผลตอบแทน การวางแผนกำลังคน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การใช้การบริหารโดยวัตถุประสงค์ในระยะหลัง มีการอำนวยการและการผลักดันมาจากผู้บริหารระดับสูง แต่ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการ การทำงานเป็นทีมในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับกลุ่มเพิ่มขึ้น การกำหนดเป้าหมายยืดหยุ่นมากขึ้น และครอบคลุมระยะเวลานานขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานมีบ่อยครั้งขึ้น และเน้นการพัฒนาบุคคลมากขึ้น

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546: 19-22) กล่าวไว้ในเอกสารประกอบการฝึกอบรมการจัดแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ดังนี้

ระบบการจัดการสหกรณ์เป็นกิจกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคล 3 ฝ่าย ซึ่งได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการ โดยระบบการจัดการจะเริ่มต้นจากการใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมการจัดการของสมาชิกโดยสมาชิกจะเข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อพิจารณาข้อบังคับ เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการรับทราบผลการดำเนินงานและกำหนดนโยบายอย่างกว้าง ๆ จากนั้นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะปฏิบัติหน้าที่ โดยการเข้าประชุมคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อตีความนโยบายจากที่ประชุมใหญ่และกำหนดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติและระเบียบสหกรณ์ ตลอดจนกำกับ ดูแล การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่ และอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งนโยบายของรัฐ สำหรับผู้จัดการจะมีหน้าที่สำคัญในการสานต่อนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ โดยนำมาวางแผนปฏิบัติงาน ผ่านกระบวนการจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจกำหนดเป็นรูปของแผนงาน ระเบียบ และคำสั่ง ให้พนักงานสหกรณ์ไปปฏิบัติและให้บริการแก่สมาชิกต่อไป

หน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์นับเป็นบุคคลที่มีบทบาทและความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการสหกรณ์เป็นอย่างมาก กล่าวกันว่า ผู้จัดการสหกรณ์ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ทั้งด้านสหกรณ์และด้านธุรกิจมีความสามารถด้านการจัดการในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสาร โดยปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามแนวคิดด้านการจัดการในปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่าหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการมี 4 ประการดังต่อไปนี้



ภาพ 4 หน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการ

ที่มา: เอกสารประกอบการฝึกอบรมการจัดแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท, 2546)

1. การวางแผน (planning) เป็นหน้าที่สำคัญประการแรกในกระบวนการจัดการ การวางแผน คือ การค้นหาขั้นตอนการปฏิบัติงาน และตัดสินใจล่วงหน้า ว่าจะทำอะไร มีขั้นตอนอะไร เมื่อใด และอย่างไร จุดมุ่งหมายสำคัญของการวางแผน คือ การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ไปในทางที่ดี

2. การจัดองค์การรวมทั้งการจัดการงานบุคคล (organizing) ผลจากการวางแผนย่อมก่อให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดผังตำแหน่งงานหรือโครงสร้างองค์การ เพื่อจะกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น รวดเร็ว ไม่ก้าวก่าย และบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด แนวคิดในการจัดโครงสร้างองค์การคือ โครงสร้างจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกเสมอ ถ้าหากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ธุรกิจดำเนินอยู่ทีสภาพไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์กรควรจะชัดเจนแน่นอนในลักษณะที่เรียกว่า "MECHANISTIC SYSTEM" แต่ถ้าสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโครงสร้างจะต้องมีความคล่องตัวมากพอสมควรในลักษณะที่เรียกว่า "organic system" ดังนั้นหากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงในอัตราปกติ โครงสร้างองค์การควรมี 2 ลักษณะร่วมกัน

ส่วนการจัดการงานบุคคลเป็นเรื่อที่เกี่ยวกับ การคัดเลือกบุคคล การพัฒนาบุคคล ตลอดการจูงใจและการธำรงรักษาบุคคลให้ทำงานอย่างมีความสุข เพื่อการใช้ทรัพยากรบุคคลเป็นประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์

3. การอำนวยการหรือการชี้นำ (directing) การอำนวยการ จะช่วยผลักดันให้แผนงานที่กำหนดขึ้น การจัดองค์การและการจัดการงานบุคคลเกิดขึ้นจริง โดยการอำนวยการจะเริ่มต้นจากการตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยจะต้องอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ มาสนับสนุน ได้แก่ ภาวะผู้นำและมนุษย์สัมพันธ์

4. การควบคุมติดตามผลการทำงาน (controlling) การควบคุม หมายถึง กระบวนการที่จะประกันหรือรับรองให้แต่ละองค์กร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป็นไปตามแผนที่วางไว้โดยการตรวจสอบ ติดตามวัดผลงาน ประเมินค่าของงานและหาวิธีการแก้ไข

ขั้นตอนในการควบคุมประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1) การกำหนดมาตรฐาน

2) การวัดผลที่เกิดขึ้น

3) การเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นกับมาตรฐานและวิเคราะห์ความแตกต่าง

4) การหาทางแก้ไข

หน้าที่การจัดการที่กล่าวมาทั้งหมด ต่างก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน การมุ่งเน้นไปที่จุดใดจุดหนึ่งเพียงจุดเดียว ย่อมไม่สามารถทำให้การจัดการด้านอื่น ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ ผู้จัดการสหกรณ์ต้องให้ความสำคัญกับทุกเรื่องอย่างเท่าเทียมกัน สิ่งที่สำคัญ คือ ผู้จัดการจะต้องตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรของสหกรณ์อันได้แก่ คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและต้องพยายามสร้างระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการจัดการ (management information system) ขึ้นมาเป็นทรัพยากร ที่จะนำไปใช้ในการจัดการเพื่อความสำเร็จของสหกรณ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้จัดการสหกรณ์จะต้องตระหนักถึงขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และการสร้างสิ่งจูงใจให้เขาเหล่านั้น ได้เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการจัดการตามที่ได้รับมอบหมายอย่างจริงใจ

นอกจากนั้น สิ่งที่จะต้องนึกถึงอยู่เสมอคือ “สหกรณ์เป็นองค์กรของสมาชิกเพื่อสมาชิก โดยสมาชิก” สิ่งนี้จะทำให้เข้าใจขอบเขตของการจัดการสหกรณ์อย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้สามารถบรรลุความสำเร็จในการจัดการสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสม

ความเป็นมาและความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537: 62) กล่าวว่า การใช้แรงจูงใจในการทำงาน คือ การกระทำที่มีส่วนช่วยให้เกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุดและให้ประสบความสำเร็จเป็นประการสุดท้าย

ก่อนสมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม คือก่อนปี ค.ศ. 1760 (ก่อน พ.ศ. 2303) นั้น การประกอบธุรกิจเกิดขึ้นในรูปของอุตสาหกรรมขนาดเล็กหรือเป็นอุตสาหกรรมครอบครัว ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับนายจ้างจึงเป็นแบบนายจ้างอุปถัมภ์คนงาน ซึ่งคนทำงานจะสำนึกในบุญคุณของนายจ้างเป็นส่วนใหญ่ วิธีการของแรงจูงใจที่นายจ้างนำมาใช้เป็นส่วนมาก คือ การทำให้รู้สึกกลัวการลงโทษ ซึ่งอาจเป็นทางวัตถุ (งดให้สินจ้างรางวัล) ทางการเงิน (ตัดเงินเดือนหรือเงินค่าจ้าง) หรือทางสังคม (ขาดการยอมรับนับถือจากคนอื่น) เมื่อคนงานเกิดความรู้สึกกลัวการลงโทษหรือมีความละอายที่จะรับการลงโทษ จึงทำให้ความพยายามทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เป็นที่พอใจของนายจ้างตลอดไป

ภายหลังที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมแล้วมีการขยายขอบเขตการทำงานในหน่วยงานกว้างขวางขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานกับนายจ้างจึงเปลี่ยนไป กลายเป็นความเหินห่างกันมากขึ้น เป้าหมายของการทำงานจะมุ่งไปสู่การผลิตที่มีปริมาณมาก ฉะนั้นระบบการทำงานที่เปรียบมนุษย์ว่าเป็นเสมือนเครื่องจักรจึงเกิดขึ้น ใครผลิตได้มากย่อมได้รับค่าตอบแทนมาก หรืออีกในหนึ่งถ้าใครต้องการผลตอบแทนมากต้องบังคับตัวเองให้ทำงานที่ได้ผลผลิตมากนั่นเอง แรงจูงใจที่ใช้ในสภาพอย่างนี้ ก็คือการเสนอผลตอบแทนจำนวนมากแก่คนงาน อันก่อให้เกิดระบบการแข่งขันและยึดคติตัวใครตัวมัน

ต่อมาได้มีผู้รู้หลายท่านลงความเห็นว่าระบบการแข่งขันนั้นก่อให้เกิดปัญหาหลายอย่างทั้งปัญหาด้านมนุษยธรรม การหยุดงาน ผละงาน ผลผลิตที่มีปริมาณมากแต่ด้อยคุณภาพ ฯลฯ ซึ่งปัญหาเหล่านี้กระทบกระเทือนต่อเสถียรภาพของงานและการลงทุน ทำให้เกิดการค้นพบต่อมาว่า หากมุ่งแต่ด้านการผลิตอย่างเดียวแล้ว เสถียรภาพหรือความเป็นปึกแผ่นของหน่วยงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ ฉะนั้นต้องคำนึงถึงภาวะจิตใจหลายอย่าง เป็นต้นว่า ขวัญกำลังใจความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของผู้ร่วมงานทุกคนด้วย จึงจะทำให้กิจการในหน่วยงานดำเนินไปด้วยดีและประสบความสำเร็จ ตลอดจนมีความเป็นปึกแผ่นมั่นคง แรงจูงใจที่นำมาใช้เพื่อส่งเสริมความเห็นในสภาวะนี้จึงอยู่ที่การพยายามหากลวิธีต่าง ๆ ซึ่งนอกเหนือจากการทำให้รู้สึกกลัวการลงโทษ หรือการเสนอค่าตอบแทนมาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งไปสู่การทำให้คนงานเกิดความรู้สึกพอใจ และมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในกิจการนั้น ๆ อันเป็นเครื่องส่งเสริมให้เกิดความศรัทธาหรือความเต็มใจที่จะทำงานอย่างมุ่งมั่นแท้จริงได้

ความหมายของแรงจูงใจ

สุพัตรา สุภาพ (อ้างใน ธนธิดา ดิษยบุตร, 2541) กล่าวถึงเรื่องแรงจูงใจว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเป้าหมาย เป็นการโน้มน้าวจิตใจให้บุคคลเกิดพลังร่วมกันในการทำงานในการทำภารกิจขององค์การให้ลุล่วงไปด้วยดี

นักบริหาร หัวหน้าหรือผู้นำ จึงต้องมีเทคนิคพิเศษให้บุคคลสามารถอุทิศตัวเพื่อหน่วยงาน โดยที่

1. ใช้ไม้นวม (positive motivation) โดยการให้รางวัลหรือการให้กำลังใจเวลาทำดีด้วยการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือชมเชย

2. ใช้ไม้แข็ง (negative motivation) โดยใช้การข่มขู่ หรือลงโทษเพื่อให้ทำตาม เช่นการตัดเงินเดือน ลดขั้น เป็นต้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึงเรื่องการจูงใจว่า มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งมนุษย์ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การย่อมจะมีผลเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผลผลิต และการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างมาก ดังนั้นหน้าที่ของนักบริหารหรือหัวหน้าจึงต้องพยายามใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในบรรดาเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (อ้างใน ธนธิดา ดิษยบุตร, 2541) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจว่า เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดการใช้พลังที่มีอยู่ในตัวบุคคล กระทำกิจกรรมเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือแรงจูงใจเป็นสิ่งหนึ่งที่จะยั่วยุให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่ตนต้องการ

พะยอม วงศ์สารศรี (2530) ได้ให้ความหมายการจูงใจว่า หมายถึง การนำปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว การคาดหวัง การใช้เครื่องล่อ และการลงโทษ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

Dale (1965) ได้ให้คำนิยามแรงจูงใจว่า เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลัง เพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์และเป็นสิ่งยั่วยุให้คนไปถึงวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

Brerlson & Steiner (1988 อ้างใน ธนธิดา ดิษยบุตร, 2541) ได้อธิบายแรงจูงใจไว้ว่า สิ่งชักจูงอันหนึ่งนั่นคือ สถานการณ์ภายในซึ่งช่วยกระตุ้นและริเริ่มเรื่องของกิจกรรมการเคลื่อนไหวและนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตามช่องทางภายใต้การนำของเป้าหมาย

Atkinson (1973 อ้างใน ธนธิดา ดิษยบุตร, 2541) ให้คำจำกัดความของคำว่าแรงจูงใจคือ ความต้องการของบุคคลที่ฝ่าอุปสรรคเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เช่น เขากล่าวว่าแนวโน้มการทำงานให้สำเร็จเป็นสภาพจูงใจที่เรียนรู้ได้จากความสนใจของงานและบุคคล โดยแต่ละบุคคลจะกำหนดมาตรฐานความสำเร็จของงานแตกต่างกันออกไป ซึ่งแต่ละคนก็จะแข่งกับมาตรฐานที่ตนตั้งไว้

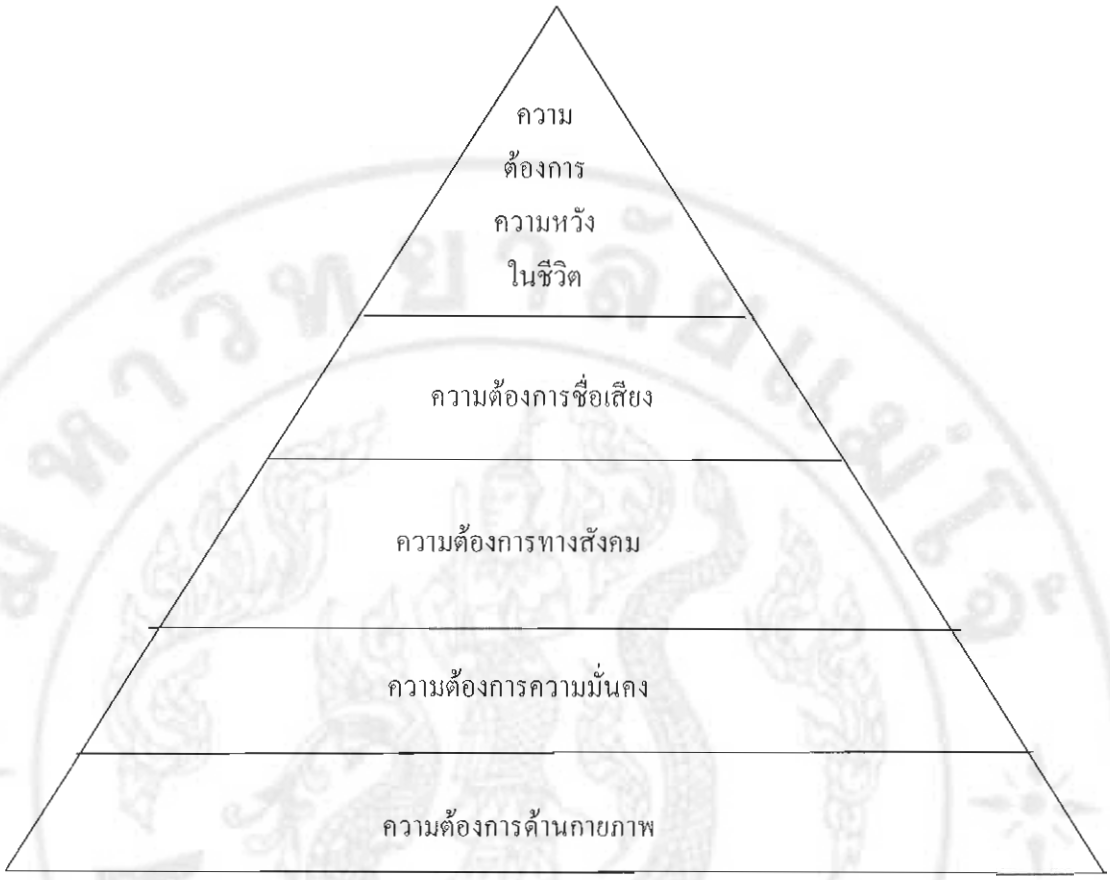
Kogan & Haveman (1978 อ้างใน ธนธิดา ดิษยบุตร, 2541) กล่าวว่าแรงจูงใจ คือ แรงซึ่งควบคุมพฤติกรรมของคน อันเกิดจากความต้องการ (need) พลังกดดัน (drive) ความปรารถนา (desires) ที่ผลักดันให้คนพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนถูกกำหนดและควบคุมโดยการจูงใจต่าง ๆ การจูงใจเหล่านี้ยังมีลักษณะความแตกต่างกันไปสำหรับแต่ละคนด้วย

นิยามในเชิงจิตวิทยาสังคมนั้น แรงจูงใจหมายถึง สภาวะภายในตัวอินทรีย์ที่กระตุ้นให้อินทรีย์แสดงพฤติกรรมออกไปในทิศทางที่กำหนด เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการสภาวะภายในตัวอินทรีย์ที่เกิดจากความต้องการซึ่งทำให้ร่างกายขาดดุลย์ และเกิดแรงขับกระตุ้นให้ร่างกายแสดงพฤติกรรมเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ตัวอย่างพฤติกรรมที่ทำอย่างมีแรงจูงใจ เช่น ความหิว จะกระตุ้นให้เราอยู่เฉยไม่ได้ ต้องออกเดินกำหนดทิศทางไปหาแหล่งที่จะได้อาหารเป็นต้น (ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ, 2539)

กล่าวโดยสรุปแล้วแรงจูงใจ อาจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั่นเอง ภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการหรือขาดอะไรไปบางอย่างซึ่งเป็นพลังชักจูงหรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น ส่วนภายนอก ได้แก่สิ่งใดก็ตามที่มาเร่งเร้าช่องทางและเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวของมนุษย์ ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกเพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างก็ได้ จึงกล่าวว่า แรงจูงใจในการทำให้เกิดพฤติกรรมเกิดจากความต้องการของมนุษย์ (ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ, 2539)

ทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็คือ การสนองตอบที่ตรงความต้องการของมนุษย์ (human needs) ซึ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้ Maslow (1954: 80-84 อ้างใน ธนธิดา ดิษยบุตร, 2541) มนุษย์มีความต้องการหลายอย่าง ความต้องการนั้นไม่สิ้นสุด ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมีความต้องการอื่นเข้ามาแทนที่ ความต้องการในระดับต่ำเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับสูงไปก็จะเข้ามาแทนที่ และมีการเรียกร้องให้ตอบสนองในทันที ความต้องการจะเรียงลำดับจากน้อยไปหามาก โดยแบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ขั้นดังนี้



ภาพ 5 แผนภูมิแสดงลำดับขั้นตอนความต้องการของมนุษย์
ที่มา: ธนธิดา ดิษยบุตร (2541)

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ และสิ่งที่มีความจำเป็นที่สุดของการดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงระยะเวลาและเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ ถ้าหากร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว ชีวิตจะดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการในขั้นนี้ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่มและยารักษาโรค การพักผ่อน ตลอดจนความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการในขั้นนี้องค์การหรือหน่วยงานจะสนองตอบความต้องการเหล่านี้ของบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การโดยการจ่ายเป็นค่าจ้างเพื่อบุคคลในแต่ละบุคคลนั้นจะได้นำเอาเงินที่ได้รับนั้นไปใช้จ่ายแสวงหาสิ่งที่จำเป็นตามต้องการ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (security needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็จะเข้ามาแทนที่มนุษย์มีความต้องการที่

ได้รับการตอบสนองในด้านความปลอดภัย ปราศจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย เช่น อุบัติเหตุต่าง ๆ หรือความปลอดภัยในการประกอบอาชีพ กล่าวคือ เมื่อมนุษย์เรามีรายได้มาตอบสนองความต้องการแล้วมนุษย์ก็ย่อมมีความต้องการที่จะมีรายได้นั้นต่อไป ดังนั้น ความมั่นคงในการทำงานจึงนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อบุคคลในการปฏิบัติงาน การสนองตอบเกี่ยวกับความต้องการในขั้นนี้ขององค์การนั้น องค์การจึงมีหน้าที่ที่จะให้ความมั่นคงแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การจะให้บุคคลออกจากงานนั้น จะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบครอบมีการตั้งกรรมการขึ้นสอบสวนให้ได้ข้อเท็จจริงที่แน่นอนและถูกต้องเสียก่อน

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (social of belonging needs) เมื่อความต้องการสองประการแรกของบุคคลได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าก็จะเข้ามาแทนที่ และครอบงำพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้ได้รับการตอบสนองความต้องการนั้นก็คือ ความต้องการทางสังคม ความต้องการทางสังคมเป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมหรือได้รับการยอมรับความเป็นมิตรหรือความรักจากเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นในสังคม ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยอมรับในความสำคัญของตน องค์การหรือหน่วยงานที่บุคคลปฏิบัติอยู่ย่อมสนองตอบความต้องการในชั้นนี้ ด้วยการให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การหรือของหน่วยงานนั้น หรือมีการยกย่องชมเชย และให้ลูกจ้างได้มีส่วนในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เขามีความรู้สึกว่าเขามีความสำคัญในองค์การนั้นเหมือนกัน

ขั้นที่ 4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (esteem or egoistic needs) เป็นความต้องการที่อยากจะเด่นในสังคม ความเป็นอิสระมีเสรีภาพเป็นของตนเองมีคนเคารพนับถือ การมีตำแหน่งสูง ๆ ในองค์การหรือการมีความสามารถเข้าใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญเป็นการยกฐานะของตนให้เด่นในสังคม องค์การมีการตอบสนองความต้องการขั้นนี้ของบุคคลผู้ปฏิบัติงานด้วยการแบ่งชั้นของหน้าที่ในการทำงานมียศมีตำแหน่งตามลำดับความสำคัญ

ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (self actualization) ความต้องการในขั้นที่ 5 นี้ เป็นความต้องการชั้นสูงสุดของมนุษย์เป็นความต้องการพิเศษ ซึ่งคนธรรมดาเป็นส่วนมากมีความต้องการในขั้นนี้ได้ ก็จะได้รับการยกย่องในสังคมเป็นพิเศษ เช่น ความต้องการที่อยากจะเป็นที่มีชื่อเสียงของโลกความต้องการที่อยากจะเป็นนายกรัฐมนตรีหรือประธานาธิบดี อยากจะเป็นนักกีฬาที่มีชื่อเสียงของโลกหรือของประเทศซึ่งความต้องการในขั้นนี้แต่ละคนก็จะมีความรู้สึกนึกคิดที่แตกต่างกันไป

ทฤษฎีแรงจูงใจ มาจากกลุ่มความคิดต่าง ๆ ซึ่งพากันตั้งสมมติฐานขึ้น แล้วทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่จะช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ว่า

สาเหตุที่คนกระทำพฤติกรรมนั้นเพราะอะไร มีสิ่งใดเป็นเครื่องกระตุ้นหรือเร้าให้กระทำเช่นนั้น สิ่งเร้านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร ทำให้เกิดทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ขึ้นหลายทฤษฎี ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้คือ

ทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์ (Theory X and Y of McGregor)

แมคเกรเกอร์ (McGrager) (ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ, 2539) ได้กล่าวเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ไว้ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยที่

ทฤษฎี X ได้กล่าวถึงแรงจูงใจไว้ ดังนี้

1. คนส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงานและคนพยายามเลี่ยงเท่าที่ทำได้
2. คนส่วนใหญ่ไม่มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบน้อย
3. คนส่วนใหญ่มีความสามารถด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์การน้อย
4. การจูงใจจะเกิดขึ้นเพื่อสนองกับความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น
5. คนส่วนใหญ่จะต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด และบ่อยครั้งที่จะต้องใช้อำนาจบังคับเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ทฤษฎี Y ได้กล่าวถึงแรงจูงใจไว้ ดังนี้

1. งานเหมือนกับธรรมชาติหรือการเล่น หากสภาพการทำงานเป็นที่น่าพอใจ
2. สามารถควบคุมตนเองเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้
3. ความสามารถในด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์การมีเกือบทุกคน
4. การจูงใจจะเกิดขึ้นเพื่อสนองระดับความต้องการด้านสังคมและ ความรักความต้องการยกย่องและความสำเร็จสมหวังในชีวิตพอ ๆ กับความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัย
5. คนสามารถสั่งการด้วยตนเองมีความริเริ่มในการทำงานหาก ได้รับการจูงใจที่ถูกต้อง

จากข้างต้นสามารถอภิบายได้ว่า ทฤษฎี X มีสมมุติฐานที่ว่า ต้องบังคับให้มนุษย์ทำงาน เพราะมนุษย์เกียจคร้านและไม่ค่อยรับผิดชอบ ผลคือผู้บริหารจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และจูงใจคนด้วยการให้เงินหรือผลประโยชน์ แต่ถ้าทำผิดจะมีการลาดโทษกัน ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาอาจทำตามสั่ง ไม่สนใจปรับปรุงงาน เน้นเรื่องเงินเป็นหลัก แมคเกรเกอร์ กล่าวว่าถ้าคนได้ตามความต้องการทั้งกายและใจ ทฤษฎีนี้คงใช้ไม่ได้ผล (สุพัตรา สุภาพ, 2541) นอกจากนี้

แมคเกรเกอร์ ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎีนี้จะถูกต้องหรือไม่ ในที่สุดก็หาข้อยุติลงไม่ได้ จึงตั้งทฤษฎี Y ขึ้นมาแทน (ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ, 2539)

ทฤษฎี Y ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า มนุษย์มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความขยันความรับผิดชอบ อยากให้มีความร่วมมือ เพียงแต่ผู้บริหารจะพัฒนาคนหรือจูงใจคนเหล่านี้อย่างถูกต้องเพียงใด วิธีการคือต้องจัดหรือสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเอง หากได้รับการยกย่อง มีตำแหน่ง มีความก้าวหน้า งานจึงเสมือนการเล่นหรือการพักผ่อน ถ้าสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสม นั่นคือคนจะสนุกกับงาน มีแรงจูงใจในการทำงานอย่างเป็นสุข ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ยอมทุ่มเทเวลาให้อย่างเต็มที่ เพื่อจะได้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน โดยหวังว่าในอนาคตเขาจะได้ก้าวหน้าในงาน (สุพัตรา สุภาพ, 2541)

แมคเกรเกอร์ ชี้ให้เห็นว่าในการจูงใจให้ทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทฤษฎี Y และเขามองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ การใช้ทฤษฎี Y จูงใจคนได้มากกว่าการใช้ทฤษฎี X แต่ไม่ได้หมายความว่าจะละเลยต่อการควบคุมโดยสิ้นเชิง (ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ, 2539)

เฮอร์ซเบอร์ก และเพื่อนร่วมงาน (1956 อ้างใน ธนธิดา ดิษยบุตร, 2541) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่องานวิศวกรและนักบัญชี จำนวน 200 คน สรุปได้ว่า ความพอใจและความไม่พอใจในการทำงานไม่มีสาเหตุมาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำให้เกิดความพอใจ เรียกว่าปัจจัยจูงใจ (motivation factors) และกลุ่มที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ เรียกว่าปัจจัยค้ำจุน (maintenance factors)

ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน ทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งประกอบด้วย

1. ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (achievement) การที่บุคคลสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และรู้จักป้องกันกับปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อผลสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) การได้รับการยอมรับ นับถือจากบุคคลต่าง ๆ เช่น จากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนั้นอาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดีการให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการ ยอมรับในความสามารถ จะทำให้ผู้ปฏิบัติชอบและรักงาน

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (work itself) เป็นงานที่น่าสนใจต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายให้ลงมือทำ เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลทำงาน

4. ความรับผิดชอบ (responsibility) ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นปัจจัยจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

5. ความก้าวหน้า (advancement) การได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

ปัจจัยค้ำจุน (maintenance factors) เป็นปัจจัยที่คงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีไม่สอดคล้องกับความไม่ปรารถนาของบุคคลในองค์การแล้วจะก่อให้เกิดการไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

1. เงินเดือน (salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานเป็นที่พอของบุคคลที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงรวมถึงการที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพอีกด้วย

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation with supperior, subordinate, peers) การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจกันและกันเป็นอย่างดี

4. ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน (status) เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมความมีเกียรติและศักดิ์ศรีเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพอใจในงาน

5. นโยบายและการบริหาร (company policy and administration) การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ดีจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ

6. สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ เป็นสิ่งช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal lift) ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ผู้ปฏิบัติงานถูกย้ายไปทำงานในที่ทำงานแห่งใหม่ซึ่ง

ห่างไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุข จึงเกิดความไม่พอใจในการทำงานในที่ทำงานแห่งใหม่ได้

8. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (security) ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน ความมั่นคงในการทำงานหรือความมั่นคงขององค์การย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงาน

9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision-technical) ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน การนิเทศงาน และความยุติธรรมในการบริหาร

นอกจากนี้ เฮอร์ซเบอร์ก ได้พูดถึงเรื่องตัวจูงใจ (motivator) ซึ่งมีผลต่อความพอใจในงานที่ทำ (maintenance factors) และหากพอใจก็จะมีแรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่า ข้อมูลที่ได้อาจมองแค่ความพอใจและความไม่พอใจ โดยมองข้ามไปว่าพวกที่ทำงานอาจจะทำงานไม่ได้ผลหรือคนงานอาจพอใจในงานส่วนใหญ่ แม้จะไม่ชอบงานบางส่วนก็ตาม

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของ เออร์เนส ฮิลการ์ด

เออร์เนส ฮิลการ์ด (Ernest Hilgard อ้างใน ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ. 2539) นักจิตวิทยาผู้หนึ่งที่กล่าวว่า ความต้องการที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์นั้นไม่มีที่สิ้นสุด และจำแนกแรงจูงใจของมนุษย์นั้นออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจที่จะมีชีวิตอยู่ (survival motives) เป็นแรงจูงใจที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ เช่น ความต้องการทางปัจจัย 4 ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

2. แรงจูงใจทางสังคม (social motives) ได้แก่แรงจูงใจที่จะอยู่ในสังคม มีความสัมพันธ์กันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความรัก มิตรภาพ ความต้องการที่จะปกครองตนเอง หรือกลุ่ม

3. แรงจูงใจที่สร้างสัมพันธภาพแก่ตน (ego-integrative motives) เป็นแรงจูงใจที่สร้างสัมพันธภาพแก่ตนเองในการที่จะดำเนินวิถีทางเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสร้างสรรค์ที่ดี สร้างปรัชญาและความเชื่อถือให้กับตนเอง มีจุดมุ่งหมายของชีวิตอย่างแน่นอน

จากทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่มีความสำคัญในการจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจ หรือการทำให้เกิดความพอใจ เป็นเหตุให้บุคคลเกิดพฤติกรรมแรงจูงใจในการทำงานได้

ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะงาน (Job Characteristics Theory)

Hackman & Oldham (อ้างในชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน, 2540) ได้รวบรวมเอาคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สามารถสร้างสภาพการณ์ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ มีความพึงพอใจและทำงานได้ดีขึ้น โดยเขามีความเชื่อว่า บุคคลทั่วไปจะตั้งใจทำงานอย่างหนักเมื่อเขาได้รับรางวัลตอบแทนจากงานที่เขาทำและเมื่อเขารู้ว่างานที่ทำเป็นที่น่าพอใจ สถานภาพทางจิตวิทยาที่สำคัญ 3 ชนิด ที่จะเป็นตัวกำหนดให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่สูงในการทำงาน

ประการแรก คือ ความรู้ที่เกิดขึ้นจากผลการปฏิบัติจริง (knowledge of the actual results of work activitives) หมายถึง การที่บุคคลได้รับรู้ถึงผลการทำงานอย่างทันที่ว่างานของตนมีคุณภาพตามมาตราฐาน

ประการที่สอง คือ การมีประสบการณ์ด้านความรับผิดชอบต่อผลงานที่ทำ (experinced responsibility for outcomes of the work) หมายถึง การที่บุคคลได้รับมอบหมายความรับผิดชอบให้สามารถควบคุมงานและกำหนดผลที่ผลิตขึ้น การสร้างให้ทำงานอย่างมีความพินิจพิจารณา

ประการที่สาม คือ การมีประสบการณ์ในด้านความสำคัญของงาน (experienced meaningfulness of the work) หมายถึง การที่บุคคลเกิดความรู้สึกว่างานที่ทำนั้นมีความสำคัญและเป็นงานที่จำเป็นอย่างยิ่ง

จากลักษณะทางจิตวิทยาทั้ง 3 ประการ ดังกล่าว จะส่งผลให้เกิดความจูงใจในการทำงาน มีความพอใจในการเจริญก้าวหน้ามากขึ้น อย่างไรก็ตามลักษณะทางจิตวิทยาทั้ง 3 ประการนั้น จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะของงานที่สำคัญ การที่จะทำงานมีความหมายและมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานนั้น คือ การมีทักษะต่าง ๆ การรู้รายละเอียดของงาน การรู้ความสำคัญของงาน สำหรับการมีประสบการณ์ในความรับผิดชอบของงานนั้น ควรมีลักษณะเป็นตัวของตัวเองอย่างมีสติและมีเหตุผล และการที่รู้ผลการทำงานควรได้รับการให้ข้อมูลย้อนกลับ ในด้านปริมาณและคุณภาพของการทำงาน

จุดมุ่งหมายของการใช้แรงจูงใจในหน่วยงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) สรุปไว้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน ถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นเรื่องสำคัญเมื่อไม่นานมานี้ หลังจากการที่ผู้จัดการฝ่ายบริหารและทางฝ่ายวิจัยของหน่วยงานต่าง ๆ การนำเรื่องแรงจูงใจมาพิจารณานั้น มีสาเหตุเนื่องมาจากปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งการค้นพบ

ของฝ่ายบริหารและผลสรุปจากการค้นคว้าวิจัย ลงความเห็นว่า ปัญหาต่าง ๆ นั้น เนื่องมาจากองค์ประกอบหลายประการคือ

1. จากการพิจารณาถึงพฤติกรรมที่ต้องการของหน่วยงานต่างๆ พบว่า นอกเหนือจากความต้องการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางวัตถุแล้ว ทุกหน่วยงานยังต้องการทรัพยากรด้านกำลังคน เพื่อมาดำเนินงานให้ลุล่วง นอกจากนี้คนที่หน่วยงานต้องการนั้น จะต้องมีลักษณะดังนี้

- คนในหน่วยงานต้องได้รับการชักจูงให้คงอยู่ในหน่วยงานตลอดไป ไม่ใช่เพียงมารวมบ้างเท่านั้น

- คนในหน่วยงานต้องทำงานตามที่ได้รับมอบหมายว่าจ้างมา และต้องทำงานนั้นเป็นที่ไว้ใจได้ด้วย

- การทำงานของคนในหน่วยงานนั้น นอกเหนือไปจากความไว้วางใจแล้วควรมีการริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักปรับหรือเปลี่ยนสิ่งใหม่ ๆ ด้วย

ดังนั้นปัญหาเรื่องการใช้แรงจูงใจในกรณีนี้คือ ทำอย่างไรจึงจะกระตุ้นให้คนมีทั้งการให้ความร่วมมืออย่างดีและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานไปพร้อมกัน

2. สืบเนื่องมาจากความคิดเกี่ยวกับความหมายของคำว่าแรงจูงใจ ซึ่งถือว่าแรงจูงใจนั้นคือ ภาวการณ์ที่ซับซ้อนที่มีผลต่อหรือมีผลเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมหลาย ๆ อย่าง ซึ่งเมื่อนำสิ่งเหล่านี้มาพิจารณาแล้ว จะทำให้เข้าใจได้ว่าทำไมคนจึงมีพฤติกรรมในการทำงาน เช่นนั้น ดังนั้นการเข้าใจแรงจูงใจจึงมาจากความรู้ความเข้าใจในองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แบบของผู้นำ ระบบเงินเดือน และสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออก ความพอใจ ความศรัทธาของคน

3. เกิดจากความจำเป็นในหน่วยงานเอง ที่จะต้องเพิ่มหรืออย่างน้อยก็รักษาระดับประสิทธิภาพและสมรรถภาพของหน่วยงานเอง เพราะปัจจุบันนับวันแต่จะมีภาวการณ์ที่บังคับให้ต้องมีความกระตือรือร้น ทั้งนี้เนื่องจากมีการแข่งขันด้านการทำงานกันโดยทั่วไป อีกทั้งยังมีสหภาพองค์การรัฐบาล หรือการชักนำจากคนในหน่วยงาน รวมกลุ่มกันเพื่อเรียกร้องสิ่งที่จะสนองความต้องการหรือความพอใจแก่ตน ซึ่งภาวะเหล่านี้ทำให้หน่วยงานอยู่นิ่งไม่ได้ ฝ่ายบริหารจะต้องระดมให้เกิดผลผลิตจากแหล่งทรัพยากรทุกแหล่ง รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ให้มากที่สุดจากที่ลงทุนไปทั้งหมด และเป้าหมายเฉพาะหน้าของหน่วยงานคือ การได้ผลประโยชน์หรือกำไรจากทุนที่ผลิต ดังนั้นประสิทธิภาพของหน่วยงานคือ ความสามารถในการจัดการให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

4. เกี่ยวกับลักษณะในปัจจุบันและอนาคตที่หน่วยงานต้องพึ่งพาอาศัยเทคโนโลยีเพื่อการผลิต การมุ่งใช้เครื่องจักรผลิตอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอ เพราะเครื่องจักรที่ผลิตสิ่งต่าง ๆ จน

สำเร็จออกมาได้เองหรือที่เรียกว่าระบบอัตโนมัตินั้น ยังมีขอบขีดการผลิตที่จำกัด ดังนั้นคำว่าเทคโนโลยีที่หน่วยงานต้องการปัจจุบัน จึงมีความหมายรวมทั้งเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ และมนุษย์ผู้มีความสามารถใช้เครื่องมือหรือเครื่องจักรนั้นได้ผล ในที่นี้จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ตนเองว่า มีคนงานที่มีความสามารถทั้งการใช้และเต็มใจที่จะใช้เครื่องมือสมัยใหม่ทุกชนิด ทั้งยังรวมไปถึงการต้องร่วมมือเป็นกลุ่มด้วย เช่น กรณีการทำงานขององค์การนาซา NASA ในห้องทดลองเกี่ยวกับท้องฟ้า เป็นต้น

5. จากการเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ทำให้หน่วยงานทุ่มเทที่จะพัฒนาคนเพื่อไว้เป็นแหล่งทรัพยากรในอนาคตต่อไป ซึ่งจะเห็นได้จากการเจริญเติบโตของกิจการด้านบริหาร และโครงการพัฒนาในหน่วยงานต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งศูนย์วัดผล โครงการผลิตกำลังคน เป็นต้น ซึ่งจะมีทั้งการอบรม วางรูปแบบการทำงาน สับเปลี่ยนงาน เพื่อให้ได้คนที่มีความชำนาญอย่างกว้างขวางและมีแรงจูงใจอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นบุคคลในระดับใดก็ตาม

ด้วยเหตุผลหลายประการในข้างต้นนี้ คือสิ่งที่หน่วยงานนำมาสร้างเป็นจุดมุ่งหมายของการใช้แรงจูงใจในหน่วยงาน และเหตุที่การใช้แรงจูงใจในหน่วยงานเป็นที่แพร่หลายและได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง เพราะการเข้าใจพฤติกรรมการทำงานของคนเท่านั้นไม่เป็นการเพียงพอยังคงต้องเข้าใจถึงความสลับซับซ้อนของหน่วยงานไปพร้อมกันอีกด้วย

แนวโน้มปัจจุบันของแรงจูงใจในการทำงาน

มีผู้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องแรงจูงใจไว้หลายท่าน (ธนธิดา ดิษยบุตร, 2541) พบว่าแรงจูงใจในการทำงานนั้น ขึ้นอยู่กับความต้องการ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ
2. ความต้องการความผูกพัน
3. ความต้องการอำนาจ

ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) คือ ความต้องการความสำเร็จเกี่ยวกับตนเอง มองเห็นมาตรฐานความเป็นเยี่ยม ตั้งเป้าหมายในการทำงานเอาไว้สูง แต่เป็นเป้าหมายที่เป็นจริง มีการวางแผนการทำงานล่วงหน้า ต้องการการตอบกลับของผลการกระทำในทันทีและอย่างชัดเจน มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ทำเสมอ

ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation) คือ ความต้องการความสัมพันธ์ใกล้ชิดเป็นส่วนตัวและการสร้างมิตรภาพจากผู้อื่นชอบคนอื่นและต้องการให้คนอื่นชอบตน

ต้องการการยอมรับและต้องการการให้อภัย แสวงหาความต้องการอันอบอุ่นและมิตรภาพในหน่วยงาน ไม่สนใจแผนงานล่วงหน้าของหน่วยงาน แต่ชอบที่สามารถอยู่กับคนอื่นได้และช่วยคนอื่นได้

ความต้องการอำนาจ (need for power) คือ ความต้องการบังคับและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

ในความต้องการทั้ง 3 ชนิดนี้ ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการที่มีความหมายและมีความสำคัญต่อการทำงานมากที่สุด นักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในปัจจุบันจึงมุ่งเน้นความสำคัญเฉพาะความต้องการความสำเร็จเพียงอย่างเดียว David C. Mc Clelland กล่าวว่าได้ศึกษาแรงกระตุ้นของคนโดยเฉพาะ เรื่องที่ศึกษา คือ ความต้องการความสำเร็จซึ่งเป็นความต้องการทำสิ่ง ๆ หนึ่งให้ดีขึ้นกว่าเดิม จากการศึกษาค้นคว้าเป็นที่ปรากฏชัดว่า ความต้องการความสำเร็จเป็นกุญแจสำคัญอันหนึ่งที่จะนำไปสู่ความเจริญทางเศรษฐกิจ เพราะคนที่ชอบทำอะไรให้ดีกว่าเดิมนั้น เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานและสร้างความเจริญให้กับหน่วยงาน อันเป็นรากฐานที่มั่นคงของการพัฒนาเศรษฐกิจนั่นเอง บุคคลจำพวกนี้มักเป็นผู้นำเป็นส่วนมาก เพราะเหตุผลง่าย ๆ คือ ผู้ที่จะทำอะไรสำเร็จหรือดีขึ้นนั้น มักทำอะไรด้วยมือตนเอง จึงทำให้เป็นผู้ที่เข้าใจวิธีการในการกระทำที่ดีขึ้นได้อย่างชัดเจน บุคคลพวกนี้จึงไม่ต้องพึ่งพาการยอมรับจากผู้อื่น ไม่ต้องให้คอยบอกว่าสิ่งที่เขาทำนั้นดีเพียงใด แต่เกิดจากสำนึกของตนเองว่าควรมุ่งที่จะปรับปรุงแก่ไหน

ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จ สามารถทำงานได้ดีกว่า เตรียมการได้เร็วกว่า ทั้งมีความสามารถเป็นผู้นำหรือเป็นประธานของหน่วยงานได้ แต่ผู้บริหารงานได้ดีไม่ใช่ผู้ที่มีความต้องการที่นำไปสู่ความสำเร็จสูง เพราะการกระตุ้นความต้องการความสำเร็จในตัวผู้อื่นต้องอาศัยความรู้และความชำนาญที่ต่างไปจากความต้องการความพอใจความสำเร็จเพื่อตนเอง

คนที่มีความต้องการความสำเร็จสูง จะต้องการ

1. การตอบโต้ที่ชัดเจนและทันทีทันใด ต้องการรู้ให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้ว่าตนเองทำได้ผลเพียงไร หรือหากทำไม่ได้ดีก็ต้องการทราบในทันทีเช่นกัน เพื่อที่จะได้ปรับปรุงการกระทำให้บรรลุเป้าหมายทั้งที่เป็นของตนเองและของหน่วยงานไปพร้อมกัน

2. ภาวะที่มีการเสี่ยงพอควร เป็นภาวะที่ท้าทายซึ่งไม่ได้หมายถึงการขึ้นอยู่กับโชคชะตา ถ้างานที่ทำนั้นเป็นงานที่ง่ายเกินไป ก็จะไม่เป็นงานที่ท้าทายและไม่เป็นงานที่น่าสนใจมากนัก ดังนั้นภาวะของงานจะต้องมีทั้งการท้าทายและมีเป้าหมายจะสำเร็จได้พอ ๆ กันจึงจะดี คือไม่ง่ายเกินไปหรือง่ายเกินไปจนทำไม่สำเร็จ ซึ่งประการหลังนี้อาจทำให้คนเบื่อหรือท้อถอยได้

3. ความรับผิดชอบส่วนบุคคลที่มีความสำเร็จหรือล้มเหลว คนที่มีความต้องการเกี่ยวกับความสำเร็จสูง ต้องการทราบเหตุผลที่ไม่ใช่การแก้ตัว เขาเรียนรู้ที่จะเผชิญกับข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา และไม่จำเป็นต้องไปย้ำเรื่องที่เป็นความผิดกับบุคคลชนิดนี้

ดังนั้นการที่จะเข้าใจคนที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ว่ามีอะไรเกิดขึ้นกับเขามากน้อยเพียงใด ต้องดูที่ผู้จัดการ ผู้ที่มีติดต่อเกี่ยวข้องอื่น ๆ และหัวหน้า มีข้อสังเกตอีกประการหนึ่งคือ แม้ว่าคนจะมีความต้องการความสำเร็จสูงเพียงใดก็ตาม หากไม่มีโอกาสได้ลงมือกระทำแล้วความสำเร็จนั้นย่อมเกิดขึ้นไม่ได้ และการไม่มีโอกาสได้ริเริ่มหรือไม่ได้รับรางวัลเมื่อทำได้ ก็เป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อความต้องการความสำเร็จเช่นกัน ซึ่งเมื่ออยู่ในภาวะเช่นนี้แม้จะฝึกอบรมให้คนมีความต้องการความสำเร็จสูงจะเป็นสิ่งที่ไร้ผลไปด้วย

มีข้อสังเกตที่สำคัญประการหนึ่งคือ แม้ว่าคนจะมีความต้องการความสำเร็จสูงเพียงใดก็ตาม หากไม่มีโอกาสได้ลงมือกระทำแล้วความสำเร็จนั้นย่อมเกิดขึ้นไม่ได้ และการไม่มีโอกาสได้ริเริ่มหรือไม่ได้รับรางวัลเมื่อทำได้ ก็เป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อความต้องการความสำเร็จเช่นกัน ซึ่งเมื่ออยู่ในสภาวะเช่นนี้ แม้จะฝึกอบรมให้คนมีความต้องการความสำเร็จสูงก็จะเป็นสิ่งที่ไร้ผลตามไปด้วย

ปัจจุบันหน่วยงานหลายแห่งจึงเน้นที่จะศึกษาและให้ความสำคัญกับความต้องการความสำเร็จ (the need to achieve) เป็นส่วนใหญ่ เพราะถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คนมีแรงจูงใจในการทำงานได้ดีขึ้น และเป็นความต้องการที่เกิดจากภายในตัวบุคคลเอง

ส่วนวิธีการที่อาจนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสนองความต้องการของคนงานพร้อมกับการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานไปด้วยในขณะเดียวกัน คือ การจัดระบบเครื่องมือ ได้แก่ การจัดโปรแกรมการศึกษา เครื่องกีฬาและการแข่งขันกีฬา เป็นต้น Kolb (อ้างในพวงเพชร วัชรอยู่, 2537) ได้กล่าวถึงเทคนิคการจัดระบบเครื่องมือว่าอาจทำได้ 3 ทาง คือ

1. เน้นการสื่อสารในหน่วยงานและการแก้ปัญหา โดยรวบรวมข้อมูลจากบุคคลในความเห็นที่เกี่ยวกับหน่วยงาน เพื่อที่จะได้นำมาแก้ไขปัญหาต่อไป (data feedback method)

2. เน้นเรื่องงานของแต่ละบุคคลในการใช้ความพยายาม ความมีอิสระ วิธีการต่างๆ และผลงานที่ทำ โดยการเพิ่มความรับผิดชอบให้มากขึ้น (job enrichment technique)

3. เน้นเกี่ยวกับองค์ประกอบของหน่วยงานทั้งที่เกี่ยวกับมนุษย์ และเทคนิคเป็นการปรับปรุงให้เข้ากันระหว่างเทคโนโลยีของหน่วยงานที่ทำออกมา เพื่อสนองความต้องการของคนงานไปด้วย (socio-technical system interventions)

ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

งานที่ทุกคนทำอยู่นั้นไม่ใช่จะเป็นงานที่กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นที่ทำเสมอไป งานบางอย่างอาจเป็นงานที่น่าเบื่อ ซ้ำซากจำเจ จึงมีผู้ทำการศึกษาดูว่างานลักษณะใดบ้างที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ผลปรากฏว่า งานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้น มีลักษณะดังนี้

- งานที่มีโอกาสใช้การตัดสินใจและสติปัญญา
- งานที่มีโอกาสที่จะทำให้ได้ดี เป็นที่สนใจของผู้อื่น
- งานที่มีโอกาสจะใช้ความชำนาญที่มีอยู่
- งานที่มีโอกาสปลอดจากการควบคุม เพื่อผู้ที่ทำงานจะได้มีความเป็นอิสระและสามารถใช้ความคิดริเริ่มที่มีอยู่ได้
- งานที่มีโอกาสในการเตรียมการและเป็นงานที่มีความก้าวหน้า

จึงอยู่ที่เทคนิคของผู้บริหารที่จะจัดงานให้มีลักษณะดังกล่าวขึ้นในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นที่จูงใจบุคคลในหน่วยงานให้ลงมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมการจูงใจที่หน่วยงานต้องการ

หน่วยงานทุกแห่งตระหนักถึงความสำคัญของการใช้แรงจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก สิ่งที่หน่วยงานคาดหวังและต้องการจากบุคคลในหน่วยงานในรูปของพฤติกรรมที่มีแรงจูงใจนั้น มีดังนี้

1. มีคนดีเข้ามาสมัครงานในหน่วยงานและยึดงานที่ทำอยู่นานเท่านานโดยไม่ย้ายไปอยู่ในหน่วยงานอื่น สถิติการผละงาน การลาออกจากงานนั้น นับเป็นความบกพร่องของฝ่ายบริหารในหน่วยงานทีเดียว เพราะภายใต้ระบบการบริหารนั้น การหยุดงานอาจเนื่องมาจากสาเหตุทางใจแทนสาเหตุทางกายก็ได้ ดังนั้นการที่มีคนมาสมัครทำงานและทำอยู่นาน จึงเป็นพฤติกรรมจูงใจอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2. การทำงานอย่างมีประสิทธิผลของบุคคลในหน่วยงาน แม้ว่าหน่วยงานจะไม่ได้ระบุหรือชี้แจงรายละเอียดของหน้าที่การงานนั้น ๆ ไว้ทั้งหมด บุคคลสามารถดำเนินการโดยลำพังให้บรรลุเป้าหมายได้

3. การให้ความร่วมมือต่อหน่วยงาน ตลอดจนความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน รวมทั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีต่อหน่วยงาน ล้วนเป็นพฤติกรรมที่มีจากการจูงใจที่หน่วยงานต้องการ

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งแสดงออกโดยความตั้งใจและเต็มใจที่จะทำงานจนสุดความสามารถ ทั้งยังมีการฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่มีความสามารถและทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ เป็นพฤติกรรมการจูงใจของบุคคลที่หน่วยงานต้องการมาก

5. ความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ตลอดจนทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน เป็นพฤติกรรมการจูงใจที่หน่วยงานต้องการจากคนงานด้วยเช่นกัน

6. ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน คอยป้องกันความเสียหายที่เกิดกับหน่วยงานไม่ทำให้มโนภาพของหน่วยงานเสียไป ก็เป็นพฤติกรรมการจูงใจอีกอย่างหนึ่งที่หน่วยงานต้องการจากคนงาน

นอกจากนี้พฤติกรรมการจูงใจอาจมีการแสดงออกมาในรูปของ

- ความสนใจในความสำเร็จจากงานที่ทำ มากกว่าที่จะสนใจรางวัลหรือความสำเร็จ
- การทำงานด้วยความตั้งใจ พิถีพิถันไม่ใช่เพื่อความสนุกหรือเป็นการพนันขันต่อ
- ความคิดที่มีต่อการทำให้ดีขึ้นนั้น ซึ่งเกิดขึ้นอยู่เสมอแทบจะเป็นลักษณะเฉพาะตัว

สำหรับพฤติกรรมที่บุคคลในหน่วยงานคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงานนั้น มีดังนี้

1. การได้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการมากขึ้น
2. การมีอิทธิพลหรือมีงานในความรับผิดชอบมากขึ้น
3. ความเสมอภาคในอำนาจหวังให้หน่วยงานปฏิบัติอย่างถูกต้องและยุติธรรมไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อหน่วยงาน

ซึ่งหากหน่วยงานสามารถสร้างพฤติกรรมทั้ง 3 ประการ ดังกล่าวนี้ให้เกิดขึ้นจะเป็นการจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กระบวนการแรงจูงใจที่อาจนำมาใช้ในหน่วยงาน

กระบวนการแรงจูงใจที่อาจนำมาใช้กับหน่วยงานนั้น มีดังนี้

1. ระเบียบวินัยที่หน่วยงานกำหนดขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ที่มาเข้าสังกัดในหน่วยงานทุกคน รู้สึกสบายใจต่างอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน

2. การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายหมู่ วิธีการนี้คือการให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ทุกคนที่เข้ามาเป็นสมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนพอใจ ภูมิใจว่า หน่วยงานคอยดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของบุคคลในหน่วยงานพอควร ตัวอย่างเช่น การบริการสันทนาการ การให้รางวัลพิเศษนอกจากค่าจ้าง การให้การตอบแทนเช่นนี้ คือการตอบแทนโดยมีเงื่อนไขเพราะให้กับผู้ที่เข้ามาทำงานและสังกัดในหน่วยงานเท่านั้น

3. การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายบุคคล หน่วยงานให้รางวัลตอบแทนแก่บุคคลที่ทำงานดีเด่นให้กับหน่วยงาน เพื่อเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่เป็นพิเศษ เป็นการกระตุ้นให้บุคคลได้แสดงความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่

4. การเปิดโอกาสให้บุคคลแสดงความสามารถที่มีอยู่ตามความพอใจของเขาซึ่งความพอใจนี้อาจแบ่งเป็น

4.1 ความพอใจเฉพาะอย่าง ไม่ปรารถนาอย่างอื่นยิ่งไปกว่านี้ แม้จะเสนอรางวัลที่ดีกว่าก็ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง

4.2 ความพอใจที่จะทำทุกอย่างเพื่อหน่วยงานที่สังกัดอยู่ เช่น การได้รับมอบหมายงานให้ทำที่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบอยู่ด้วยความเต็มใจ

5. การเปิดโอกาสให้บุคคลได้เลือกกลุ่มทำงานด้วยตัวเอง ซึ่งเมื่อเขาได้ทำงานร่วมกับคนที่ชอบพอแล้ว จะเท่ากับเป็นการกระตุ้นให้ทำงานได้ดีหรือดีกว่ามาตรฐานที่วางไว้ ปัญหาการขาดงานจะไม่มี

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ

Mishler (1986 อ้างใน ธนธิดา ดิษยบุตร, 2541) นิยามความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพว่า การที่บุคคลให้ความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์การอย่างเหนียวแน่นและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยการที่การกระทำของตนนั้นแสดงออกถึงความสัมพันธ์ที่สนองตอบต่อหน่วยงาน

Etzioni 1969 (อ้างใน ธนธิดา ดิษยบุตร, 2541) กล่าวว่า การที่บุคคลได้เข้าไปอยู่ในหน่วยงานจะเกิดความรู้สึกอย่างแรงกล้าต่อหน่วยงาน ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวอาจเป็นไปได้ทั้งในทางบวกและทางลบ ในทางบวกคือ ความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ และในทางลบคือ ภาวะออกห่างหรือความรู้สึกแปลกแยก การที่บุคคลมีความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพสูงนั้น เกิดจากบุคคลได้รับเอาบรรทัดฐานของหน่วยงานเข้าไว้อย่างซึมซาบ และแสดงตนเข้าเป็นฝ่ายของหน่วยงานอย่างเด่นชัดภายหลังที่ได้ผ่านกระบวนการขัดเกลาแล้ว และนับได้ว่าเป็นสมาชิกหน่วยงานได้สมบูรณ์ และการที่จะถือว่าบุคคลเป็นสมาชิกของหน่วยงานได้ จะต้องเน้นลักษณะความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพสูง

Herbert (1976 อ้างใน ธนธิดา ดิษยบุตร, 2541) กล่าวถึงความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพว่า เป็นการประสานพฤติกรรมบุคคลกับเป้าหมายขององค์การที่กำหนดกิจกรรมและพฤติกรรมไว้แล้ว โดยเสนอแนวทางและการเข้ามีส่วนร่วม การที่บุคคลแสดงตนว่าเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์การและให้สัญญาต่อตัวเองหรือตั้งปณิธานที่จะยอมรับจุดหมายนั้นก็ยิ่งจะถูกจูงใจให้ใช้พลังที่มีอยู่ไปสนองวัตถุประสงค์ต่อจุดหมายนั้น ในบางองค์การการยึดมั่นผูกพันมีความสำคัญมากโดยเฉพาะองค์การที่มีลักษณะงานริเริ่มสร้างสรรค์ไม่ใช่ลักษณะงานประจำ ในบางองค์การนั้นเป้าหมายของบุคคลจะใกล้เคียงกันมาก ความยึดมั่นผูกพันของบุคคลต่อตัวเองและต่อองค์การจึงอยู่ในบรรทัดฐานเดียวกันหรือไปด้วยกันอย่างลงรอย แรงจูงใจและการให้ความหมายของเป้าหมายใหม่ เป็นเรื่องของการประสานระหว่างบุคคลกับองค์การ องค์การจึงอยู่รอดด้วยการทำงานในระดับที่สูงขึ้นและมีคุณภาพ

Becker (1930 อ้างใน ธนธิดา ดิษยบุตร, 2541) กล่าวถึงความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพว่า มีใช้ทั้งในระดับการวิเคราะห์ พฤติกรรมบุคคลและพฤติกรรมองค์การที่บ่งบอกบุคลิกภาพเฉพาะของบุคคลหรือกลุ่มคน ทั้งขยายไปถึงปรากฏการณ์ทางสังคมด้วย เช่น การใช้อำนาจเรื่องทางศาสนา การเข้าสู่การอาชีพ พฤติกรรมขององค์การแบบทางการ และพฤติกรรมทางการเมือง เป็นต้น

ในทางสังคมวิทยาการใช้ความหมายความยึดมั่นผูกพัน นักสังคมวิทยามักใช้กับการกระทำที่เป็นไปในทางเดียวกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ส่วนในเรื่องของการศึกษาเรื่องอาชีพ ใช้เพื่อบ่งบอกว่าเมื่อบุคคลได้เข้าสายอาชีพแล้วจะไม่เปลี่ยนอาชีพด้วยเหตุผลทางเศรษฐกิจ เพราะโดยปกติการที่ยึดอาชีพใดอาชีพหนึ่งเป็นการเฉพาะของสายอาชีพนั้นๆ แล้วไม่เปลี่ยนอาชีพอื่นอีกแม้จะมีสิ่งล่อใจทางอื่นที่สูงกว่ายังกระตือรือร้นที่จะยึดอาชีพนั้นตลอดไป แสดงว่าเขามีความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ ซึ่ง **Becker** เรียกว่า Consistent Behavior มีลักษณะเป็นการให้คำมั่นสัญญาต่อตัวเองว่าจะปฏิบัติหรือประพฤติตามที่ยึดถือเป็นคติอย่างมั่นคงและสม่ำเสมอ แม้ว่าจะมีข้อต่อรองอื่นที่สูงกว่ามาล่อใจก็ตามทีและนั่นก็ไม่ใช่ทางเลือกสำหรับเขาอีกต่อไป

ในระดับบุคคลนั้นองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพัน เบื้องแรกบุคคลต้องอยู่ในภาวะหรือตำแหน่งที่จะเลือกเอาการกระทำใดที่จะมีผลประโยชน์ตามมา แต่การกระทำนั้นไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับผลที่ตามมาเสมอไป ต่อมาเมื่อบุคคลเลือกเอาข้างที่ตนตัดสินใจที่จะกระทำตามนั้นแล้ว จะต้องยอมรับและสำนึกตลอดเวลาว่า การตัดสินใจเช่นนั้นสนองต่อตัวเองตลอดไป ดังนั้นในระดับบุคคลเราอาจเห็นได้ว่า

1. การกระทำในตอนแรกของบุคคลจะต้องเป็นข้อผูกพันให้ยอมรับถึงผลอื่นใดที่จะตามมาจากการกระทำนั้นด้วย

2. บุคคลนั้นจะเกิดสำนึกตระหนักถึงข้อผูกพันที่มีต่อการกระทำนั้น ๆ

3. ผลของการกระทำจะเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

Simpson (1966 อ้างใน ชูทิศ รัตนทัศนีย์, 2525) กล่าวถึงความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพว่า สร้างขึ้นจากการศึกษาที่จำเพาะของตนเอง ซึ่งเกิดสิ่งนี้ขึ้นได้ต้องผ่านกระบวนการโดยเฉพาะและความยึดมั่นผูกพันนี้จะสูงขึ้น เมื่อได้เข้าไปมีส่วนร่วมสัมพันธ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลนั้น ๆ ตามที่ได้รับการฝึกฝนมา

นอกจากนี้หากกล่าวให้จำเพาะเจาะจงอีกอาจกล่าวได้ว่า การมีความยึดมั่นผูกพันคือ การมีความยึดมั่นผูกพันต่อบทบาทนั่นเอง บทบาทคือ พฤติกรรมที่ปรับเปลี่ยนได้โดยพยายามคล้อยตามบรรทัดฐาน ในเรื่องของบทบาทจะเป็นการปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของสถานภาพ บทบาทของบุคคลย่อมเป็นไปตามสถานภาพของบุคคลนั้น ๆ บทบาทจะมีลักษณะเปลี่ยนแปลงได้ตามบรรทัดฐานของสังคมที่เปลี่ยนไป ความสำคัญของบทบาทกล่าวคือ บทบาทเป็นหน้าที่หรือการแสดงออกของบุคคลตามความคิดหรือความคาดหวัง เมื่อได้อยู่ในสถานการณ์ทางสังคมหนึ่ง นอกจากนี้เมื่อบุคคลปฏิบัติตามบทบาททางสังคมดังที่ระบุไว้ในบรรทัดฐาน ระบบความสัมพันธ์ต่อกันในสังคมจะเป็นแนวทางเดียวกัน บังเกิดความเป็นระเบียบและความสงบภายในสังคม บุคคลฝ่าฝืนไม่กระทำดังกล่าวจะได้รับการลงโทษจากสังคมตามบทลงโทษนั้น ๆ การทำตามบทบาทตามที่ได้คาดหวังย่อมได้รับการยอมรับและส่งเสริมจากสังคม บุคคลจึงสามารถอยู่รวมกันได้อย่างดี (สุพิศวง ธรรมพันทา, 2540)

ข้อสำคัญที่ควรให้ความสนใจในแนวคิดเรื่องความยึดมั่นผูกพันคือ ประการแรก บุคคลอยู่ในฐานะที่จะตัดสินใจได้ด้วยตนเองในเรื่องการกระทำของเขาเพื่อประโยชน์ใด ๆ ก็ตาม ประการที่สอง เมื่อตกลงใจแล้วได้แสดงเจตนานั้นโดยการกระทำด้วยตนเอง ประการที่สาม เมื่อให้คำมั่นสัญญาต่อตนเองว่าได้ตกลงใจเช่นนั้นแล้ว จะตระหนักถึงข้อตกลงใจนั้นอยู่อย่างฝังรากลึก

อย่างไรก็ตาม ความยึดมั่นผูกพันไม่จำเป็นต้องเป็นจิตสำนึกและความสุขุมรอบครอบเสมอไป ความยึดมั่นผูกพันบางอย่างอาจมาจากการตัดสินใจอย่างมีจิตสำนึกก็ได้บางอย่างอาจ

เกิดขึ้นมาภายหลัง ดังนั้นการที่บุคคลจะให้ยึดมั่นสัญญาตกลงใจอาจมีผลมาจากความประสงค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงบางอย่าง มิได้มาจากความตระหนักสำนึกได้ แต่เราถือว่าการตัดสินใจนั้นมาจากการตัดสินใจอย่างมีสำนึก เพราะหากปราศจากสำนึกคำมั่นสัญญานั้นก็ปราศจากพลังที่เป็นเหตุให้บุคคลนั้นเองไม่อาจกระทำหรือเอาสิ่งนั้นเป็นความยึดมั่นผูกพันตลอดไป ในที่สุดก็จะจางหายหรือถูกทดแทนโดยอย่างอื่นไปในที่สุด ความยึดมั่นผูกพันจึงอยู่บนรากฐานของพฤติกรรมที่สม่ำเสมอและมั่นคงเราอาจไม่คำนึงถึงความยึดมั่นผูกพันที่มีมากกว่าหนึ่งชนิดหรือความยึดมั่นผูกพันที่ขัดกัน

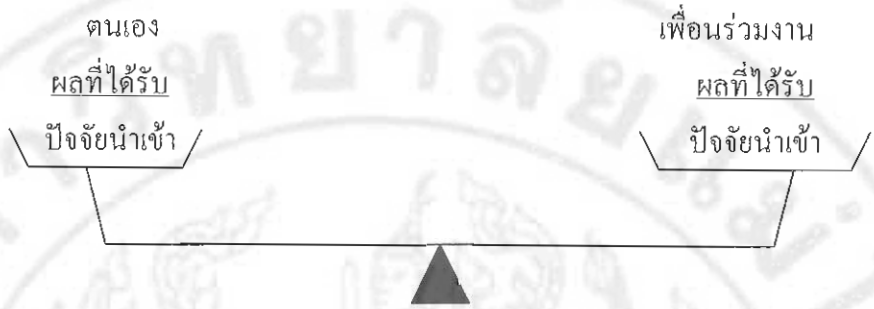
กล่าวโดยสรุปแล้ว ความยึดมั่นผูกพันเกี่ยวพันกันในทางบวกกับระบบต่อไปนี้ ความรัก ความจงรักภักดี และการปฏิบัติตาม ซึ่งมีกลไกกระตุ้นให้มีผลกระทบต่อบุคคลในความยึดมั่นผูกพันโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องประสบการณ์และการเรียนรู้ที่มาจากการอบรมความยึดมั่นผูกพันจึงเป็นเรื่องที่อ้างถึงเจตนารมณ์ที่บุคคลจะอุทิศพลังของตน และความจงรักภักดีที่มีต่อสิ่งที่ยึดมั่นผูกพันอย่างทุ่มเท หรืออาจกล่าวได้ว่า การที่บุคคลรู้สึกว่าตนเองดำรงอยู่ในสถานะใดในสังคม มองสถานการณ์แวดล้อมตัวเขาอย่างไรรับรู้บทบาทของตนเองและแสดงบทบาทของตนเองอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นซึ่งมีความสำคัญต่อเขาหรือเมื่อใช้จุดเปรียบเทียบ เขารู้สึกต่อตัวเองและต่อสิ่งเหล่านั้นมากน้อยแค่ไหน ยอมให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขามากน้อยเพียงใด ถ้ายอมให้สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขาแล้วภายหลังที่เขาได้ก้าวผ่านสถานการณ์นั้นไป เขายังตกลงใจที่จะรับและยึดถือพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไปในชีวิตอย่างมั่นคงและสม่ำเสมอ นั่นหมายความว่า บุคคลนั้นเกิดความยึดมั่นผูกพันไม่ว่าจะต่อบทบาท ต่ออาชีพหรือต่อหน่วยงานนั้นของเขาแล้ว

แนวคิดเสมอภาค

สแตส. อดัม (Adams, 1965) กล่าวว่า ทฤษฎีนี้มีข้อสันนิฐานเบื้องต้นว่า มนุษย์สนใจที่จะได้รับรางวัลในปริมาณที่สูงสุดและอย่างยุติธรรม แนวคิดนี้ถือว่ามนุษย์เปรียบเทียบขนาดการลงแรงลงทุนและผลตอบแทนที่ตนได้รับกับของคนอื่น และความยุติธรรมในผลตอบแทนที่เขาได้รับมีส่วนในการกำหนดระดับแรงจูงใจของเขาด้วย

แม้ว่าทฤษฎีนี้มีศักยภาพที่จะทดสอบหลายหลายเรื่อง เท่าที่ได้มีการศึกษามามีแต่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงาน เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติงานผู้ใดรู้สึกว่าตนมิได้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานของตนเมื่อเทียบกับผู้อื่น ผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นก็จะลดปริมาณของงานที่เขาทำลงไป ถ้าเขาได้รับค่าตอบแทนตามช่วงระยะเวลาการทำงาน หรือจะลดคุณภาพลงของงานของเขาถ้าเขาได้รับค่าตอบแทนตามปริมาณงานเป็นชั้น ๆ ไป

การลงทุนลงแรงและค่าตอบแทนที่กล่าวมาแล้วนั้น อาจเรียกอย่างหนึ่งได้ว่าเป็นปัจจัยนำเข้าและผลที่ได้รับ คนเราทุกคนมีแนวโน้มที่จะประเมินความเสมอภาคในสิ่งที่ควรได้รับเสมอ ซึ่งอาจคิดเป็นอัตราส่วนของตนแล้วนำไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ที่ทำงานเหมือนกัน เพื่อให้รู้ว่าผลที่ได้รับนั้นมีความเสมอภาคกันหรือไม่



ภาพ 6 การเปรียบเทียบเพื่อหาความเสมอภาค
ที่มา: ธนธิดา ดิษยบุตร (2541)

ในการเปรียบเทียบถ้าพบว่าการให้รางวัลตอบแทนไม่มีความเสมอภาคก็จะกระทำในสิ่งที่ตนคิดว่าเป็นข้อแลกเปลี่ยนที่ยุติธรรมหรือเหมาะสม คือถ้าพบว่าความไม่เสมอภาคนั้นฝ่ายตนเองเป็นฝ่ายได้เปรียบ โดยได้รับผลตอบแทนที่มากกว่าก็อาจจะพยายามเพิ่มปัจจัยนำเข้าของตนเองคือทำงานเพิ่มขึ้นแต่ถ้าพบว่าตนเองเสียเปรียบก็อาจเลือกลดการทำงานของตนเองลงหรือพยายามเรียกร้องให้เพิ่มผลตอบแทนเพื่อให้สถานการณ์เสมอภาคกันได้

แนวคิดความเสมอภาคนี้จะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าการให้รางวัลตอบแทนอย่างไม่เป็นธรรมในหน่วยงานนั้นจะมีผลกระทบต่อความต้องการภายในของบุคคลในการแสวงหาความยุติธรรม การจูงใจคนในการทำงานจึงควรมีความยุติธรรมในการให้รางวัลตอบแทน อย่างไรก็ตามไม่ควรสร้างการจูงใจโดยการให้การตอบแทนที่สูงเกินไปการทำงานเพื่อหวังจะให้มีการทำงานเพิ่มขึ้น เพราะการให้รางวัลมากเกินไปแก่บุคคลหนึ่งย่อมทำให้คนอื่น ๆ รู้สึกไม่ยุติธรรม อย่างไรก็ตามการรับรู้ความเสมอภาคในความรู้สึกของแต่ละคนย่อมต่างกันออกไป ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะคำนึงถึงตัวแปรด้านการรับรู้ของบุคคลแต่ละคนย่อมต่างกันออกไป ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะคำนึงถึงตัวแปรด้านการรับรู้ของบุคคลที่จะมีผลกระทบต่อการสร้างความเสมอภาคในการจูงใจคนด้วย

แนวคิดเรื่องการคาดหวัง (Expectancy Theory)

วิคเตอร์ เอช. วูม (Victor H. Vroom, 1964) นักวิชาการที่นับถือแนวความคิดนี้ เป้าหมายภายนอก (external goals) เป็นพลังที่ดึงดูดคนให้ประพฤติปฏิบัติในแบบ ๆ หนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการของเขา ดังนั้นความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองความต้องการจึงเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมให้บุคคลกระทำในสิ่งที่เขาคิดว่าจะให้ผลตอบแทนแก่เขาสูงสุดโดยใช้การตอบสนองความต้องการของเขาเป็นเครื่องวัด

อีกนัยหนึ่ง เราอาจกล่าวได้ว่าแนวคิดเรื่องการคาดหวัง พยายามที่จะหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เปลี่ยนแปลง เคลื่อนไหว ขณะที่ตัวแปรเหล่านั้นกำลังมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ตัวกำหนดที่สำคัญของการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ระดับการจูงใจ (motivational levels)
2. ความสามารถและลักษณะประจำตัว (abilities and trits)
3. การรับรู้บทบาทของตน (role perceptions)

ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องมีความต้องการที่จะทำงานให้มีระดับที่ดีมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นการปฏิบัติงานของเขาจะไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นความต้องการเป็นจุดเริ่มต้นของความพยายามที่จะให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่เป็นที่ยอมรับ แต่ความต้องการอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดผลิตผลสูงสุด ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความสามารถและความชำนาญ ซึ่งได้มาจากการฝึกอบรมและประสบการณ์ด้วย

นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนอย่างแจ่มแจ้ง (clear role perception) นั่นคือต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องว่าอะไรเป็นสิ่งที่ต้องทำในงานของเขา มิฉะนั้นแล้วเราก็ไม่อาจคาดหวังให้เขาทุ่มเทกำลังกายและใจให้แก่การทำงานชิ้นนั้นได้ การเข้าใจผิดเกี่ยวกับลักษณะและความต้องการของงานที่เขาทำ ก่อให้เกิดการพยายามในการทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงานอย่างไร้ผล ก่อให้เกิดความท้อแท้และผิดหวัง ตลอดจนการทำงานที่ไร้ประสิทธิภาพ แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นจะเป็นผู้ที่มีความสามารถ และมีการจูงใจในการทำงานสูงก็ตาม

การจัดการสหกรณ์

เมื่อมีการจัดการสหกรณ์แล้ว การจัดองค์กรสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดของธุรกิจสหกรณ์มากที่สุด (ประพันธ์ เศวตนันท์, 2538:

170) และพสุ สัตถาภรณ์ (2533: 168) กล่าวว่า ในการจัดการสหกรณ์หรือการจัดการธุรกิจอื่นใดต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน (men) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (materials) และการจัดการ (management) เราเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด ทำอย่างไรผู้บริหารจึงจะผสมผสานให้ปัจจัยหรือทรัพยากรเหล่านี้เกิดประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การผสมผสานนั้นต้องผ่านกระบวนการจัดการ (management process) ซึ่งได้แก่ การวางแผนการจัดการองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การประสานงาน การควบคุมงานนั่นเอง เพื่อที่จะได้ผลลัพธ์ออกมา เรียกว่า (output) ซึ่งจะต้องเป็นผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ (efficiency) ประสิทธิผล (effectiveness) ประหยัด (economy) และพึงพอใจ (satisfaction) ผลลัพธ์จากการบริหารหรือการจัดการสหกรณ์ คือ การบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทั้งทางเศรษฐกิจและทางสหกรณ์นั่นเอง

บทบาทในการจัดการสหกรณ์

ประยงค์ สายประเสริฐ (2537) ได้สรุปบทบาทในการจัดการสหกรณ์ไว้ว่า

ผู้จัดการจะต้องทำหน้าที่ทั้ง 2 บทบาท คือ

บทบาทที่ 1 จะต้องทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกสหกรณ์ จะต้องมีความเข้าใจถึงปัญหาของสมาชิกซึ่งเป็นเจ้าของสหกรณ์ ผู้ซึ่งเป็นลูกค้ารายใหญ่ของสหกรณ์ ผู้จัดการจะต้องมีความสามารถในการจูงใจสมาชิก ในการจัดกลุ่มทำงานในด้านการผลิตและงานในด้านอื่น ๆ และจัดเจ้าหน้าที่ซึ่งอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของตน คอยให้ความสะดวกในด้านการบริการต่าง ๆ แก่สมาชิก ขณะที่การบริหารงานของสหกรณ์ ผู้จัดการจะต้องช่วยเหลือคณะกรรมการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือในการตัดสินใจ

บทบาทที่ 2 ผู้จัดการจะต้องมอบหมายงานต่าง ๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่ในฝ่ายจัดการ ซึ่งเป็นผู้ที่ทำงานอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของตน คอยกำกับและควบคุมงานต่าง ๆ ที่ได้มอบหมายไปแล้ว และคอยกระตุ้นให้เขาทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ให้เกิดผลดี

สุชิน ปลีหะจินดา (2537: 43–44) กล่าวถึงปัจจัยภายในที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนี้

1. คน (man)

ในการดำเนินงานของสหกรณ์จะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรง 3 ฝ่าย ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ความสำเร็จของสหกรณ์นอกจากจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่เหมาะสมของบุคคลในแต่ละฝ่ายแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความรู้และความเข้าใจในอุดมการณ์และหลักการสหกรณ์ หน้าที่และความรับผิดชอบที่แต่ละคนมีอยู่ในสหกรณ์ด้วย

2. เงิน (money)

สหกรณ์สามารถระดมเงินเพื่อใช้เป็นทุนดำเนินงานได้จากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

2.1 จากสมาชิก ได้แก่ ค่าหุ้นและเงินรับฝาก

2.2 จากสหกรณ์เอง ได้แก่ การสะสมทุนสำรองและทุนต่าง ๆ ที่ได้จากการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ

2.3 จากสถาบันการเงินและแหล่งเงินทุนต่าง ๆ ได้แก่ การกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และจากทางราชการ

ความสำเร็จของสหกรณ์ ส่วนหนึ่งจะเกิดจากการบริหารด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการจัดหาเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ และการใช้เงินทุนเพื่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด

3. วัสดุอุปกรณ์ (materials)

ในที่นี้วัสดุอุปกรณ์จะรวมถึงเครื่องมือ เครื่องจักรและสิ่งก่อสร้างต่างๆ ของสหกรณ์ด้วย การที่สหกรณ์จะดำเนินงานจนประสบผลสำเร็จได้จะต้องมีวัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพและเพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การลงทุนจัดหาวัสดุอุปกรณ์เหล่านี้ควรคำนึงถึงการใช้ประโยชน์ที่คุ้มค่าด้วย

4. การจัดการ (management)

การจัดการ คือ การนำทรัพยากร คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์เข้าประสานกัน เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ได้รับผลตอบแทนมากที่สุด โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด หรือเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดนั่นเอง

ในขณะเดียวกัน กฤษณะ มาเทียน และจเรย์ สนประเทศ (2542: 30-37) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการสหกรณ์ ปัจจัยในการบริหารที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพไว้ และความสำเร็จในการจัดการสหกรณ์ไว้ดังนี้ ไม่ว่าจะเป็นสหกรณ์ประเภทใดก็ตาม การจัดการส่วนใหญ่จะยึดถือในแนวทางปฏิบัติอันเดียวกัน ตามหลักการของสหกรณ์ เพราะ สหกรณ์เป็นทั้งสมาคมและวิสาหกิจในขณะเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้การปฏิบัติงาน หรือการจัดการสหกรณ์ อยู่ในระบบและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของอุดมการณ์สหกรณ์ ฉะนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ จะต้องมีความรู้และความเข้าใจในหลักการการจัดการ สหกรณ์ ซึ่งแยกพิจารณาในหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. สหกรณ์จะต้องดำเนินธุรกิจกับสมาชิกก่อนบุคคลภายนอก การดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ของสหกรณ์มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายประการแรก คือ สหกรณ์จะกระทำกับบุคคลที่เป็นสมาชิกเป็นอันดับแรก เพราะสหกรณ์เป็นของสมาชิกดำเนินการเพื่อประโยชน์ของสมาชิก เมื่อ

สหกรณ์อำนวยประโยชน์หรือบริการแก่สมาชิกโดยทั่วถึงและครบถ้วนแล้วจึงจะช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวกแก่บุคคลที่มิได้เป็นสมาชิก แต่จะต้องไม่มีผลกระทบต่อความเสียหาย อันจะเกิดขึ้นแก่สมาชิกและสหกรณ์ ในกรณีใดก็ตาม ถ้าสหกรณ์เห็นว่ายังไม่สามารถที่จะช่วยเหลือแก่บุคคลภายนอกได้ สหกรณ์จะให้บริการเฉพาะสมาชิกเท่านั้น ฉะนั้น บุคคลภายนอกหรือประชาชนทั่วไป อยากจะให้สหกรณ์ช่วยเหลือ ก็จะต้องสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์เสียก่อน

2. สหกรณ์จะต้องจัดการแบบประชาธิปไตย โดยยึดหลักแห่งความเสมอภาคและเสรีภาพ มีการจำกัดในการออกเสียง (หนึ่งคนออกเสียงได้หนึ่งเสียง)

3. สหกรณ์ต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมในทางเศรษฐกิจกับสหกรณ์การจัดการสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพสหกรณ์จะต้องดำเนินการให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในทางเศรษฐกิจกับสหกรณ์ กล่าวคือ สหกรณ์ต้องชักจูง แนะนำ สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกนำเงินมาลงทุนไว้กับสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นการถือหุ้นหรือฝากเงินกับสหกรณ์ สนับสนุนให้สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์ เมื่อสหกรณ์ดำเนินงานมีกำไรให้สมาชิกคืนกำไรแก่สมาชิก ดังนี้

3.1 จ่ายเงินปันผลตามหุ้นที่สมาชิกได้ลงทุนไว้กับสหกรณ์ โดยจ่ายให้อย่างจำกัด ทั้งนี้ เพราะเป็นการแสดงเจตนารมณ์ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และลงทุนเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน มิใช่หวังผลประโยชน์จากการลงทุนเหมือนกับบริษัทจำกัด แต่ต้องคำนึงถึงความได้เปรียบเสียเปรียบที่จะนำไปฝากไว้กับธนาคาร

3.2 จ่ายเป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกได้กระทำกับสหกรณ์ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์มิได้มุ่งแสวงหากำไรที่เป็นที่ตั้ง เพียงแต่ให้มีรายได้พอคุ้มกับค่าใช้จ่ายบ้างก็เป็นการเพียงพอแล้ว เป้าหมายหลักของสหกรณ์มุ่งไปยังความอยู่ดี กินดีของสมาชิก หลักการจัดการสหกรณ์ข้อนี้ยังเป็นการยืนยันได้ว่า สหกรณ์มิใช่องค์กรที่บรรดาสมาชิกทั้งหลายจะเข้ามากอบโกยหรือแสวงหากำไรใส่ตนเองและพวกพ้องและยังได้กล่าวถึงปัจจัยในการบริหารที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย

3.2.1 การวางแผน หมายถึง การกำหนดการทำงานไว้ล่วงหน้าอย่างมีระบบระเบียบและเป้าหมายที่แน่นอน มีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล มีการกำหนดตัวบุคคลที่จะปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดงบประมาณที่จะต้องใช้และระยะเวลาที่จะต้องปฏิบัติ ตลอดจนหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบในการวางแผน เป็นต้น การจัดการสหกรณ์จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า สหกรณ์ใดที่มีการวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เปรียบเหมือนว่าสหกรณ์นั้นได้ดำเนินงานสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง ฉะนั้น การวางแผนการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญต่อการจัด การสหกรณ์เป็นอย่างมาก

3.2.2 การจัดการองค์การหรือการจัดส่วนงาน ในการดำเนินงานของสหกรณ์จะต้องมีการแบ่งงาน และกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน ตลอดจนกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานแต่ละหน่วยด้วย

3.2.3 การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การจัดหาหรือสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานในสหกรณ์ เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดองค์การของสหกรณ์ ตลอดจนการจัดหาหรือสรรหาบุคคลที่จะมาเป็นสมาชิกและผู้นำสมาชิก ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานบริหารบุคคลและงานสหกรณ์เป็นอย่างดี

3.2.4 การอำนวยการ รวมถึงการสั่งงาน การควบคุม มนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจและภาวะผู้นำ (leadership) การอำนวยการนี้เป็นหน้าที่โดยตรงของคณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการสหกรณ์ เพื่อที่จะจัดการงานสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ

3.2.5 การประสานงาน หมายถึง ความร่วมมือช่วยเหลือกันในหมู่คณะเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการจัดระเบียบงานให้กลมกลืนสอดคล้องกัน และป้องกันมิให้ทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งมีความสำคัญมากในการจัดการสหกรณ์ ถ้าการประสานงานไม่มีในสหกรณ์ความร่วมมือก็ไม่เกิดขึ้น

3.2.6 การรายงาน การรายงานสหกรณ์ รวมถึงการประชาสัมพันธ์ที่จะต้องแจ้งให้สมาชิกและประชาชนทราบ อันที่จริงการรายงานนี้มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารอยู่มาก การรายงานโดยทั่วไป หมายถึงวิธีการของหน่วยงานในส่วนที่เกี่ยวกับการให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลแก่ผู้สนใจที่มาติดต่อสอบถาม หรือให้ข้อเท็จจริงแก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานสำหรับการรายงานของสหกรณ์นั้น ในบางเรื่องได้มีระเบียบกำหนดไว้ให้รายงาน เช่น รายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือน ประจำปี เป็นต้น การรายงานผลการปฏิบัติของสหกรณ์นอกจากจะรายงานให้สมาชิกได้ทราบในฐานะที่เป็นเจ้าของสหกรณ์แล้ว อาจจะรายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตลอดจนรายงานให้ประชาชนทั่วไปได้ทราบ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจการของสหกรณ์

3.2.7 การงบประมาณ การเงินหรือการงบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์ จะต้องทราบถึงกรรมวิธีในการบริหารเงินทุนหรืองบประมาณ ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณเป็นแผนการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์

และได้กล่าวถึงความสำเร็จในการจัดการสหกรณ์ว่า สหกรณ์เป็น "องค์กรของประชาชน" ซึ่งเป็นเจ้าของและควบคุมโดยสมาชิกผู้ใช้ (member-users) เพื่อประโยชน์ของตน

สมาชิกเป็นผู้สละเวลาทรัพยากรทางการเงินและอุดหนุนสหกรณ์ของตน ฝ่ายจัดการที่ได้รับค่าตอบแทนต้องพึงระลึกเสมอว่า ตลอดเวลาควรพร้อมที่จะสนองความต้องการของสมาชิก ซึ่งความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการนั้นรวมถึงความสามารถในการบรรลุความสำเร็จในฐานะสหกรณ์ ความสำเร็จในฐานะองค์การธุรกิจ และความสำเร็จในฐานะองค์การทางสังคม

1. ความสำเร็จในฐานะสหกรณ์ คือ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ เพื่อให้มีการประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ สำหรับสมาชิกโดยปกติมักจะคิดว่าตนเองอยู่นอกวงการจัดการ แต่ในที่สุดความรับผิดชอบในการจัดการก็เป็นของสมาชิกเพราะสมาชิกลงทุนในสหกรณ์ สมาชิกจึงมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและควบคุมสหกรณ์ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การจัดการสหกรณ์เกิดประสิทธิภาพ ได้แก่ การที่กลุ่มคนทั้ง 3 ฝ่ายทำงานเป็นคณะ (team work) กล่าวคือจะต้องมีการร่วมมือและการประสานงานตลอดจนรู้จักบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี

2. ความสำเร็จในฐานะธุรกิจ ความสัมพันธ์ของผู้จัดการและคณะกรรมการดำเนินการเป็นส่วนทำให้ความสำเร็จในฐานะสหกรณ์ ความสำเร็จในฐานะสหกรณ์จะสนับสนุนความสำเร็จในธุรกิจด้วย ความสำเร็จในฐานะธุรกิจจะสามารถช่วยพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ เพื่อสนองประโยชน์ทางเศรษฐกิจของสมาชิก ช่วยให้ประชาชนและสมาชิกยอมรับสหกรณ์ด้วย แต่ถ้าสหกรณ์ไม่ประสบผลสำเร็จในฐานะธุรกิจ ย่อมทำให้สมาชิกและประชาชนไม่ศรัทธาสหกรณ์ ปัจจัยที่จะทำให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จในฐานะธุรกิจนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจวิธีการจัดการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ

3. ความสำเร็จในฐานะองค์การทางสังคม สหกรณ์ต้องมีความรับผิดชอบและห่วงใยชุมชน ช่วยเหลือชุมชน พัฒนาชุมชน เพื่อให้ชุมชนและประชาชนยอมรับบทบาทของสหกรณ์ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนสหกรณ์ใดก็ตามสามารถช่วยตนเองได้ประสบผลสำเร็จทางธุรกิจ แต่สังคมไม่ยอมรับ ไม่เคยให้อะไรแก่ชุมชน สหกรณ์นั้นมิอาจกล่าวได้ว่าเป็นสหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จ

บทบาทของกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อการจัดการสหกรณ์

ประพันธ์ เศวตนันท์ (2538: 173 – 175) กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ของสมาชิก ผู้จัดการและคณะกรรมการดำเนินการ ว่าสามารถทำให้สหกรณ์เกิดความสำเร็จในการจัดการได้ดังนี้

สมาชิกสหกรณ์สามารถทำให้เกิดความสำเร็จในการจัดการได้ ดังนี้

1. ต้องสนใจการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินการ

2. ให้ความสนใจกับการดำเนินธุรกิจแบบสหกรณ์ ยอมรับข้อจำกัดต่าง ๆ ของสหกรณ์ และไม่มุ่งหวังผลเกินไปจนสหกรณ์ไม่สามารถทำได้

3. มีความภักดีต่อสหกรณ์ของตน ถ้าไม่จำเป็นไม่ควรติดต่อธุรกิจกับพ่อค้าเป็นอันขาด

4. ยินดีเข้าร่วมประชุมใหญ่ทุกครั้ง

5. ลงทุนซื้อหุ้นและเงินฝาก เพื่อเพิ่มทุนให้กับสหกรณ์

6. ไม่เข้าไปก้าวก่ายในการจัดการของสหกรณ์ ถ้ามีปัญหาอะไร ให้ติดต่อตัวผู้จัดการหรือเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ

7. ให้ความใส่ใจในการเลือกคณะกรรมการดำเนินการที่มีความสามารถ และน่าเชื่อถือในส่วนที่เป็นภาระของคณะกรรมการดำเนินการนั้น คณะกรรมการดำเนินการจะต้องกำหนดว่า สหกรณ์ควรดำเนินการอย่างไร จึงจะสอดคล้องกับนโยบายที่สมาชิกกำหนดและเป็นประโยชน์แก่สมาชิกมากที่สุด เช่นเดียวกับสมาชิกซึ่งจะต้องใช้อำนาจของเขาผ่านที่ประชุมใหญ่เท่านั้น

คณะกรรมการดำเนินการ

เพื่อให้การจัดการสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการดำเนินการควรทำ ดังต่อไปนี้

1. ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์
2. กำหนดนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์
3. ดำเนินการเรื่องการจัดจ้างและเลิกจ้างพนักงานสหกรณ์
4. จัดให้มีการตรวจสอบหลักฐานทางบัญชีและการเงิน
5. อนุมัติการทำสัญญาทางธุรกิจกับผู้แทนจำหน่ายหรือค้าส่ง
6. ตรวจสอบกิจการอย่างเพียงพอ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้จัดการได้ทำตามนโยบายของสหกรณ์
7. ประเมินผลการทำงานของฝ่ายจัดการ หรือผลการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงธุรกิจสหกรณ์ให้ดีขึ้น เป็นต้น

ความรับผิดชอบของผู้จัดการและพนักงานระดับสูง ได้แก่ การบริหารนโยบายตามที่คณะกรรมการกำหนด งานของผู้จัดการเป็นการให้บริการแก่สมาชิกโดยตรง ตัวผู้จัดการ คือ

ตัวจักรสำคัญ ถ้าสหกรณ์ได้ผู้จัดการที่สามารถสหกรณ์จะเข้มแข็ง ถ้าได้ผู้จัดการที่อ่อนแอ สหกรณ์ก็จะอ่อนแอตามไปด้วย

ผู้จัดการที่ดีและสามารถควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ทำงานเข้ากับประชาชนได้ดี
2. เป็นนักธุรกิจที่ดี
3. สามารถดำเนินธุรกิจได้เป็นผลดี
4. รู้ว่าสินค้าและบริการใดที่สมาชิกต้องการ รู้ว่าสินค้าและบริการใดที่สหกรณ์จะสามารถจัดจำหน่ายให้แก่สมาชิกได้
5. ผู้จัดการต้องเข้าใจว่าสหกรณ์ก็มีการดำเนินธุรกิจเหมือนกับธุรกิจอื่น ๆ แต่มีข้อแตกต่าง 3 ประการ คือ

5.1 สมาชิกควบคุมสหกรณ์ด้วยวิธีการลงคะแนนเสียงตามระบอบประชาธิปไตย

5.2 สหกรณ์ไม่มีนโยบายแสวงหากำไร แต่มุ่งเฉลี่ยเงินปันผลจากกำไรคืนให้แก่สมาชิก ดังนั้นสหกรณ์จึงดำเนินธุรกิจในราคาต้นทุน

5.3 สหกรณ์จ่ายเงินปันผลตามหุ้นที่สมาชิกถือในสหกรณ์ในอัตราจำกัด

ผู้จัดการต้องมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. ทำให้สมาชิกชอบและไว้ใจ
2. ทำงานหนักโดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย
3. ทำงานได้ดี
4. ซื่อสัตย์สุจริต
5. ตัดสินใจได้ถูกต้อง
6. คิดหาทางช่วยเหลือสมาชิกให้ดียิ่งขึ้น
7. สามารถบริหารธุรกิจและควบคุมพนักงานสหกรณ์ได้

ผู้จัดการจะต้องปฏิบัติตามนี้

1. ดำเนินงานตามแผนของคณะกรรมการดำเนินการ
2. ศึกษางานของสหกรณ์ตลอดเวลาเพื่อทำงานให้กับสมาชิกได้ดียิ่งขึ้น
3. ปฏิบัติงานประจำวันให้เสร็จลุล่วงไป
4. ใช่สามัญสำนึก และขอคำแนะนำเมื่อจำเป็น
5. จัดจ้างคนดี มีฝีมือ และซื่อสัตย์เข้าทำงาน

6. ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

7. จัดฝึกอบรมพนักงานของสหกรณ์อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

8. จัดทำรายงานเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ประจำปี

9. วางแผนและคิดโครงการล่วงหน้าถึงความต้องการของสมาชิก

10. รายงานผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และแนะแนวทางที่จะทำให้สหกรณ์เจริญก้าวหน้าให้ที่ประชุมคณะกรรมการทราบเป็นประจำ

11. ระลึกเสมอว่าสมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์

12. ไม่ให้สิทธิพิเศษแก่พนักงานสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ หรือสมาชิกเป็นการเฉพาะราย

13. ผู้จัดการจะต้องไม่แสวงหาสิทธิพิเศษอื่นใดเพื่อตนเอง

14. มีส่วนร่วมในกิจการของชุมนุมสหกรณ์

คุณสมบัติและความสามารถของผู้จัดการสหกรณ์ดังที่ได้กล่าวข้างต้น อาจเรียกได้ว่าเป็นคุณสมบัติและความสามารถที่เป็นอุดมคติเท่านั้น มีคำถามว่าในเมื่อสหกรณ์เป็นการรวมตัวกันของคนจน รายได้สหกรณ์มีน้อย จะสามารถแสวงหาผู้จัดการที่เพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติและความสามารถดังกล่าวมาแล้วได้อย่างไร ในทางปฏิบัติเงินตอบแทนผู้บริหารสหกรณ์ตั้งแต่ผู้จัดการลงไปถึงหัวหน้าแผนกอยู่ในระดับต่ำกว่าเอกชนมากมาย เพราะอธิบายไปแล้วทั้งหมด อาจจะเป็นด้วยเหตุผลนี้เองที่ทำให้ข้าราชการในตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ จำเป็นต้องเข้ามาดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งก็ยิ่งทำให้สหกรณ์ไม่มีความเป็นตัวของตัวเองมากยิ่งขึ้นเข้าไปอีก (ประพันธ์ เศวตนันท์, 2538)

พันธุม ดิษยมณฑล (2530: 83) กล่าวว่า ความสำเร็จของขบวนการสหกรณ์จะขึ้นอยู่กับการจัดการเป็นส่วนใหญ่ โดยมีกลุ่มบุคคลอยู่ 3 ฝ่าย ต่างมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบร่วมกัน คือ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการ ซึ่งรวมทั้งพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ด้วย บุคคลเหล่านี้ได้ร่วมกันดำเนินงานโดยมีสมาชิกของสหกรณ์เป็นฐานเลือกคณะกรรมการที่ดีมีความรู้ความสามารถสูง มีคุณสมบัติตามข้อบังคับที่สหกรณ์วางไว้ให้ทำหน้าที่แทนสมาชิก กำหนดนโยบายการดำเนินงาน ควบคุมงานทุกด้านของสหกรณ์ ความสัมพันธ์ที่ดีและมีความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ ร่วมกันทำงานเป็นคณะ จึงมีความสำคัญที่จะช่วยให้สหกรณ์ดำเนินงานเป็นผลสำเร็จได้

แนวคิดความสำเร็จของการจัดการสหกรณ์

เกรียงศักดิ์ ปัทมเรขา (2530: 99-105) ได้รายงานว่า สหกรณ์เป็นการดำเนินธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วย คน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ สหกรณ์จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้ดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังกล่าว การจัดการจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันหนึ่งต่อความสำเร็จของสหกรณ์ และมักจะปรากฏอยู่เสมอว่า การดำเนินธุรกิจที่ล้มเหลวส่วนใหญ่มักเกิดจากการจัดการที่ไม่พอดี การจัดการที่ดีจึงมีส่วนทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ และความสำเร็จของการจัดการสหกรณ์นั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ความสำเร็จในฐานะสหกรณ์

ความสำเร็จของสหกรณ์นั้นมิได้ขึ้นอยู่กับการมีส่วนเหลื่อมจากการดำเนินธุรกิจในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังจำเป็นที่จะต้องประสานความสัมพันธ์อันดีของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ลำพังความสำเร็จของสหกรณ์ จะไม่มีขึ้นได้ ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากทั้ง 3 ฝ่าย และถ้าความสำเร็จในฐานะสหกรณ์ไม่มีขึ้นแล้วความสำเร็จในฐานะธุรกิจก็เกิดขึ้นได้ยาก ความสำเร็จในฐานะสหกรณ์จึงมิได้ขึ้นอยู่กับฝ่ายจัดการคือผู้จัดการสหกรณ์แต่เพียงฝ่ายเดียวแต่ยังต้องขึ้นอยู่กับสมาชิก และคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ การจัดการสหกรณ์จึงเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือของทั้ง 3 ฝ่าย คือ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินงาน และผู้จัดการ ซึ่งแต่ละฝ่ายก็มีบทบาทแตกต่างกันออกไป

2. ความสำเร็จในฐานะธุรกิจ

ความสำเร็จในฐานะธุรกิจนั้นขึ้นอยู่กับการจัดการสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ สหกรณ์จะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้ จึงจะต้องประกอบด้วย 2 ลักษณะดังกล่าว และ เกรียงศักดิ์ ปัทมเรขา (2530: 144-145) ได้รายงานถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์มี ดังนี้

1. ความต้องการที่แท้จริงของสมาชิก
2. ความต้องการเงินทุน
3. การจัดการ
4. การศึกษาและความรู้ความเข้าใจ

5. การดำเนินงานโดยที่ยังไม่มีความพร้อม ได้แก่ สหกรณ์ยังไม่มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเงินทุน ด้านสถานที่ที่จะทำการดำเนินงาน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ฯลฯ แล้วก็ทำการดำเนินงาน ทำให้มีการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ไม่เต็มที่

6. สถาบันต่าง ๆ

7. บริการที่ปรารถนา

เกรียงศักดิ์ ปัทมเรขา (2530: 156) ก ล่าวว่า ในส่วนที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์นั้น นับตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2517 เป็นต้นมา สหกรณ์การเกษตรเป็นสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน (สหกรณ์ดีเด่น) ซึ่งมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

1. สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และพนักงานสหกรณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ได้รับการศึกษาอบรมอยู่เสมอเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจหลักวิธีการสหกรณ์ สิทธิหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติต่อสหกรณ์ให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายสหกรณ์

2. การวางแผนงานดี เหมาะกับกำลังเงินและขีดความสามารถของสหกรณ์ ทำให้การดำเนินงานได้ผล

3. สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ

4. ด้านการจัดการของสหกรณ์ ได้ดำเนินการเป็นไปความต้องการของสมาชิกอย่างแท้จริงและบริการด้วยความสะดวกและรวดเร็ว ทำให้สมาชิกเลื่อมใสศรัทธาภักดีต่อ สหกรณ์พร้อมที่จะร่วมมือด้วยดี

5. สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและพนักงานสหกรณ์ มีความภักดีและเสียสละต่อสหกรณ์

6. ท้องที่การดำเนินงานของสหกรณ์มีการชลประทานดี ทำการเพาะปลูกได้ผลทุกฤดู มีการส่งเสริมการเกษตร ทำให้สมาชิกสามารถเพิ่มผลผลิตได้สูงขึ้น และเป็นผลให้ธุรกิจการซื้อขายสูงตามไปด้วย

7. สำนักงานสหกรณ์ตั้งอยู่ใกล้เส้นทางคมนาคมที่สะดวก

พันธุม ดิษยมณฑล (2530) กล่าวว่า สหกรณ์ที่ดำเนินงานพบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ

1. องค์ประกอบทั่วไป ได้แก่ ปัจจัยทั้งห้า คือ คน เงิน วัสดุ การจัดการ และเทคโนโลยี (Man, Money, Material, Management and Technology) ซึ่งเป็นหลักการทั่วไปอยู่แล้ว

ความสำเร็จทุกอย่างขึ้นอยู่กับมีคนดี มีกำลังเงินดี มีวัสดุของที่พร้อม มีการจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีการนำวิชาการใหม่ ๆ มาใช้ ซึ่งจะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้

2. องค์ประกอบเฉพาะ ได้แก่ การจัดการที่ดีนอกเหนือจากองค์ประกอบทั่วไปแล้ว ความสำเร็จของขบวนการสหกรณ์จะขึ้นอยู่กับการจัดการเป็นใหญ่ โดยมีกลุ่มบุคคลอยู่ 3 ฝ่าย ต่างก็มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกับบุคคลดังกล่าว ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการ รวมทั้งพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ด้วย บุคคลเหล่านี้ได้ร่วมมือดำเนินงานโดยมีสมาชิกของสหกรณ์เลือกคณะกรรมการที่มีความรู้สูง มีคุณสมบัติตามข้อบังคับที่สหกรณ์ได้วางไว้ให้ทำหน้าที่แทนสมาชิก กำหนดนโยบายดำเนินงานพิทักษ์ผลประโยชน์ของสมาชิก และเลือกผู้จัดการที่มีความรู้ ความสามารถ ซื่อสัตย์สุจริต ควบคุมงานทุกด้านของสหกรณ์ เช่น งานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานทะเบียนและสถิติ ฯ ลฯ ร วมทั้งความสัมพันธ์ที่ดีและมีความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ปฏิบัติงานสร้างสรรค์ร่วมกันทำงานเป็นคณะ จึงมีความสำคัญที่จะช่วยสหกรณ์ดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้

จำเนียร สาระนาค (2529: 7) กล่าวว่า สหกรณ์จะดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จประโยชน์แก่สมาชิก จะต้องมีองค์ประกอบที่มูลธาตุแห่งความสำเร็จ 5 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. สหกรณ์ต้องมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้จัดการต้องมีความสามารถ ซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดเห็นตามแนวทางสหกรณ์ ทั้งนี้ต้องได้รับความช่วยเหลือจากคณะกรรมการด้วย
2. สหกรณ์จะต้องมีขนาดธุรกิจเพียงพอ
3. สหกรณ์จะต้องมีทุนเพียงพอที่จะดำเนินการ
4. สหกรณ์จะต้องได้รับการอุดหนุนจากสมาชิกด้วยความภักดี
5. สหกรณ์ต้องอำนวยประโยชน์บริการสนองความต้องการทางเศรษฐกิจแก่สมาชิก

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

นันทา สารกอง (2547) สรุปแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ว่า นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้ ดังนี้

ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลมนุษย์และได้รับผลกำไรจากผลการปฏิบัติงานนั้น

ประสิทธิภาพ หมายถึง สัดส่วนระหว่างการลงทุนลงแรงไป เพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งกับผลที่ได้รับจากการลงทุน (a ratio between input and output) ซึ่งหมายถึงความพยายามกับผลลัพธ์หรือระหว่างรายรับกับรายจ่าย ซึ่งในทางสังคมศาสตร์ไม่สามารถจะวัดประสิทธิภาพสมบูรณ์ (absolute efficiency) ได้ แต่ต้องวัดประสิทธิภาพในเชิงเปรียบเทียบ (relative efficiency)

ประสิทธิภาพ หมายถึง ความพร้อมและความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จหรือการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การนำเอาปัจจัยในการจัดการมาดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การผู้บริหารมุ่งพยายามสร้างผลสำเร็จในการจัดการให้เกิดขึ้น 2 ทาง คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เป็นเครื่องมือใช้วัดความสำเร็จของกิจการ และได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ คือ การสามารถสร้างผลสำเร็จออกมา โดยที่ได้ผลงานที่มีคุณค่าสูงกว่าทรัพยากรที่ใช้ไปหรือพูดง่าย ๆ คือ การวัดอัตราส่วนของรายได้ต่อค่าใช้จ่ายนั่นเอง

ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้งานเกิดผลสำเร็จ

ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แค่ไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

ความหมายของประสิทธิภาพในการทำงาน แยกเป็นความหมายระดับองค์การและบุคคล ดังนี้

- ระดับองค์กร

ประสิทธิภาพในการทำงาน คือ การดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์การให้ราบรื่นที่สุด ใช้ทรัพยากรและกำลังคนอย่างคุ้มค่าที่สุด ประหยัดที่สุด ทั้งเวลา ทรัพยากรและกำลังคน โดยให้สูญเปล่าน้อยที่สุด

- ระดับบุคคล

ประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่ปฏิบัติงานตรงกับความสามารถ (หรือพัฒนาความสามารถให้สูงพอในการทำงาน) ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่เอาชนะอุปสรรค เกิดความราบรื่นในการทำงาน มีกลวิธีหรือเทคนิคที่จะทำงานได้มาก สิ้นเปลืองทุน พลังงาน และเวลาที่ใช้น้อย บังเกิดความสุข ความพอใจในการทำงาน รวมถึงความพอใจที่จะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการให้ได้ผลดียิ่งขึ้นเสมอ ไม่หยุดนิ่ง ไม่ทำงานแบบซังกะตายจำใจทำ

ประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินงานตามภารกิจขององค์การ โดยสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าที่สุด ประหยัดที่สุด ลดต้นทุนการสูญเสียหรือสูญเปล่าน้อยที่สุด

ผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นสถาบันการเงินที่มีบทบาทเอื้ออำนวยประโยชน์แก่มวลสมาชิก การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาเงินทุนสำหรับใช้ขยายงานให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิกเพื่อให้เพียงพอกับความต้องการสินเชื่อของสมาชิก นอกจากสหกรณ์จะรับฝากเงินจากสมาชิกแล้ว สหกรณ์ยังอาจระดมเงินทุนจากภายนอกในรูปของเงินกู้ ซึ่งอาจจะมาจากสหกรณ์ออมทรัพย์อื่น หรือจากธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ เป็นต้น

ผลการดำเนินงานในปี 2546 ของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง

ตาราง 3 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานปี 2546

(หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	สถาบัน		
	สอ.ธกส.	สอ.ธอส.	สอ.ธปท.
ด้านสินทรัพย์	4, 927.85	1, 851.90	7, 868.05
เงินกู้	4, 263.01	1, 608.59	1, 996.66
เงินรับฝาก	1, 946.57	367.03	4, 973.51
ทุนเรือนหุ้น	2, 171.22	1, 112.58	2, 288.49
ผลกำไร	165.76	67.09	182.14

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 2546 (สอ.ธกส., 2547; สอ.ธปท., 2547) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2546 (สอ.ธอส., 2547)

ตาราง 4 เปรียบเทียบงบประมาณรายรับรายจ่ายของสหกรณ์ประจำปี 2546

รายการ	สอ.ธกส.	ร้อยละ	สอ.ธอส	ร้อยละ	สอ.ธปท	ร้อยละ
งบประมาณรายรับทั้งสิ้น	240.60	100.00	76.70	100.00	263.41	100.00
แบ่งเป็น						
ดอกเบี้ยรับจากให้สมาชิกกู้	227.85	94.70	73.34	95.60	92.00	34.93
ดอกเบี้ยรับจากเงินฝากและเงินลงทุนอื่น	12.48	5.19	3.25	4.24	170.71	64.80
รายได้อื่น	0.27	0.11	0.11	0.16	0.70	0.27
งบประมาณรายจ่ายทั้งสิ้น	72.18	100	24.06	100	108.49	100
ดอกเบี้ยจ่าย	49.10	68.02	8.93	37.12	91.75	84.57
เงินเดือน	6.45	8.94	7.19	29.88	2.89	7.64
สำรองบำเหน็จ	0.85	1.18	0.89	3.70	-	-
ค่าเสื่อมราคา	0.63	0.87	0.38	1.58	0.55	0.51
ค่าใช้จ่ายทั่วไป	15.15	20.99	6.67	27.72	7.90	7.28

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 2546 (สอ.ธกส., 2547; สอ.ธปท., 2547) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2546 (สอ.ธอส., 2547)

ตาราง 5 เปรียบเทียบการจัดสรรกำไรของสหกรณ์ในปี 2546

(หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	สอ.ธกส.		สอ.ธปท		สอ.ธอส	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
กำไรที่รอจัดสรร	165.76	100.00	182.41	100.00	60.71	100.00
1. เงินปันผลตามหุ้น	129.26	77.98	134.50	73.73	41.35	68.11
2. เงินเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิก	13.61	8.21	15.60	8.55	3.11	5.12
3. เงินโบนัสแก่คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่	2 32	1.40	2.00	1.10	2.80	4.61
4. กองทุนสวัสดิการสำหรับสมาชิก	3.69	2.23	6.00	3.29	3.00	4.94
5. อื่น ๆ	16.88	10.18	24.31	13.33	10.45	17.22

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 2546 (สอ.ธกส., 2547; สอ.ธปท., 2547) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2546 (สอ.ธอส., 2547)

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นันทนา กบิลกาญจน์ (2521) ได้ทำการศึกษาสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า สิ่งจูงใจในการการปฏิบัติงาน ได้แก่ สวัสดิการในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับในสังคม โอกาสก้าวหน้าในงาน และความมุ่งหวังหรืออุดมคติในการทำงานของอาจารย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสวัสดิการเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

ปราศรัย สังขทรัพย์ (2521) ศึกษาความพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการตำรวจระดับรองสารวัตรในกองกำลังพลและในสถานีตำรวจนครบาล โดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ 3 หมวด คือ หมวดลักษณะงาน หมวดสภาพแวดล้อมในการทำงาน และหมวดเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ พบว่า ข้าราชการตำรวจระดับรองสารวัตรในกองกำลังพลและในสถานีตำรวจนครบาล มีความพึงพอใจในการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ทำให้ระดับความพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการตำรวจระดับรองสารวัตรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ในกองกำลังพล คือ ปัจจัยหมวดสภาพแวดล้อมในการทำงาน และในสถานีตำรวจนครบาล ปัจจัยหมวดลักษณะของงาน ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ทำให้ระดับความพึงพอใจในการ

ปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการตำรวจระดับรองสารวัตรทั้งในกองกำลังพลและในสถานีตำรวจนครบาล อยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ คือ ปัจจัยหมวดเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ

สกุล แสงแก้ว (2522) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจของตำรวจชั้นประทวนที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีตำรวจนครบาล จำนวน 570 ราย พบว่าตำรวจชั้นประทวนในสถานีตำรวจนครบาลมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางโดยมีความพึงพอใจความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับสูง มีความพึงพอใจเกี่ยวกับความมั่นคงในงานที่ทำ ศักดิ์ศรีของอาชีพ และการปกครองบังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลางมีความพึงพอใจในรายได้ และสวัสดิการอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ และมีความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่ในระดับต่ำ

สุทธิชัย ชมสาคร (2524) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของนายตำรวจชั้นสัญญาบัตรสถานีตำรวจภูธรต่าง ๆ สังกัดอยู่กองบังคับการตำรวจภูธร 9 จำนวน 161 นาย ผลการวิจัยพบว่า ความรู้สึกเกี่ยวกับการที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสนับสนุนลูกน้องที่มีความสามารถ มีมานะในการทำงาน อยู่ในเกณฑ์สูง แต่ความรู้สึกเกี่ยวกับความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาความชอบอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

เปล่งศรี อิงคนินันทน์ (2526) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน เรียงลำดับจาก 1-10 ได้แก่ ความก้าวหน้า ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมการทำงาน และเงินเดือน

จารุภรณ์ เภาตะทัต (2528) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยบางประการที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงาน ศึกษากรณีเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่าการที่เจ้าหน้าที่ทำงานด้วยความขยันขันแข็งและมีประสิทธิภาพสูง เป็นเพราะได้รับการตอบสนองปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจค่อนข้างสูง คือการได้รับการยอมรับนับถือการได้มีโอกาสก้าวหน้าในงาน ความสำเร็จในหน้าที่การงาน

ฐิติลัคน์ จิระพันธ์ (2529 อ้างใน ธนธิดา ดิษยบุตร, 2541) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไฟฟ้านครหลวง ศึกษาเฉพาะกรณีงานฝ่ายการเจ้าหน้าที่ พบว่า

1. พนักงานฝ่ายการเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงาน
2. พนักงานฝ่ายการเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เลือกจูงใจที่เป็นเงินว่า เป็นสิ่งจูงใจหลักที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน
3. พนักงานฝ่ายการเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ ต้องการให้มีการปรับปรุงสิ่งจูงใจที่เป็นเงินมากกว่าสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินในการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยต้องการให้มีการปรับปรุงในเรื่องรายได้และสวัสดิการเป็นหลัก

Tomi (1985) ได้ทำการวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำและแรงจูงใจลักษณะความเป็นผู้นำที่แสดงให้เห็นและความพอใจที่เกิดจากการตอบสนองความต้องการของคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยอาครอน พบว่า แรงจูงใจจะเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านความมั่นคง สังคม ความนับถือ การเป็นอิสระ และความสมหวังในชีวิต และพบต่อไปอีกว่าพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่น่าเคารพนับถือ มีความคิดริเริ่มสูงจะทำให้ได้รับการตอบสนองความต้องการจากคณะอย่างดีและช่วยสร้างแรงจูงใจได้ดีที่สุด

ปรัชญา สีมาจารย์ (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาในท้องที่กันดาร พบว่าปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาในท้องที่กันดารที่สำคัญมาก ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัย การได้รับความยอมรับนับถือ ความมุ่งหวังหรืออุดมคติในการทำงานและชีวิต และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

Snyder (1988) ได้ทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของคณาจารย์คณะศิลปศาสตร์ในมหาวิทยาลัย พบว่า คณาจารย์มีความพึงพอใจมากกับความคิดริเริ่มในการทำงาน ค่านิยมศิลปกรรม และความรับผิดชอบต่อการทำงาน แต่มีความพอใจน้อยที่สุดกับนโยบายของคณะ และค่าตอบแทนในการทำงาน

Carpenter (1988) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงานแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนพยาบาลระดับปริญญาตรี พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลระดับกลางของสหรัฐอเมริกาพึงพอใจกับความมั่นคงของงานที่ทำอันเป็นงานที่ตรงกับความต้องการของพวกเขาที่เปิดโอกาสให้เรียนรู้และท้าทาย

ความสามารถของเขา เขาจะพึงพอใจมากกว่าหากเขามีความเป็นอิสระ การพึ่งตนเองและมีเสถียรภาพในการตัดสินใจมากกว่าที่จะได้รับงานที่พึงพอใจหรือได้รับการตอบสนองความต้องการจากหน่วยงาน

ยงยุทธ สุคนธปฏิภาค (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม วิทยาลัยเทคนิคภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ครูช่างอุตสาหกรรมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม เรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการทำงาน ความมั่นคงในงานที่ทำ และการปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา

อารีรัตน์ หิรัญโร (2532 อ้างใน ธนธิดา ดิษยบุตร, 2541) ได้ทำการวิจัยเรื่องแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวะศึกษา ความรับผิดชอบและชนิดของงานที่ทำ เป็นปัจจัยกระตุ้นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของอาจารย์ ส่วนความสำเร็จของงานความก้าวหน้าของงาน และการยอมรับนับถือส่งผลต่อแรงจูงใจในระดับปานกลาง แรงจูงใจในระดับมาก ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สภาพแวดล้อมของงาน นโยบายบริหารงาน

โสภา ทรัพย์มากอุดม (2533) ศึกษาเรื่องการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ศึกษากรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 233 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ไคสแควร์ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน พบว่าลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และสถานภาพสมรส ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ลักษณะของงาน ได้แก่ ความมีอิสระในงาน ความหลากหลายของงาน การเข้าใจงานอย่างถ่องแท้งานที่ได้รับทราบผลย้อนกลับ และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ประสบการณ์การทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ความรู้สึกว่าตนเป็นที่พึ่งพิง และทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

โสภณ ธนะมัย (2517 อ้างใน อภิชาต เกศะรักษ์, 2538) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ จำนวน 24 คน ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการทั้งหมดมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูงเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ในหมู่บ้านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางส่วนเจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานกลางมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูงและปัจจัยที่มีอิทธิพลกระทบกระเทือนทำให้ระดับความพึงพอใจในงานต่ำลง มีอยู่ 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยเกี่ยวกับการบังคับบัญชา ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การและการบริหารงาน และปัจจัยเกี่ยวกับเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้รับ

สิริกาญจน์ วิทยาฤทธิพากร (2539) ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจ ได้แก่ ด้านบุคลากรที่ประกอบด้วยสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ พนักงานสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ด้านการบริหารและจัดการที่มีประสิทธิภาพ ที่จำเป็นต้องมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งประกอบด้วยการควบคุมภายในด้านการบริหาร และการควบคุมภายในด้านบัญชี ด้านเงินทุนสำหรับใช้หมุนเวียนภายในสหกรณ์ ซึ่งได้จากการระดมทุนในหมู่สมาชิกด้วยกันเอง และการกู้ยืมจากแหล่งภายนอก ได้แก่สถาบันการเงินและแหล่งเงินกู้ต่าง ๆ

สุภัทรา ตันอารีย์ (2539) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรยังไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยในทางบวกที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในรูปของกำไรสุทธิขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิก ปริมาณธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจซื้อ การเข้าร่วมประชุมใหญ่ของสมาชิก ยกเว้นปริมาณธุรกิจขาย วัดในรูปของปริมาณ ธุรกิจรวม และปริมาณทุนดำเนินงานของสหกรณ์ มีลักษณะคล้ายกัน คือ ขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิก รายได้สุทธิของสมาชิก ฉะนั้นจึงควรที่จะมีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาธุรกิจขายให้มีปริมาณมากขึ้นสามารถแข่งขันกับหน่วยธุรกิจอื่นได้

กาญจนา งานสุจริต (2539) ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาถึงโครงสร้างและการดำเนินงาน ตลอดจนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงาน จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของสหกรณ์ได้แก่ ลักษณะของพนักงานและสมาชิกด้านความรู้ ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ ความรู้สึกผูกพันต่อสหกรณ์ ความชัดเจน

และการยอมรับบทบาทของตน ตลอดจนถึงนโยบายการบริหารของสหกรณ์ฯ ด้านการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การจัดหาและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการตัดสินใจการปรับตัวและการริเริ่มสิ่งใหม่

พูนศรี สุขเสวก (2543) ศึกษาลักษณะการจัดการของสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ และรายงานผลการดำเนินงาน ตลอดจนการศึกษาอัตราการเติบโตของผลการดำเนินงานของสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติหลังจากที่ได้รับรางวัล จากการศึกษาพบว่า ด้านการจัดการ มีจัดการของสหกรณ์เป็นรูปธรรมทั้งทางด้านการวางแผน การควบคุม การตลาด การผลิต การบริหารงานบุคคล รวมทั้งการบัญชีและการเงิน ด้านผลการดำเนินงาน พบว่า สหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติไม่มีปัญหาสถานะสภาพคล่องทางการเงิน ด้านการวิเคราะห์อัตราการเจริญเติบโตพบว่า หนี้สินมีอัตราการเจริญเติบโตที่เพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของทุนซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์โครงสร้างทางการเงินและกำไรสุทธิ มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของรายได้ ซึ่งเป็นผลของการควบคุมค่าใช้จ่าย

บุญมี จันทรวงศ์ (2543) ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในภาคการเกษตร เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในประเทศไทย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตร ศึกษาสมรรถณะภายในทั้งด้านโครงสร้าง กระบวนการบริหาร ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ในภาคเกษตร รวมทั้งเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนา สหกรณ์ในภาคการเกษตรที่จะทำให้เป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศชาติในอนาคตโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis ศึ กษาครอบคลุมสหกรณ์ทั้ง 3 ป ระเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง และสหกรณ์นิคม ผลการศึกษาการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกพบว่า วิกฤตเศรษฐกิจของประเทศมีผลทำให้สหกรณ์ประสบปัญหา ด้านเงินทุน เงินกู้และการชำระหนี้ เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ในด้านโอกาสกระแสแนวคิดของเศรษฐกิจพอเพียง ส่งผลให้สมาชิกตื่นตัวที่ร่วมมือกับสหกรณ์มากขึ้น สำหรับการประเมินสมรรถนะภายในพบว่า สหกรณ์การเกษตรมีจุดแข็ง คือ เป็นแกนกลางของสมาชิกที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีบุคลากรเป็นคนท้องถิ่น ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเพิ่มมากขึ้น จุดอ่อน คือ ผู้บริหารและพนักงาน สหกรณ์ยังไม่โปร่งใส สมาชิกยังขาดการติดตามข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสมัยใหม่ การศึกษาได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรไว้ ได้แก่ ควรสนับสนุนความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพให้สอดคล้องกับทรัพยากรการผลิตของชุมชน ส่งเสริมให้มีการปรับโครงสร้างสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจเพิ่มมากขึ้น สนับสนุนในเรื่องข้อมูลข่าวสาร

เทคโนโลยีสมัยใหม่ แหล่งเงินทุน ตลอดจนปรับปรุงกฎระเบียบ เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินกิจการได้อย่างอิสระและพึ่งตนเองได้ รวมทั้งเร่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของ สหกรณ์ให้มีคุณภาพมากขึ้นด้วย

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529 อ้างใน ศุภวิทย์ เจริญผล, 2543) สรุปผลขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การว่า ประสบการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกไว้วางใจและเชื่อถือได้ของสมาชิกที่มีต่อองค์การ การรับรู้ว่าองค์การให้ความสำคัญต่อสมาชิก ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และความรู้สึกว่าตนได้รับค่าตอบแทนด้วยความยุติธรรม ล้วนแต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับหน่วยงานทั้งสิ้น

วลัยลักษณ์ คำเพ็ญ (2544) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร: กรณีศึกษาธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้แก่ แรงจูงใจในด้านนโยบายของหน่วยงาน ด้านการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสำเร็จความก้าวหน้าในการทำงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ภาวนา คำเจริญ (2546) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงานกับแรงจูงใจภายในในการทำงานของพนักงานโรงแรมรีเจนท์เชียงใหม่รีสอรท์แอนด์สปา ตามรูปแบบคุณลักษณะงาน พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจภายใน ในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และแรงจูงใจภายในในการทำงานของพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

ปวีณา สินธุปัน (2547) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและบุคลิกภาพการปรับตัวเพื่อสู่ความเป็นเลิศของผู้ที่ใช้วิชาชีพบัญชีในหน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชนในอำเภอเมืองลำพูน พบว่า โดยภาพรวมแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใช้วิชาชีพบัญชีในหน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชนไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้าน แรงจูงใจด้านสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน และความมีชื่อเสียงของหน่วยงาน มีความแตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

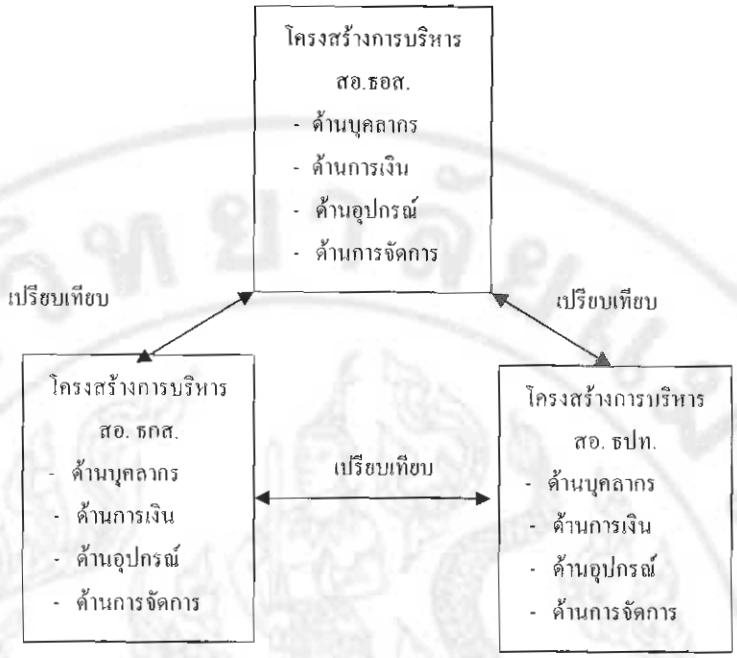
สุภาวดี ทวีพิริยะ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความสำเร็จในการทำงานของครูสอนภาษาอังกฤษในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ความผูกผันอันเนื่องมาจากอารมณ์และหน้าที่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความสำเร็จในการทำงาน แต่ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน และการสนับสนุนจากองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความสำเร็จในงาน

เทพวิฑูร ฉางข้าวไชย (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของตำรวจตระเวนชายแดน กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานของตำรวจตระเวนชายแดนในระดับที่ค่อนข้างมาก ได้แก่ การได้รับการยอมรับจากบุคคลต่าง ๆ การที่สามารถป้องกันและแก้ไขปัญหา และประสบผลสำเร็จในงานที่รับผิดชอบ การได้ทำงานที่เป็นงานที่ท้าทาย มีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ การได้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ และการได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

ภาคสรุป

จากการทบทวนทฤษฎี และแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการศึกษาครั้งนี้ ไม่ว่าเรื่องการบริหารซึ่งเป็นเรื่องของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้เกิดผลออกมาตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกันและเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ผสมผสานระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และทรัพยากรทางการบริหาร การบริหารจึงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารนำเอาทรัพยากรในองค์กร เช่น คน เงิน วัตถุดิบ และข้อมูลข่าวสาร มาผ่านกระบวนการการวางแผน การจัดการองค์กร การบังคับบัญชา และการควบคุมเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โครงสร้างการจัดองค์กรที่สำคัญให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว องค์กรมีโครงสร้างการบริหารงานที่สำคัญ ประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านอุปกรณ์ และด้านการจัดการ ผู้วิจัยจึงได้นำมาสรุปกรอบแนวความคิด (ภาพ 7 - 8) ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 7 กรอบแนวคิดการเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารงานของ สอ.ธอส. สอ.ธกส. และ สอ.ธปท.

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ภาพ 8 กรอบแนวคิดการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ สอ.ธอส. สอ.ธกส. และ สอ.ธปท.

สมมติฐานในการวิจัย

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธอส. สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. แตกต่างกัน

บทที่ 3
วิธีการวิจัย

การวิจัยการศึกษาเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด กับ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด

สถานที่ดำเนินการศึกษา

ผู้วิจัยใช้สถานที่ในการวิจัยคือ สหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด

ประชากรศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเฉพาะเจาะจง (definition research) โดยใช้แบบสอบ ถาม (questionnaire) ซึ่งประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด รวมจำนวน 69 ราย เจ้าหน้าที่ที่ศึกษาคือ เจ้าหน้าที่ตั้งแต่ระดับหัวหน้างานลงมา ไม่รวมระดับตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ รองผู้จัดการและผู้จัดการ เนื่องจากในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับของผู้ปฏิบัติการ ซึ่งแต่ละสหกรณ์มีจำนวนเจ้าหน้าที่ดังนี้

1. สหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด จำนวน 22 คน
2. สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด จำนวน 28 คน
3. สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด จำนวน 19 คน

เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้รายงานกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่งและแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นโดยแบบสอบถามดังกล่าวประกอบด้วยคำถามแบบปลายปิด (close-ended question) และคำถามปลายเปิด (open-ended question) ซึ่งคำถามดังกล่าวแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ ออมทรัพย์ ทั้ง 3 แห่ง ประกอบด้วย

1.1 ด้านบุคลการ ประกอบด้วย

1.1.1 อายุ

1.1.2 จำนวนปีในการทำงาน

1.1.3 สถานภาพ

1.1.4 ระดับการศึกษา

1.1.5 ระดับชั้นในการทำงาน

1.1.6 หน่วยงานที่สังกัด

1.1.7 จำนวนปีที่ทำงาน

1.1.8 เงินเดือนและรายได้อื่น

1.1.9 จำนวนเจ้าหน้าที่

1.2 ด้านการเงิน ประกอบด้วย งบการเงิน งบดุล งบกำไรขาดทุน ที่แสดงฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้ง 3 แห่งกิจการ เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลว่าโครงสร้างและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง แตกต่างกัน

1.3 ด้านอุปกรณ์ ประกอบด้วย จำนวนอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน แบบพิมพ์ และการบำรุงซ่อมแซมรักษา

1.4 ด้านการจัดการ นำผลที่ได้จากข้อมูลของ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านอุปกรณ์ มาผสมผสานในการจัดการ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแยกออกเป็น 9 ด้าน คือ

2.1 ด้านความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ

2.2 ด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึ่งพิงได้

2.3 ด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง

2.4 ด้านความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน

2.5 ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน

2.6 ด้านความสำเร็จในงาน

2.7 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

2.8 ด้านความรับผิดชอบ

2.9 ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

จากนั้น สร้างมาตรวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแบบประเมินค่า Rating Scale โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน คือ ผู้ศึกษาทำการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามอันประกอบด้วยคำถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่านำมาแจกแจงนับหาค่าความถี่ของแต่ละมาตราเพื่อหาคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weight Mean Score)

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตลอดจนข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจตลอดจนปัจจัยที่มีส่วนกระทบกระเทือนต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) คือ ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม (questionnaire) ที่สร้างขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูล

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) คือ ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมเอกสารทางวิชาการ ทฤษฎี รายงานกิจการประจำปี 2546 ของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ศึกษาทั้ง 3 แห่ง และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ห้องสมุดธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ห้องสมุดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หอสมุดแห่งชาติ

วิธีการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอความร่วมมือไปยังเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. เพื่อขอข้อมูลตามแบบสอบถาม

2. ดำเนินการแจกแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยส่งทางไปรษณีย์ และนำไปให้กับกลุ่มเป้าหมายโดยตรงด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรม SPSS และโปรแกรมสำเร็จรูป Micro Soft Window Excel สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์แบ่งเป็น

1. การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive method) เป็นการนำข้อมูลโครงสร้างการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัดที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ ประมวลผล และจัดระเบียบข้อมูลใหม่ให้สามารถลำดับเป็นขั้นตอนที่เข้าใจง่าย โดยวิธีการเปรียบเทียบค่าสถิติโครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง ในด้านบุคลากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ในการวิเคราะห์และนำเสนอในรูปตารางและการพรรณนาประกอบ

2. เชิงอ้างอิง ใช้ค่า F -- Test เพื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของแต่ละสหกรณ์ ในแต่ละด้าน มีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548: 196)

3. การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (quantitative method) โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weight Mean Score) เพื่อวิเคราะห์หาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ออมทรัพย์ โดยกำหนดระบบการวัดแบบให้คะแนน (scoring system) ของคำตอบในแบบสอบถามโดยกำหนดการให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้	5 คะแนน
เห็นด้วยมากมาก	ให้	4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	ให้	3 คะแนน
เห็นด้วยมากน้อย	ให้	2 คะแนน
เห็นด้วยมากน้อยมาก	ให้	1 คะแนน

โดยใช้สูตรการคำนวณหาค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย (WMS) จากสูตร (จรัส กาใหญ่, 2527)

$$WMS = \frac{5f_1 + 4f_2 + 3f_3 + 2f_4 + 1f_5}{TNR}$$

เมื่อ WMS = ค่าน้ำหนักเฉลี่ยของความคิดเห็น

f_1 = จำนวนผู้เลือกตอบเห็นด้วยมากที่สุด

f_2 = จำนวนผู้เลือกตอบเห็นด้วยมาก

f_3 = จำนวนผู้เลือกตอบเห็นด้วยปานกลาง

f_4 = จำนวนผู้เลือกตอบเห็นด้วยน้อย

f_5 = จำนวนผู้เลือกตอบเห็นด้วยน้อยที่สุด

TNR = จำนวนผู้ที่ให้ข้อมูลทั้งหมด

ในการประเมินระดับความคิดเห็นของค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ และค่าคะแนนเฉลี่ยกลุ่มรวม (mean of combined group) ของแต่ละด้านใช้เกณฑ์การแปลความหมายความคิดเห็นแบ่งช่วงได้ 5 ระดับ โดยคำนวณจากสูตร

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการแบ่ง}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.80$$

จากนั้นผู้วิจัย นำคะแนนที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลมาคำนวณน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย (Weight Mean Score) โดยมีเกณฑ์การตัดสินใจค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล (จรัส กาใหญ่ 2527: 34 - 36) ดังนี้ คือ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21 - 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

4. การวิเคราะห์ทางบัญชี (accounting analysis) ประกอบด้วย

4.1 โครงสร้างทางการเงิน และฐานะการเงิน

สินทรัพย์ = หนี้สิน + ทุน

4.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

กำไร = รายได้ – ค่าใช้จ่าย

4.3 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและอัตราส่วนทางการเงิน

$$\text{- อัตราการใช้สินทรัพย์ (เท่า)} = \frac{\text{ทุนดำเนินงาน}}{\text{ปริมาณธุรกิจรวม}}$$

$$\text{- อัตราการทำกำไร (ร้อยละ)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ปริมาณธุรกิจรวม}}$$

บทที่ 4
ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด กับ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารของ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านอุปกรณ์ และด้านการจัดการ

ส่วนที่ 2 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 4 ปัญหาในการปฏิบัติงาน และแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารของ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.

โครงสร้างด้านบุคลากร

ผลการศึกษาจากตาราง 6 พบว่าโครงสร้างด้านบุคลากรปรากฏดังต่อไปนี้

อายุ

เจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. เป็นกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 21 – 30 ปี มีจำนวนมากที่สุดคือร้อยละ 40.91 สำหรับ สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. กลุ่มของเจ้าหน้าที่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มีจำนวนมากที่สุดคือร้อยละ 57.15 และร้อยละ 47.37 ตามลำดับ

อายุงาน

เจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. ที่มีอายุงานระหว่าง 1-10 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ 59.09 และร้อยละ 63.16 ตามลำดับ ในขณะที่ สอ.ธอส. เจ้าหน้าที่ที่มีอายุงานระหว่าง 11-20 ปี มีจำนวนมากที่สุดคือร้อยละ 60.71

สถานภาพ

เจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. กลุ่มที่มีสถานภาพ โสดเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดคือร้อยละ 45.45 และร้อยละ 52.63 ตามลำดับ ในขณะที่ สอ.ธอส. กลุ่มที่มีสถานภาพสมรสเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดคือร้อยละ 67.86

ระดับการศึกษา

เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง สอ.ธกส. สอ.ธปท. และ สอ.ธอส. เจ้าหน้าที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่คือร้อยละ 86.36, 78.57 และร้อยละ 73.69 ตามลำดับ

ระดับชั้น

เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธกส. กลุ่มที่มีระดับ 4-5 มีจำนวนมากที่สุด คือร้อยละ 59.09 สำหรับเจ้าหน้าที่ของ สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. กลุ่มที่มีระดับ 1-3 เป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดคือร้อยละ 71.43 และ 68.42 ตามลำดับ

หน่วยงานที่สังกัด

เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. จะสังกัดอยู่ในกลุ่มสินเชื่อมากที่สุดคือร้อยละ 40.91, 67.87 และ 52.63 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงาน

เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. โดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ระหว่าง 1-5 ปี คือร้อยละ 52.17, 56.00 และ 72.22 ตามลำดับ

เงินเดือนและรายได้รวมต่อเดือน

เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธกส. และสอ.ธปท. ส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ระหว่าง10,001-20,000.-บาท คือร้อยละ 45.45, 36.84 ตามลำดับ ส่วน สอ.ธอส. มีรายได้อยู่ระหว่าง 20,000.-30,000.-บาท คือ ร้อยละ 46.43

ตาราง 6 ข้อมูลเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารด้านบุคลากรของ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.

ด้านบุคลากร	สอ.ธกส.		สอ.ธอส.		สอ.ธปท.	
	จำนวน (n = 22)	ร้อยละ	จำนวน (n = 28)	ร้อยละ	จำนวน (n = 19)	ร้อยละ
อายุ (ปี)						
21 - 30	9	40.91	2	7.14	4	21.05
31 - 40	6	27.27	16	57.15	9	47.37
41 - 50	2	9.09	9	32.14	6	31.58
51 ขึ้นไป	5	22.73	1	3.57	-	-
อายุงาน (ปี)						
1 - 10	13	59.09	11	39.29	12	63.16
11 - 20	3	13.64	17	60.71	6	31.58
21 - 30	4	18.18	-	-	1	5.26
31 ขึ้นไป	2	9.09	-	-	-	-
สถานภาพ						
โสด	10	45.45	9	32.14	10	52.63
สมรส	9	40.91	19	67.86	9	47.37
หย่าร้าง	2	9.09	-	-	-	-
หม้าย	1	4.55	-	-	-	-
ระดับการศึกษา						
ปวส.	3	13.64	5	17.86	4	21.05
ปริญญาตรี	19	86.36	22	78.57	14	73.69
สูงกว่าปริญญาตรี	-	-	-	-	1	5.26
อื่น ๆ	-	-	1	3.57	-	-
ระดับชั้น (ซี)						
ระดับ 1 – 3	9	40.91	20	71.43	13	68.42
ระดับ 4 – 5	13	59.09	7	25.00	6	31.58
สูงกว่าระดับ 5	-	-	1	3.57	-	-

ตาราง 6 (ต่อ)

ด้านบุคลากร	สอ.ธกส.		สอ.ธอส.		สอ.ธปท.	
	จำนวน (n = 22)	ร้อยละ	จำนวน (n = 28)	ร้อยละ	จำนวน (n = 19)	ร้อยละ
หน่วยงานที่สังกัด						
เจ้าหน้าที่การเงิน	5	22.73	3	10.71	6	31.58
เจ้าหน้าที่บัญชี	2	9.09	3	10.71	3	15.79
เจ้าหน้าที่ธุรการ	5	22.73	3	10.71	-	-
เจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์	1	4.54	-	-	-	-
เจ้าหน้าที่สินเชื่อ	9	40.91	19	67.87	10	52.63
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)						
ไม่ถึง 1	1	4.35	-	-	-	-
1 -- 5	12	52.17	14	56.00	13	72.22
6 -- 10	7	30.44	10	40.00	3	16.67
11 -15	1	4.35	-	-	-	-
16 ขึ้นไป	2	8.69	1	4.00	2	11.11
เงินเดือนและรายได้รวมต่อเดือน (บาท)						
ไม่เกิน 10,000	5	22.72	1	3.57	6	31.58
10,001 - 20,000	10	45.45	12	42.86	7	36.84
20,001 - 30,000	1	4.55	13	46.43	6	31.58
30,001 - 40,000	3	13.64	2	7.14	-	-
40,001 ขึ้นไป	3	13.64	-	-	-	-

โครงสร้างการบริหาร ด้านการเงิน

การเปรียบเทียบโครงสร้างด้านการเงินจากหน่วยงานทั้ง 3 ได้อาศัยเกณฑ์การเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารจัดการและโครงสร้างของฐานะการเงินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งจะพิจารณาจาก ขนาดของสหกรณ์ ฐานะการเงิน ผลการดำเนินงานและการจัดสรรกำไรสุทธิ ดังต่อไปนี้

ขนาดของสหกรณ์

เกณฑ์การจัดขนาดของสหกรณ์ ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ใช้ตัวแปรในการวิเคราะห์ขนาดสหกรณ์ 3 ตัวแปร คือ ทุนดำเนินงาน ปริมาณธุรกิจ และจำนวนสมาชิก โดยจัดตัวแปรเป็นช่วงข้อมูล และให้ค่าคะแนนในแต่ละตัวแปร ซึ่งค่าคะแนนแต่ละตัวแปรมีค่าเท่ากับ 10 และคะแนนรวม 3 ตัวแปร จะมีค่าเท่ากับ 30 คะแนน โดยค่าของคะแนนจะเป็นตัวชี้วัดขนาดของสหกรณ์ โดยช่วงคะแนนรวม 1 – 6 คะแนน จะเป็นสหกรณ์ขนาดเล็กมาก คะแนนรวม 7 – 12 คะแนน จะเป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก คะแนนรวม 13 – 18 คะแนน จะเป็นสหกรณ์ขนาดกลาง คะแนนรวม 19 - 24 คะแนน จะเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ และคะแนนรวม 25 - 30 คะแนน จะเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก

ผลการศึกษาจากตาราง 7 โดยเปรียบเทียบขนาดของหน่วยงานทั้ง 3 จากเกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (ภาคผนวก ก) พบว่า ทั้ง 3 หน่วยงาน จัดอยู่ในสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก โดยทุนดำเนินงาน ปริมาณธุรกิจ และจำนวนสมาชิกของ สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. ได้คะแนนรวมทั้ง 3 ตัวแปรเท่ากับ 30 คะแนน ซึ่งเปรียบเทียบกับเกณฑ์การจัดขนาดของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ที่กำหนดให้สหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีช่วงคะแนน ระหว่าง 25 – 30 คะแนน จัดอยู่ในสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า สหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง มีขนาดของสหกรณ์ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 7 ข้อมูลเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารด้านการเงินในเรื่องของการจัดขนาดตามเกณฑ์กรมตรวจบัญชี ของ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และสอ.ธปท.

เกณฑ์กรมตรวจบัญชี		สอ.ธกส.		สอ.ธอส.		สอ. ธปท.	
รายการ	คะแนน	ปริมาณ	คะแนน	ปริมาณ	คะแนน	ปริมาณ	คะแนน
ทุนดำเนินงาน	10	4,927.85 (ล้านบาท)	10	1,851.90 (ล้านบาท)	10	7,868.05 (ล้านบาท)	10
ปริมาณธุรกิจ	10	6,209.58 (ล้านบาท)	10	2,218.93 (ล้านบาท)	10	12,841.56 (ล้านบาท)	10
สมาชิก	10	13,156 (คน)	10	10,159 (คน)	10	6,411 (คน)	10
รวม	30		30		30		30

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 2546 (สอ.ธกส., 2547; สอ.ธปท., 2547) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2546 (สอ.ธอส., 2547)

ฐานะการเงิน

ผลการศึกษาตามตาราง 8 พบว่าในการเปรียบเทียบฐานะการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ จะเป็นการแสดงให้เห็นขนาดของสินทรัพย์ มีทางได้มาจากหนี้สินและทุน แตกต่างกันอย่างไร พบว่า ขนาดของสินทรัพย์ ของทั้ง 3 หน่วยงาน มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ สอ.ธอส. มีขนาดสินทรัพย์น้อยที่สุด คือ สอ.ธอส. มีขนาดสินทรัพย์ เท่ากับ 1,851.90 ล้านบาท ซึ่ง สอ.ธกส. มีขนาดเป็น 2.66 เท่า ของ สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. มีขนาดเป็น 4.25 เท่าของ สอ.ธอส. และเมื่อพิจารณาถึงทางได้มาของสินทรัพย์ของ สอ.ธอส. พบว่า มาจากหนี้สินเพียง ร้อยละ 31.22 และจากส่วนของทุนสูงถึงร้อยละ 68.78 ซึ่งแสดงให้เห็นถึง ความมั่นคงของฐานะทางการเงิน เมื่อเทียบกับ สอ.ธปท. ซึ่งมีสินทรัพย์ขนาดใหญ่สุด จำนวน 7,868.05 ล้านบาท ได้มาจากหนี้สิน ร้อยละ 63.72 และมาจากส่วนของทุนเพียงร้อยละ 36.28 ส่วน สอ.ธกส. มีขนาดสินทรัพย์ 4,927.85 ล้านบาท มาจากหนี้สินและทุนในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ 49.31 และ 50.69 ตามลำดับ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ฐานะการเงินของ สอ.ธอส. มีความมั่นคงมากกว่า 2 หน่วยงาน

ตาราง 8 ข้อมูลเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารด้านการเงินในเรื่องของฐานะการเงิน ของ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และสอ.ธปท.

(หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	สอ.ธกส.		สอ.ธอส.		สอ. ธปท.	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สินทรัพย์	4,927.85	100.00	1,851.90	100.00	7,868.05	100.00
หนี้สิน	2,430.05	49.31	578.09	31.22	5,013.65	63.72
ทุน	2,497.80	50.69	1,273.82	68.78	2,854.40	36.28

ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 2546 (สอ.ธกส., 2547; สอ.ธปท., 2547) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2546 (สอ.ธอส., 2547)

ผลการดำเนินงานและการจัดสรรกำไร

การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานและการจัดสรรกำไรจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง แสดงในตาราง 9 ดังต่อไปนี้

ผลการดำเนินงาน

ผลการศึกษาตามตาราง 9 พบว่า ผลการดำเนินงาน จากธุรกิจการให้สินเชื่อและรับฝากเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง โดยเปรียบเทียบกับทุนดำเนินงาน ซึ่งพิจารณาจากอัตราการใช้สินทรัพย์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พบว่า สอ.ธกส. และ สอ.ธอส. มีผลการดำเนินงานโดยมีประสิทธิภาพจากการใช้สินทรัพย์ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ สอ.ธกส. มีอัตราการใช้สินทรัพย์เท่ากับ 0.79 และ สอ.ธอส. มีอัตราการใช้สินทรัพย์เท่ากับ 0.94 ในขณะที่ สอ.ธปท. มีอัตราการใช้สินทรัพย์เท่ากับ 1.13 ซึ่งสูงกว่า สอ.ธกส. และ สอ.ธอส. แต่เมื่อเปรียบเทียบกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง มีประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (เกณฑ์มาตรฐาน = 8.36)

เมื่อพิจารณาร้อยละของกำไรสุทธิ ต่อปริมาณธุรกิจรวม พบว่า สอ.ธอส. มีทุนดำเนินงานและปริมาณธุรกิจน้อยที่สุด กลับมีอัตราร้อยละของกำไรสุทธิต่อปริมาณธุรกิจรวมสูงสุดถึงร้อยละ 3.07 ในขณะที่ สอ.ธปท. มีทุนดำเนินงานและปริมาณธุรกิจ มากที่สุด กลับมีอัตราร้อยละ

ของกำไรสุทธิต่อปริมาณธุรกิจรวมต่ำสุด คือ 2.62 สำหรับ สอ.ธกส. มีร้อยละของกำไรสุทธิต่อปริมาณธุรกิจ เท่ากับ 2.67

การจัดสรรกำไร

ผลการศึกษาตามตาราง 9 พบว่า การจัดสรรกำไร ซึ่งสหกรณ์ทั้ง 3 มีผลประกอบการที่มีกำไร 2.62 ถึง 3.07 ของปริมาณธุรกิจรวม กำไรสุทธิดังกล่าว สามารถจัดสรร ตาม พ.ร.บ. สหกรณ์ 2542 กล่าวคือ เป็นทุนสำรอง เงินปันผลตามหุ้น เงินเฉลี่ยคืนแก่สมาชิก เงินโบนัสคณะกรรมการและพนักงาน และจัดสรรเป็นกองทุนสวัสดิการสำหรับสมาชิก และอื่น ๆ พบว่า

1. การปันผลตามหุ้นไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ จัดสรรเป็นเงินปันผลตามหุ้น ร้อยละ 68.11 – 77.98 ของกำไรสุทธิ

2. ปันผลเฉลี่ยคืนแก่สมาชิก ของ สอ.ธกส. และสอ.ธปท. ไม่แตกต่างกัน แต่ สอ.ธอส. มีความแตกต่างกับ สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. คือ สอ.ธอส. ปันผลเงินเฉลี่ยคืนแก่สมาชิก ร้อยละ 5.13 ของกำไรสุทธิ

3. เงินโบนัสให้แก่คณะกรรมการ และพนักงาน (พ.ร.บ. กำหนดให้ไม่เกิน ร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ) ซึ่งพบว่า สอ.ธอส. มีร้อยละของกำไรสุทธิต่อปริมาณธุรกิจรวมสูงกว่าอีก 2 สหกรณ์ รวมทั้งมีการจัดสรรเงินโบนัสให้แก่คณะกรรมการและพนักงาน สูงถึงร้อยละ 4.61 ของกำไรสุทธิ ซึ่งสูงกว่า สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. ที่จัดสรรเพียงร้อยละ 1.40 และ 1.10 ในขณะที่การจัดสรรเงินปันผลตามหุ้น และเงินเฉลี่ยคืนต่ำกว่า สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. โดยมีการจัดสรรเงินปันผลตามหุ้น และเงินเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิก ร้อยละ 73.23 ของกำไรสุทธิ ในขณะที่ สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. มีการจัดสรรเงินปันผลตามหุ้น และเงินเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิก ร้อยละ 86.19 และ 82.28 ของกำไรสุทธิ

ตาราง 9 ข้อมูลเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารด้านการเงินในเรื่องของผลการดำเนินงานและการจัดสรรกำไร ของ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.

(หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	สอ.ธกส.		สอ.ธอส.		สอ. ธปท.	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทุนดำเนินงาน	4,927.85	-	1,851.90	-	7,868.05	-
ปริมาณธุรกิจรวม	6,219.21	100.00	1,975.62	100.00	6,966.22	100.00
- ธุรกิจสินเชื่อ	4,272.64	68.70	1,608.59	81.42	1,992.71	28.61
- ธุรกิจเงินรับฝาก	1,946.57	31.30	367.03	18.58	4,973.51	71.39
อัตราการใช้สินทรัพย์ (เท่า)	0.79		0.94		1.13	
มาตรฐานกรมตรวจบัญชี*	8.36		8.36		8.36	
กำไรสุทธิ	165.76	100.00	60.71	100.00	182.41	100.00
- เงินปันผลตามหุ้น	129.26	77.98	41.35	68.11	134.50	73.73
- เงินเฉลี่ยคืนแก่สมาชิก	13.61	8.21	3.11	5.13	15.60	8.55
- เงินโบนัส	2.32	1.40	2.80	4.61	2.00	1.10
- กองทุนสวัสดิการสำหรับสมาชิก	3.69	2.23	3.00	4.94	6.00	3.29
- อื่น ๆ	16.88	10.18	10.45	17.21	24.31	13.33
ร้อยละของกำไรสุทธิ ต่อปริมาณธุรกิจรวม	2.67		3.07		2.62	

หมายเหตุ: *เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2545)

กล่าวโดยภาพรวมของโครงสร้างการบริหารด้านการเงิน ของทั้ง 3 หน่วยงาน พบว่า ทั้ง 3 หน่วยงานเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจให้มีกำไรสุทธิ โดยมีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์แก่ธุรกิจหลักอันได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อและธุรกิจรับฝากเงิน ไม่แตกต่างกัน สำหรับการจัดสรรกำไรสุทธิ ให้กับสมาชิก ทั้ง 3 หน่วยงาน มีการจัดสรรกำไรสุทธิไม่แตกต่างกัน (ร้อยละ 68.11 – 77.98) แต่ในการจัดสรรโบนัสเพื่อเป็น

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและพนักงาน มีความแตกต่างกัน (ร้อยละ 1.10 – 4.61)

โครงสร้างด้านอุปกรณ์

การเปรียบเทียบโครงสร้างด้านอุปกรณ์ การดำเนินงาน และความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้บริการแก่สมาชิกสหกรณ์ ทั้ง 3 แห่ง ผลการศึกษาปรากฏในตาราง 10 ดังต่อไปนี้

เครื่องใช้สำนักงานและเครื่องเขียนแบบพิมพ์

จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์

เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. มีความเห็นว่าจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์เพียงพอกับเจ้าหน้าที่และเหมาะสมกับการใช้งานคือร้อยละ 59.09, 71.43 และ 57.90 ตามลำดับแต่สำหรับ สอ.ธกส. คำตอบที่ว่า มีจำนวนเพียงพอแต่ไม่เหมาะสมกับการใช้งานคิดเป็นอัตราร้อยละ 22.73 ในขณะที่ สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. คิดเป็นร้อยละ 7.14 และ 5.26 เท่านั้น

จำนวนตู้จัดเก็บเอกสาร

เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธกส. มีความเห็นว่าจำนวนตู้จัดเก็บเอกสารไม่เพียงพอคือร้อยละ 54.54 สำหรับเจ้าหน้าที่ของ สอ.ธอส. มีจำนวนตู้จัดเก็บเอกสารเพียงพอในการจัดเก็บคือร้อยละ 100.00 แต่เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธปท. มีความเห็นว่าจำนวนตู้จัดเก็บเอกสารเพียงพอคือร้อยละ 47.37 ซึ่งไม่ถึงร้อยละ 50.00

คุณภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์

เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. มีเครื่องคอมพิวเตอร์มีคุณภาพดีมากในการใช้งานคือร้อยละ 57.14 และ 52.63 ตามลำดับ แต่เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธกส. มีเครื่องคอมพิวเตอร์มีคุณภาพดีในการใช้งาน คิดเป็นร้อยละ 63.64 นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธปท. จำนวนร้อยละ 26.32 มีความเห็นว่าคุณภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์พอใช้

คุณภาพการใช้งานเครื่องพิมพ์

เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธกส. มีความเห็นว่าเครื่องพิมพ์ที่มีคุณภาพในการใช้งานดี คือร้อยละ 45.45 ในขณะที่เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. มีความเห็นว่าเครื่องพิมพ์ที่มีคุณภาพดีมากคือร้อยละ 57.15 และ 42.11 ตามลำดับ

การบำรุงรักษาซ่อมแซม

การบำรุงรักษาซ่อมแซมของ สอ.ธกส. มีความสม่ำเสมอในการดูแลคือร้อยละ 40.91 และมีปัญหาเกี่ยวกับการซ่อมแซมซึ่งต้องรอนานคือร้อยละ 40.91 เช่นกัน ในขณะที่ สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.ในการบำรุงรักษามีความสม่ำเสมอในการดูแลและไม่มีปัญหาของการซ่อมแซมเครื่องใช้อุปกรณ์สำนักงานคือร้อยละ 100.00 และร้อยละ 89.47 ตามลำดับ

เครื่องเขียนแบบพิมพ์

สอ.ธกส. มีจำนวนเครื่องเขียนไม่เพียงพอกับการใช้งานคือร้อยละ 54.54 แต่ผ้าหมึกเครื่องคอมพิวเตอร์มีจำนวนเพียงพอคือร้อยละ 72.73 ในขณะที่ สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. มีจำนวนเครื่องเขียนรวมทั้งผ้าหมึกเครื่องคอมพิวเตอร์เพียงพอกับการใช้งานคือร้อยละ 92.86, 96.43 และร้อยละ 52.64, 84.22 ตามลำดับ

การจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์และการเบิกจ่ายอุปกรณ์

การจัดซื้อและการเบิกจ่ายอุปกรณ์ของ สอ.ธกส. มีเพียงพอต่อการใช้งานของเจ้าหน้าที่น้อยกว่า สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. คือร้อยละ 45.45 แต่ สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. คือร้อยละ 96.43 และ 73.68 ตามลำดับ

ตาราง 10 ข้อมูลเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารด้านอุปกรณ์ ของ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.

ด้านวัสดุอุปกรณ์	สอ.ธกส.		สอ.ธอส.		สอ.ธปท.	
	จำนวน (n = 22)	ร้อยละ	จำนวน (n = 28)	ร้อยละ	จำนวน (n= 19)	ร้อยละ
จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์						
- มีจำนวนเพียงพอสำหรับเจ้าหน้าที่	13	59.09	20	71.43	11	57.90
- มีจำนวนเพียงพอ แต่ไม่เหมาะสมกับการใช้งาน	5	22.73	2	7.14	1	5.26
- มีจำนวนเพียงพอกับเจ้าหน้าที่และใช้งานได้เหมาะสม	3	13.64	6	21.43	7	36.84
- อื่น ๆ	1	4.54	-	-	-	-

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้านอุปกรณ์	สอ.ธกส.		สอ.ธอส.		สอ.ธปท.	
	จำนวน (n = 22)	ร้อยละ	จำนวน (n = 28)	ร้อยละ	จำนวน (n = 19)	ร้อยละ
จำนวนตู้จัดเก็บเอกสาร						
- มีจำนวนเพียงพอกับปริมาณเอกสาร	3	13.64	28	100	9	47.37
- มีจำนวนไม่เพียงพอ	12	54.54	-	-	6	31.58
- ควรสำรวจความต้องการเพื่อพิจารณาจัดซื้อเพิ่ม	5	22.73	-	-	4	21.05
- อื่น ๆ	2	9.09	-	-	-	-
คุณภาพการใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์						
- ดีมาก	5	22.73	16	57.14	10	52.63
- ดี	14	63.64	11	39.29	3	15.79
- พอใช้	2	9.09	1	3.57	5	26.32
- เสียบ่อย	1	4.54	-	-	1	5.26
คุณภาพการใช้งานเครื่องพิมพ์						
- ดีมาก	3	13.64	16	57.15	8	42.11
- ดี	10	45.45	9	32.14	6	31.58
- พอใช้	2	9.09	2	7.14	5	26.32
- เสียบ่อย	7	31.82	1	3.57	-	-
การบำรุงรักษาซ่อมแซม						
- สม่ำเสมอ	9	40.91	28	100.00	17	89.47
- รอซ่อมนาน	9	40.91	-	-	-	-
- ชำรุดเกินกว่าจะซ่อม	4	18.18	-	-	2	10.53

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้านอุปกรณ์	สอ.ธกส.		สอ.ธอส.		สอ.ธปท.	
	จำนวน (n = 22)	ร้อยละ	จำนวน (n = 28)	ร้อยละ	จำนวน (n = 19)	ร้อยละ
เครื่องเขียนแบบพิมพ์						
- มีจำนวนเพียงพอ	7	31.82	26	92.86	10	52.64
- ไม่เพียงพอ	12	54.54	2	7.14	7	36.84
- คุณภาพไม่ดี	3	13.64	-	-	1	5.26
- คุณภาพดี	-	-	-	-	1	5.26
ผ้าหมึกคอมพิวเตอร์						
- มีจำนวนเพียงพอ	16	72.73	27	96.43	16	84.22
- ไม่เพียงพอ	4	18.18	-	-	1	5.26
- คุณภาพไม่ดี	2	9.09	-	-	1	5.26
- คุณภาพดี	-	-	1	3.57	1	5.26
การจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์						
- เพียงพอ	10	45.45	27	96.43	14	73.68
- ไม่เพียงพอ	7	31.82	-	-	3	15.79
- รอนาน	4	18.18	-	-	2	10.53
- อื่นๆ	1	4.55	1	3.57	-	-
การเบิกจ่ายอุปกรณ์						
- เพียงพอ	9	40.91	26	92.86	13	68.42
- ไม่เพียงพอ	6	27.27	1	3.57	4	21.06
- รวดเร็ว	-	-	-	-	1	5.26
- รอนาน	7	31.82	1	3.57	1	5.26

โครงสร้างด้านการจัดการ

จากตาราง 11 ข้อมูลโครงสร้างด้านการจัดการของ สหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคล 3 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ ทั้งนี้ ในการศึกษาจะเน้นการบริหารจัดการของผู้จัดการสหกรณ์ในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และกระบวนการจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตามแนวคิดการจัดการสหกรณ์ พบว่า

คน ประกอบด้วย สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ซึ่งสหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง มีโครงสร้างขององค์ประกอบของคน ที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ มีสมาชิกจำนวนมาก คือ มีจำนวนสมาชิก 6,411 – 13,156 คน มีคณะกรรมการ จำนวน 15 คน เท่ากัน และฝ่ายจัดการไม่แตกต่างกันมากนัก คือ มีผู้บริหาร 3 คนต่อสหกรณ์ ทำหน้าที่ผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ และฝ่ายปฏิบัติการในแผนกต่าง ๆ จำนวน 19 – 28 คน

เงิน ประกอบด้วย ทุนดำเนินงานของสหกรณ์ ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสหกรณ์อาจมีที่มาของทุนดำเนินงานจาก 2 แหล่ง คือ เงินทุนภายใน และทุนภายนอก โดยทุนภายในประกอบด้วย ส่วนของทุน และเงินรับฝาก ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ สามารถควบคุมได้ง่าย ส่วนทุนภายนอก ได้มาจาก การกู้ยืม และตั๋วสัญญาใช้เงิน ซึ่งแหล่งเงินทุนดังกล่าว จะมีต้นทุนที่สูงกว่าแหล่งเงินทุนภายใน อีกทั้งมีระยะเวลาในการชำระคืนที่จำกัด สหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง มีทุนดำเนินงานที่แตกต่างกัน โดย สอ.ธปท. มีทุนดำเนินงานสูงสุด 7,868.05 ล้านบาท ซึ่งได้มาจากเงินทุนภายในทั้งหมด ในขณะที่ สอ.ธอส. มีทุนดำเนินงานน้อยที่สุด 1,851.90 ล้านบาท ซึ่งได้มาจากเงินทุนภายใน 1,656.16 ล้านบาท และเงินทุนภายนอก 195.74 ล้านบาท สำหรับ สอ.ธกส. มีทุนดำเนินงาน 4,927.85 ล้านบาท ซึ่งได้มาจาก เงินทุนภายใน 4,457.85 ล้านบาท และเงินทุนภายนอก 470.00 ล้านบาท

วัสดุอุปกรณ์ สหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ อันประกอบด้วย คอมพิวเตอร์- เครื่องพิมพ์ ตู้จัดเก็บเอกสาร / อุปกรณ์สำนักงานอื่น วัสดุสำนักงาน และผ้าหมึกคอมพิวเตอร์ เพื่อใช้ในการดำเนินงาน ที่เพียงพอ สำหรับ สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. สำหรับ สอ.ธกส. มีการจัดหาคอมพิวเตอร์/เครื่องพิมพ์ และหมึกคอมพิวเตอร์ เพียงพอแก่การดำเนินงาน แต่การจัดหาตู้เก็บเอกสาร/ อุปกรณ์สำนักงานอื่น และวัสดุสำนักงานยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

กระบวนการจัดการ สหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง มีการผสมผสานทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผ่านกระบวนการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการจัดองค์กร การอำนวยการ การประสานงาน และการควบคุมงาน ที่คล้ายคลึงกัน แต่ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการที่มีต่อการอำนวยการ การประสานงาน และการควบคุมงาน ของ สอ.ธอส. อยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. ผู้จัดการมีความคิดเห็นต่อการวางแผนการจัดองค์กร การอำนวยการ และการ

ประสานงาน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นในส่วนของการควบคุมงานที่ผู้จัดการของทั้ง 3 สหกรณ์ มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

ตาราง 11 ข้อมูลเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารด้านการจัดการ ของสอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.

โครงสร้างด้านการจัดการ	สอ.ธกส.	สอ.ธอส.	สอ.ธปท.
1. คน (Man) (ตาราง 6)			
- สมาชิก (คน)	13,156	10,159	6,411
- คณะกรรมการ	15	15	15
- ฝ่ายจัดการ	25	31	22
- ผู้บริหาร	3	3	3
- ผู้ปฏิบัติงาน	22	28	19
2. เงิน (Money)			
- ทุนดำเนินงาน (ล้านบาท)	4,927.85	1,851.90	7,868.05
- เงินทุนภายใน (ล้านบาท)	4,457.85	1,656.16	7,868.05
- เงินทุนภายนอก (ล้านบาท)	470.00	195.74	0
3. วัสดุอุปกรณ์ (Material) (ตาราง 10)			
- คอมพิวเตอร์ / เครื่องพิมพ์	เพียงพอ	เพียงพอ	เพียงพอ
- ตู้จัดเก็บเอกสาร / อุปกรณ์สำนักงานอื่น	ไม่เพียงพอ	เพียงพอ	เพียงพอ
- วัสดุสำนักงาน	ไม่เพียงพอ	เพียงพอ	เพียงพอ
- ผ้าหมึกคอมพิวเตอร์	เพียงพอ	เพียงพอ	เพียงพอ
4. กระบวนการจัดการ (Management Process)*			
- การวางแผนการจัดองค์กร	มาก	มาก	มาก
- การอำนวยการ	มาก	มากที่สุด	มาก
- การประสานงาน	มาก	มากที่สุด	มาก
- การควบคุมงาน	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด

หมายเหตุ: *ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการ

จากข้อมูลข้างต้น และข้อมูลในตาราง 9 แสดงให้เห็นว่า สอ.ธอส. จะมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าสหกรณ์อีก 2 แห่ง ทั้งนี้พิจารณาได้จาก การบริหารจัดการในด้านคน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ อย่างประสิทธิผล สามารถให้บริการสมาชิกจำนวนมาก โดยใช้ทุนดำเนินงานที่น้อย แต่มีประสิทธิภาพจากการใช้สินทรัพย์ให้เกิดกำไรสูงสุด ร้อยละ 3.07 ของทุนดำเนินงาน ซึ่งสูงกว่า สอ.ธปท. ที่มีทุนดำเนินงานสูงที่สุด แต่สามารถใช้สินทรัพย์ให้เกิดกำไร เพียงร้อยละ 4.20 ของทุนดำเนินงาน ส่วน สอ.ธกส. สามารถใช้สินทรัพย์ให้เกิดกำไร 2.67 ของทุนดำเนินงาน

ส่วนที่ 2 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.

ผลการศึกษาจากตาราง 12 พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. ในแต่ละด้านมีแรงจูงในการปฏิบัติงานดังนี้ ด้านความรับผิดชอบและความยึดมั่นต่ออาชีพอยู่ในระดับที่มากคือค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 3.60 และ 3.43 ตามลำดับ ส่วนในด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึ่งพิงได้ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ความสำเร็จในงาน เงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง คือค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ระดับ 3.16, 3.09, 3.06, 2.73, 3.07, 3.00 และ 3.12 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักโดยรวมของทุกด้านแล้ว มีค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 3.14 คืออยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับผลการศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธอส.ในแต่ละด้านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดังนี้ ด้านความรับผิดชอบ ความยึดมั่นต่ออาชีพ ความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึ่งพิงได้ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ความสำเร็จในงาน เงินเดือนและสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ระดับ 3.25, 3.16, 3.30, 3.03, 3.16, 2.88, 2.84, 3.04 และ 3.02 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักโดยรวมของทุกด้านแล้วมีค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 3.08 คือ อยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับ สอ.ธปท. พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธปท. ในแต่ละด้านจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดังนี้ ด้านความความรับผิดชอบ ความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง ความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับที่มากคือค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ 3.45, 3.46, 3.42 และ 3.40 ตามลำดับ ส่วน ด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึ่งพิงได้ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน

ความสำเร็จในงาน เงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลางคือค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ระดับ 3.30, 3.29, 3.13, 3.13 และ 2.87 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย โดยรวมของทุกด้านแล้ว มีค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 3.27 คืออยู่ในระดับปานกลาง

สรุป ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ในด้านความรับผิดชอบและความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. อยู่ในระดับที่มาก นอกจากนั้นเจ้าหน้าที่ สอ.ธปท. มีระดับแรงจูงใจในด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียงและลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับที่มากด้วย

ตาราง 12 ข้อมูลระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ของสอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.

องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	สอ.ธกส. (n = 22)		สอ.ธอส. (n = 28)		สอ.ธปท. (n = 19)	
	WMS	ระดับแรงจูง ใจ	WMS	ระดับแรงจูงใจ	WMS	ระดับแรงจูง ใจ
ความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ	3.43	มาก	3.30	ปานกลาง	3.43	มาก
ความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึ่งพิงได้	3.06	ปานกลาง	3.16	ปานกลาง	3.30	ปานกลาง
ความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง	3.16	ปานกลาง	3.16	ปานกลาง	3.46	มาก
ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน	2.73	ปานกลาง	2.88	ปานกลาง	3.29	ปานกลาง
ความรู้สึกสำคัญต่อหน่วยงาน	3.07	ปานกลาง	2.84	ปานกลาง	3.13	ปานกลาง
ความสำเร็จในงาน	3.00	ปานกลาง	3.04	ปานกลาง	3.13	ปานกลาง
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	3.09	ปานกลาง	3.03	ปานกลาง	3.40	ปานกลาง
ความรับผิดชอบ	3.60	มาก	3.25	ปานกลาง	3.45	มาก
เงินเดือนและสวัสดิการ	3.12	ปานกลาง	3.02	ปานกลาง	2.87	ปานกลาง
รวม	3.14	ปานกลาง	3.08	ปานกลาง	3.27	ปานกลาง

หมายเหตุ: รายละเอียดประกอบแสดงไว้ในตารางภาคผนวก ข

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบค่า F-Test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส สอ.ธปท.และสอ.ธอส แต่ละด้าน จำนวน 9 ด้านปรากฏดังนี้

ผลการศึกษาตามตาราง 13 – 14 พบว่า โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธปท. และ สอ.ธอส ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ของทั้ง 3 หน่วยงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ทั้ง 3 หน่วยงานที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง ด้านความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ด้านความสำเร็จในงาน และด้านเงินเดือน/สวัสดิการ ส่วนปัจจัยด้านอื่น ๆ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของทั้ง 3 หน่วยงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ

ด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง โดย สอ.ธกส. กับ สอ.ธอส. มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนสอ.ธปท. มีแรงจูงในในการปฏิบัติงานในระดับมาก ซึ่ง สอ.ธปท. มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่า สอ.ธกส. และ สอ.ธอส. โดย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ สอ.ธกส. แตกต่างกับ สอ.ธปท. แต่ไม่แตกต่างกับ สอ.ธอส. ส่วน สอ.ธปท. มีแรงจูงใจแตกต่างกับ สอ.ธกส. และ สอ.ธอส.

ด้านความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน โดย ทั้ง 3 หน่วยงานต่างก็มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง แต่ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ สอ.ธปท. สูงที่สุด รองลงมาคือ สอ.ธอส. และ สอ.ธกส. โดย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ สอ.ธกส. แตกต่างจาก สอ.ธปท. แต่ไม่แตกต่างกับ สอ.ธอส. แรงจูงใจของ สอ.ธอส. แตกต่างจาก สอ.ธปท. แต่ไม่แตกต่างกับ สอ.ธกส. ส่วน สอ.ธปท.. มีแรงจูงใจแตกต่างกับ สอ.ธกส. และ สอ.ธอส.

ด้านความสำเร็จในงาน โดย ทั้ง 3 หน่วยงานต่างก็มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง แต่ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของ สอ.ธปท. สูงที่สุด ส่วน สอ.ธกส. และ สอ.ธอส. มีค่าใกล้เคียงกัน โดย แรงจูงในในการปฏิบัติงานของ สอ.ธกส. แตกต่างจาก สอ.ธปท. แต่ไม่แตกต่างกับ สอ.ธอส. ส่วน สอ.ธอส. นั้นมีแรงจูงในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกับ สอ.ธกส. และ สอ.ธปท.

ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ โดย ทั้ง 3 หน่วยงานต่างก็มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง แต่ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของ สอ.ธกส. สูงสุด รองลงมา

คือ สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. ตามลำดับ โดย สอ.ธกส. มีแรงจูงในในการปฏิบัติงานแตกต่างกับ สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ สอ.ธอส. แตกต่างกับ สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. และแรงจูงใจของ สอ.ธปท. แตกต่างกับ สอ.ธกส. และ สอ.ธอส.

ตาราง 13 เปรียบเทียบค่า F – Test เพื่อทดสอบเพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	สหกรณ์ออมทรัพย์	ความถี่	WMS	F-test	Sig.
ด้านความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ	สอ. ธกส.	N = 22	3.43	1.610	0.133
	สอ. ธอส.	N = 28	3.30		
	สอ. ธปท.	N = 19	3.43		
ด้านความรู้สึกว่า หน่วยงานเป็นที่พึ่งพิงได้	สอ. ธกส.	N = 22	3.06	1.684	0.095
	สอ. ธอส.	N = 28	3.16		
	สอ. ธปท.	N = 19	3.30		
ด้านความรู้สึกว่า หน่วยงานมีชื่อเสียง	สอ. ธกส.	N = 22	3.16	2.519	0.009**
	สอ. ธอส.	N = 28	3.16		
	สอ. ธปท.	N = 19	3.45		
ด้านความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน	สอ. ธกส.	N = 22	2.73	2.861	0.004**
	สอ. ธอส.	N = 28	2.88		
	สอ. ธปท.	N = 19	3.29		
ด้านความรู้สึกว่า ตนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน	สอ. ธกส.	N = 22	3.07	0.788	0.615
	สอ. ธอส.	N = 28	2.84		
	สอ. ธปท.	N = 19	3.13		
ด้านความสำเร็จในงาน	สอ. ธกส.	N = 22	3.00	2.554	0.018*
	สอ. ธอส.	N = 28	3.04		
	สอ. ธปท.	N = 19	3.13		
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	สอ. ธกส.	N = 22	3.09	1.639	0.107
	สอ. ธอส.	N = 28	3.03		
	สอ. ธปท.	N = 19	3.40		

ตาราง 13 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	สหกรณ์ออมทรัพย์	ความถี่	WMS	F-test	Sig.
ด้านความรับผิดชอบ	สอ. ธกส.	N = 22	3.60	1.343	0.230
	สอ. ธอส.	N = 28	3.25		
	สอ. ธปท.	N = 19	3.45		
ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	สอ. ธกส.	N = 22	3.12	6.665	0.000**
	สอ. ธอส.	N = 28	3.02		
	สอ. ธปท.	N = 19	2.87		
ภาพรวม	สอ. ธกส.	N = 22	3.14	1.376	0.181
	สอ. ธอส.	N = 28	3.08		
	สอ. ธปท.	N = 19	3.27		

หมายเหตุ: $\alpha = 0.05$, *P < 0.05, **P < 0.01

ตาราง 14 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. จำแนกตามหน่วยงานเป็นรายคู่

ปัจจัยแรงจูงใจ	WMS	สอ. ธกส.	สอ. ธอส.	สอ. ธปท.
ด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง		3.16	3.16	3.45
สอ. ธกส.	3.16			**
สอ. ธอส.	3.16			**
สอ. ธปท.	3.45	**	**	
ด้านความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน		2.73	2.88	3.29
สอ. ธกส.	2.73			**
สอ. ธอส.	2.88			**
สอ. ธปท.	3.29	**	**	

ตาราง 14 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจ	WMS	สอ. ธกส.	สอ ธอส.	สอ. ธปท.
ด้านความสำเร็จในงาน		3.00	3.04	3.13
สอ. ธกส.	3.00			*
สอ. ธอส	3.04			
สอ. ธปท.	3.13	*		
ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ		3 12	3.02	2.87
สอ ธกส.	3.12		**	**
สอ. ธอส.	3.02	**		**
สอ. ธปท	2.87	*	**	

หมายเหตุ: $\propto = 0.05$, *P<0.05, **P<0.01

จากข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นว่า โดยส่วนใหญ่แล้วเจ้าหน้าที่ของ สอ.ธปท. จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างจาก สอ.ธกส. และ สอ.ธอส. และจะมีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจสูงที่สุด ยกเว้นเรื่องของเงินเดือนและสวัสดิการ ที่ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจของ สอ.ธปท. ต่ำที่สุด ซึ่งหากพิจารณาในตารางโครงสร้างการเงิน (ตารางที่ 9) จะพบว่า สอ.ธปท. จะให้เงินโบนัสแก่คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับ 2 หน่วยงาน ซึ่งมีการจัดสรรกำไรในรูปเงินโบนัสสูงกว่า แต่ สอ.ธปท. มีกำไรสุทธิน้อยที่สุด พิจารณาจากยอดกำไรสุทธิดังกล่าว อาจจะเป็นไปได้ว่าปริมาณของเงินโบนัส และอัตราเงินเดือนอยู่ในระดับที่ไม่สูงพอกับความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ ดังนั้นแม้ว่า สอ.ธปท. จะมีการให้เงินโบนัสสูง ก็ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในด้านเงินเดือนและสวัสดิการให้แก่เจ้าหน้าที่มากนัก

ส่วนที่ 4 ปัญหาในการปฏิบัติงาน และแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.

การศึกษาครั้งนี้นอกจากจะทำการศึกษาโครงสร้างการบริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ ระหว่าง สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท แล้ว ยังทำการศึกษาในส่วนของปัญหา และข้อเสนอแนะที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องการได้ปรับปรุงเพิ่มเติมซึ่งสามารถเสนอให้สหกรณ์ออมทรัพย์ดำเนินการต่อไป

ปัญหาในการปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากตาราง 15 – 16 พบว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และข้อเสนอแนะการสร้างแรงจูงในในการปฏิบัติงานของทั้ง 3 แห่ง มีความแตกต่างกัน โดยพิจารณาในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พบว่า ส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธกส. แสดงความคิดว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ขาดความชัดเจนและขาดลำดับขั้นตอนในการทำงานที่เหมาะสมเป็นปัญหาสำคัญ จำนวน 10 คน (ร้อยละ 45.5) ซึ่งแตกต่างจาก เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. ซึ่งมีเพียง 1 (ร้อยละ 3.6) และ 5 (ร้อยละ 26.3) คน ตามลำดับ ที่เห็นว่าเป็นปัญหาสำคัญ แต่เมื่อพิจารณาในส่วนของข้อเสนอแนะ เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ ทั้ง 3 หน่วยงาน ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรมีการกำหนดขอบเขตและลักษณะของงานแต่ละสังกัดให้ชัดเจน

ด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึ่งได้ พบว่า เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธกส. จำนวน 10 คน (ร้อยละ 45.5) เห็นว่า อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม และ 8 คน (ร้อยละ 36.4) เห็นว่า ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับไม่เป็นธรรม ซึ่งปัญหาในเรื่องของผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับไม่เป็นธรรม ไม่แตกต่างจากความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ สอ.ธอส. ยกเว้น สอ.ธปท.เจ้าหน้าที่ที่แสดงความคิดเห็นไม่ระบุว่าเป็นปัญหา มีเพียงความเห็นที่ว่าอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ซึ่งมีเพียง 3 ราย (ร้อยละ 15.8) เท่านั้น และเมื่อพิจารณาข้อเสนอแนะ พบว่า ปัญหาเรื่องของอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ทั้ง 3 หน่วยงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยให้ข้อเสนอแนะว่า หน่วยงานควรมีการจัดเตรียมอุปกรณ์และเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอเหมาะสม เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ในด้านผลประโยชน์ที่ไม่เป็นธรรมนั้น ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ของ สอ.ธกส. และ สอ.ธอส. ไม่แตกต่างกัน ซึ่งต่างก็เห็นว่า หน่วยงานควรมีการประเมินผลตอบแทนและจัดแบ่งผลประโยชน์ให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผู้บริหาร

ด้านความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน พบว่า สอ.ธกส. ให้ความเห็นว่า หน่วยงานไม่มีการส่งเสริมเรื่องการศึกษา กับเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ในด้านงานของสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่ได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน จำนวน 8 (ร้อยละ 36.4) , 5 (ร้อยละ 22.7) และ 3 (ร้อยละ 13.6) คน ตามลำดับ โดยเฉพาะปัญหาในเรื่องของการส่งเสริมเรื่องการศึกษา กับเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ที่เจ้าหน้าที่ ที่แสดงความคิดเห็นส่วนใหญ่มีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน ส่วน สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. นั้น มีเจ้าหน้าที่เพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นว่าเป็นปัญหา คือ มีเพียง ร้อยละ 3.6 – 26.3 เมื่อพิจารณาข้อเสนอแนะทั้ง 3 หน่วยงานให้ข้อเสนอแนะที่คล้ายคลึงกัน คือหน่วยงานควรจัดทำงบประมาณที่ประกอบด้วยแผนการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในทุกแผนก ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสนใจงานของสหกรณ์ในทุกด้าน และสหกรณ์ต้องมี

นโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งทุกตำแหน่ง โดยการกำหนดเป็นนโยบายของฝ่ายบริหาร และจัดทำเป็นแผนงาน ยกเว้นข้อเสนอแนะที่ว่า ให้หน่วยงานจัดโครงสร้างขององค์กรให้ชัดเจน กำหนดคุณสมบัติ ขั้นตอน และวิธีคัดเลือก โดยเปิดเผยเกี่ยวกับการจะคัดเลือกให้เจ้าหน้าที่ทราบล่วงหน้า รวมทั้งพิจารณาเรื่องขึ้นเงินเดือน และตารางเงินเดือนให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบ ซึ่งมีเพียงเจ้าหน้าที่ของ สอ.ธอส. แห่งเดียวที่ให้ข้อเสนอแนะดังกล่าว

ตาราง 15 จำนวนและร้อยละของปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.

ปัญหาในการปฏิบัติงาน	สอ. ธกส.		สอ. ธอส.		สอ. ธปท.	
	จำนวน (n = 22)	ร้อยละ	จำนวน (n = 28)	ร้อยละ	จำนวน (n = 19)	ร้อยละ
ไม่แสดงความคิดเห็น	12	54.50	13	46.40	8	42.10
แสดงความคิดเห็น	10	45.50	15	53.60	11	57.90
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ*						
- ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ขาดความชัดเจนและขาดลำดับขั้นตอนในการทำงานที่เหมาะสม	10	45.50	1	3.60	5	26.30
ความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึ่งได้*						
- อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม	10	45.50	1	3.60	3	15 80
- ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับไม่เป็นธรรม	8	36.40	10	35.70	0	-
ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน*						
- การส่งเสริมเรื่องการศึกษา กับเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ	8	36.40	1	3.60	3	15 80
- ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ในด้านงานของ สหกรณ์	5	22.70	2	7.10	5	26 30
- เจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่ได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	3	13.60	6	21 40	3	15.80

หมายเหตุ: *ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

ตาราง 16 จำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.

ข้อเสนอแนะการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	สอ. ธกส.		สอ. ธอส.		สอ. ธปท.	
	จำนวน (n = 22)	ร้อยละ	จำนวน (n = 28)	ร้อยละ	จำนวน (n = 19)	ร้อยละ
ไม่แสดงความคิดเห็น	12	54 50	13	46.40	8	42 10
แสดงความคิดเห็น	10	45.50	15	53.60	11	57.90
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ*						
- กำหนดขอบเขตและลักษณะของงานแต่ละสังกัดให้ชัดเจน	8	36.40	1	3.60	3	15.80
- กำหนดวิธีปฏิบัติของงานให้เป็นขั้นตอน	1	4.50	-	-	2	10.50
- กำหนดขั้นตอนของการบังคับบัญชาในแต่ละระดับด้วย	1	4.50	-	-	-	-
ความรู้สึกว่าหน่วยงานพึ่งพิงได้*						
- จัดเตรียมอุปกรณ์และเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานได้เพียงพอเหมาะสม เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	10	45.50	1	3.60	3	15.80
- ในการประเมินผลตอบแทนในการทำงานของเจ้าหน้าที่ควรจะได้ทั้งฝ่ายผู้ปฏิบัติและฝ่ายจัดการมีส่วนร่วมในการประเมินผลโดยจัดแบ่งเป็นอัตราส่วนที่ควรจะมาจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในสัดส่วนที่มากกว่าผู้บริหาร	8	36.40	10	52 60	-	-
ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน*						
- สหกรณ์จะต้องจัดงบประมาณ โดยทำแผนการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในแต่ละสังกัด ในเรื่องใด ๆ ตลอดทั้งปี	8	36.40	1	3.60	3	15.80
- ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสนใจงานของสหกรณ์ให้เข้าใจในทุกด้าน	4	18.20	2	7.10	3	15.80

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	สอ. ธกส.		สอ. ธอส		สอ. ธปท.	
	จำนวน (n = 22)	ร้อยละ	จำนวน (n = 28)	ร้อยละ	จำนวน (n = 19)	ร้อยละ
การจัดจ้างต้องเลือกสรรที่มีประสบการณ์งานด้านสหกรณ์มาเป็นเวลานานพอสมควร	1	4.50	-	-	2	10.50
สหกรณ์จะต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งทุกตำแหน่ง โดยการกำหนดเป็นนโยบายของฝ่ายบริหาร และจัดทำเป็นแผนงาน	3	13 60	5	17 90	3	15 80
จัดโครงสร้างขององค์กรให้ชัดเจน กำหนดคุณสมบัติ ขั้นตอน และวิธีคัดเลือก อีกทั้งต้องเปิดเผยเกี่ยวกับการจะคัดเลือกให้เจ้าหน้าที่ทราบล่วงหน้า รวมทั้งพิจารณาเรื่องขึ้นเงินเดือน และตารางเงินเดือนให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบ	-	-	1	3.60	-	-

หมายเหตุ: *ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่า สหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง มีปัญหาในด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึงได้ และด้านความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน คล้ายคลึงกัน ซึ่งจากปัญหาอาจจะกล่าวได้ว่า การติดต่อประสานงานภายใน ในแต่ละฝ่ายยังไม่เหมาะสมกับสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ยังรู้สึกว่าหน่วยงานยังให้ปัจจัยสนับสนุนในการปฏิบัติงานทั้งในด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านขวัญและกำลังใจในเรื่องของผลตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อมไม่เหมาะสมเท่าที่ควร แม้ว่าสหกรณ์จะมีการควบคุมภายในด้านการเงิน มีคณะกรรมการตรวจสอบกิจการ แต่อาจจะเป็นไปได้ว่า สหกรณ์ยังขาดการประเมินองค์กรในแต่ละด้านที่ชัดเจน ซึ่งหากสหกรณ์สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม ย่อมจะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร

บทที่ 5

สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบ โครงสร้างการบริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ ระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด กับสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหาร แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานและศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงาน และแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด และ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัดโดยทำการรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง จำนวน 69 คน สรุปผล ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารของ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.

โครงสร้างด้านบุคลากร

พบว่า อายุของเจ้าหน้าที่มีความแตกต่างกัน โดยเจ้าหน้าที่ของ สอ.ธกส. ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.90 ในขณะที่เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.10 และ 47.40 ตามลำดับ สำหรับอายุการทำงานของเจ้าหน้าที่มีความแตกต่างกัน โดยเจ้าหน้าที่ของ สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. ส่วนใหญ่ทำงานมาแล้วไม่เกิน 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.55 และ 63.20 ตามลำดับ ส่วนเจ้าหน้าที่ของ สอ.ธอส. ส่วนใหญ่ทำงานมาเกินกว่า 10 ปี แต่ไม่ถึง 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 60.71

สถานภาพสมรสของเจ้าหน้าที่มีความแตกต่างกัน โดย เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. ส่วนใหญ่ยังไม่ได้สมรส คิดเป็นร้อยละ 45.50 และ 52.60 ตามลำดับ ส่วนเจ้าหน้าที่ของ สอ.ธอส. ส่วนใหญ่จะสมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 67.90 สำหรับระดับการศึกษานั้นไม่มีความแตกต่างกัน โดยเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง ส่วนใหญ่จะจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 86.40, 73.70 และร้อยละ 78.50 ตามลำดับ

สภาพทั่วไปของการทำงาน มีความแตกต่างกันในแต่ละสหกรณ์ โดยเจ้าหน้าที่ของ สอ.ธกส. ส่วนใหญ่จะมีสภาพการทำงานอยู่ในระดับ (ซี) 4 - 5 คิดเป็นร้อยละ 59.10 ในขณะที่เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ (ซี) 1 – 3 คิดเป็นร้อยละ 71.40 และ 68.40 ตามลำดับ แต่การสังกัดหน่วยงานของทั้ง 3 สหกรณ์ จะไม่แตกต่างกัน โดยเจ้าหน้าที่ของทั้ง 3 สหกรณ์ ส่วนใหญ่จะสังกัดกลุ่มสินเชื่อ มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่เกิน 5 ปี สำหรับเงินเดือนและรายได้รวมต่อเดือนนั้นมีความแตกต่างกัน โดยเจ้าหน้าที่ของ สอ.ธอส. มีเงินเดือนและรายได้รวมต่อเดือนสูงกว่า เจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. โดยเงินเดือนและรายได้อยู่ระหว่าง 20,001 – 30,000 บาท ในขณะที่ อีก 2 แห่ง มีเงินเดือนและรายได้อยู่ระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท

โครงสร้างการบริหาร ด้านการเงิน

ขนาดของสหกรณ์

ทั้ง 3 หน่วยงาน จัดอยู่ในสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มากไม่แตกต่างกัน โดยได้คะแนนรวมทั้ง 3 ตัวแปร เท่ากับ 30 คะแนน ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์การจัดขนาดของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ที่กำหนดให้สหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีช่วงคะแนน ระหว่าง 25 – 30 คะแนน จัดอยู่ในสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก

ฐานะการเงิน

ขนาดของสินทรัพย์ ของทั้ง 3 หน่วยงาน มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ สอ.ธอส. มีขนาดสินทรัพย์น้อยที่สุด ในขณะที่ สอ.ธปท. มีขนาดสินทรัพย์มากที่สุด และทั้ง 3 หน่วยงาน ก็มีความแตกต่างของทางได้มาของสินทรัพย์ โดย สอ.ธอส. สอ.ธปท. ได้มาจากภายใน ส่วน สอ.ธกส. ได้มาจากภายในและภายนอก ใกล้เคียงกัน ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่า ฐานะการเงินของ สอ.ธอส. มีความมั่นคงมากกว่า 2 หน่วยงาน

ปริมาณธุรกิจ

สอ.ธอส. กับ สอ.ธกส. มีปริมาณธุรกิจสินเชื่อไม่แตกต่างกัน แต่สหกรณ์ทั้ง 2 แห่ง มีปริมาณธุรกิจสินเชื่อแตกต่างกับ สอ.ธปท. ที่มีปริมาณธุรกิจสินเชื่อเพียงร้อยละ 25.38 นอกจากนี้ สอ.ธปท. จะเน้นธุรกิจด้านเงินฝากมากกว่า สอ.ธกส. และ สอ.ธอส.

ผลการดำเนินงานและการจัดสรรกำไร

ผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานจากธุรกิจการให้สินเชื่อและรับฝากเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง โดยเปรียบเทียบกับทุนดำเนินงาน พบว่า ทั้ง 3 แห่งมีประสิทธิภาพจากการใช้สินทรัพย์แตกต่างกัน โดย สอ.ธอส. มีทุนดำเนินงานน้อยที่สุดแต่มีประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์สูงกว่า สอ.ธปท. ซึ่งมีทุนดำเนินงานต่ำที่สุด และเมื่อพิจารณาร้อยละของกำไรสุทธิ ต่อปริมาณธุรกิจรวม สหกรณ์ทั้ง 3 แห่งมีความแตกต่างกัน โดย สอ.ธอส. มีอัตราร้อยละของกำไรสุทธิต่อปริมาณธุรกิจรวมสูงสุด ทั้ง ๆ ที่มีทุนดำเนินงานและปริมาณธุรกิจน้อยที่สุด ในขณะที่ สอ.ธปท. มีทุนดำเนินงานและปริมาณธุรกิจ มากที่สุด กลับมีอัตราร้อยละของกำไรสุทธิต่อปริมาณธุรกิจรวมต่ำสุด

การจัดสรรกำไร

ในการจัดสรรกำไรของสหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง ไม่แตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ จัดสรรสำหรับสมาชิก จัดสรรสำหรับคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ และจัดสรรเพื่อการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ การจัดสรรเพื่อสมาชิก และการจัดสรรเพื่อพัฒนาองค์กร ทั้ง 3 สหกรณ์ไม่มีความแตกต่างกัน ยกเว้น การจัดสรรสำหรับคณะกรรมการและฝ่ายจัดการในรูปของโบนัสมีความแตกต่างกัน โดย สอ.ธอส. มีการจัดสรรเงินโบนัสสูงกว่า สหกรณ์อีก 2 แห่ง ทั้งที่มีกำไรสุทธิน้อยที่สุด ส่วนอีก 2 สหกรณ์ ไม่แตกต่างกัน

งบประมาณรายรับ- รายจ่าย

สอ.ธอส. และ สอ.ธกส. มีปริมาณด้านดอกเบี้ยรับมากสอดคล้องกับปริมาณธุรกิจ ซึ่งต่างกับ สอ.ธปท. ที่มีปริมาณรายได้จากดอกเบี้ยรับเพียงร้อยละ 34.93 ส่วนด้านรายจ่าย สอ.ธปท. จะมีปริมาณดอกเบี้ยจ่าย (เงินฝาก) มากกว่าอีก 2 สหกรณ์ เนื่องจาก สอ.ธปท. เน้นธุรกิจด้านเงินฝากมากกว่า สอ.ธกส. และ สอ.ธอส.

โครงสร้างการบริหาร ด้านอุปกรณ์

เครื่องคอมพิวเตอร์

สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. ทั้ง 3 สหกรณ์มีจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์เพียงพอสำหรับเจ้าหน้าที่ไม่แตกต่างกัน และเครื่องคอมพิวเตอร์มีคุณภาพดีมากในการใช้งาน สำหรับการบำรุงรักษาซ่อมแซมของ สอ.ธกส. มีความสม่ำเสมอในการดูแลแต่มีปัญหาเกี่ยวกับการซ่อมแซมซึ่งต้องรอนาน ในขณะที่ สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. ในการบำรุงรักษามีความสม่ำเสมอในการดูแลและไม่มีปัญหาของการซ่อมแซมเครื่องใช้อุปกรณ์สำนักงาน

เครื่องเขียนและของใช้สำนักงาน

สอ.ธกส. มีจำนวนตู้จัดเก็บเอกสารไม่เพียงพอ แต่ สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. จำนวนตู้จัดเก็บเอกสารเพียงพอในการจัดเก็บ แต่ สอ.ธกส. มีจำนวนเครื่องเขียนไม่เพียงพอกับการใช้งานสำหรับผ้าหมึกเครื่องคอมพิวเตอร์มีจำนวนเพียงพอ ในขณะที่ สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. มีจำนวนเครื่องเขียนรวมทั้งผ้าหมึกเครื่องคอมพิวเตอร์เพียงพอกับการใช้งานรวมทั้งในการจัดซื้อและการเบิกจ่ายอุปกรณ์ของ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. มีเพียงพอต่อการใช้งานของเจ้าหน้าที่

โครงสร้างด้านการจัดการ

องค์ประกอบของคน ประกอบด้วย สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ของสหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง มีโครงสร้างขององค์ประกอบของคน ที่คล้ายคลึงกัน

องค์ประกอบของเงิน ประกอบด้วย ทุนดำเนินงานของสหกรณ์ ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ จาก 2 แหล่ง คือ เงินทุนภายใน และทุนภายนอก ซึ่ง สอ.ธปท. มีความแตกต่างจาก สอ.ธอส. และ สอ.ธกส. กล่าวคือ ที่มาของทุนดำเนินงานของ สอ.ธปท. มาจากแหล่งทุนภายในทั้งหมด แต่ สอ.ธอส. และ สอ.ธกส. แหล่งที่มาของทุนมาจากทั้งแหล่งทุนภายในและแหล่งทุนภายนอก

วัสดุอุปกรณ์ สหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ อันประกอบด้วย คอมพิวเตอร์ - เครื่องพิมพ์ ตู้จัดเก็บเอกสาร / อุปกรณ์สำนักงานอื่น วัสดุสำนักงาน และผ้าหมึกคอมพิวเตอร์ เพื่อใช้ในการดำเนินงาน ที่เพียงพอ สำหรับ สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. สำหรับ สอ.ธกส. มีการจัดหาคอมพิวเตอร์/เครื่องพิมพ์ และหมึกคอมพิวเตอร์ เพียงพอแก่การดำเนินงาน แต่การจัดหาตู้เก็บเอกสาร/ อุปกรณ์สำนักงานอื่น และวัสดุสำนักงานยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

กระบวนการจัดการ สหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง มีการผสมผสานทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผ่านกระบวนการจัดการ ที่คล้ายคลึงกัน แต่ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการที่มีต่อการอำนวยการ การประสานงาน และการควบคุมงาน ของ สอ.ธอส. อยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. ผู้จัดการมีความคิดเห็นต่อการวางแผนการจัดองค์กร การอำนวยการ และการประสานงาน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นในส่วนของการควบคุมงานที่ผู้จัดการของทั้ง 3 สหกรณ์ มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และสอ.ธปท.

ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. อยู่ในระดับปานกลาง แต่ในด้านความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. อยู่ในระดับมาก ในขณะที่ สอ.ธอส. อยู่ระดับปานกลาง ด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง สอ.ธปท. อยู่ในระดับมาก ส่วน สอ.ธกส. และ สอ.ธอส. อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนแรงจูงในในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. ในด้านอื่น ๆ ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึ่งพิงได้ ด้านความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่ สอ.ธอส. อยู่ในระดับปานกลาง โดยภาพรวมแล้วระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ สหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง ไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งทั้งหมดมีแรงจูงใจในระดับปานกลาง

สรุป ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ในด้านความรับผิดชอบและความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. อยู่ในระดับที่มาก นอกจากนั้นเจ้าหน้าที่ สอ.ธปท. มีระดับแรงจูงใจในด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียงและลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับที่มากด้วย

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบค่า F-Test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธปท. และ สอ.ธอส แต่ละด้าน จำนวน 9 ด้าน พบว่า โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธปท. และ สอ.ธอส ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ทั้ง 3 หน่วยงานที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง ด้านความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ด้านความสำเร็จในงาน และด้านเงินเดือน/สวัสดิการ ส่วนปัจจัยด้านอื่น ๆ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของทั้ง 3 หน่วยงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 4 ปัญหาในการปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะการในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.

ปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และข้อเสนอแนะการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของทั้ง 3 แห่ง มีความแตกต่างกัน โดย

ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธกส. แสดงความคิดว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ขาดความชัดเจนและขาดลำดับขั้นตอนในการทำงานที่เหมาะสมเป็นปัญหาสำคัญ ซึ่งแตกต่างจาก เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. ที่มีเพียงบางส่วนเท่านั้นที่เห็นว่าเป็นปัญหาสำคัญ แต่เมื่อพิจารณาในส่วนของข้อเสนอแนะ เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ ทั้ง 3 หน่วยงานให้ข้อเสนอแนะว่า ควรมีการกำหนดขอบเขตและลักษณะของงานแต่ละสังกัดให้ชัดเจน

ด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึ่งได้ เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธกส. เห็นว่า อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม และ ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับไม่เป็นธรรม ซึ่งปัญหาในเรื่องของผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับไม่เป็นธรรม ไม่แตกต่างจากความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ สอ.ธอส. ยกเว้น สอ.ธปท. ที่เจ้าหน้าที่ที่แสดงความคิดเห็นไม่ระบุว่าเป็นปัญหา มีเพียงความเห็นที่ว่าอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม และเมื่อพิจารณาข้อเสนอแนะ เจ้าหน้าที่ของทั้ง 3 สหกรณ์ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาเรื่องของอุปกรณ์ ไม่แตกต่างกัน โดยเห็นว่า หน่วยงานควรมีการจัดเตรียมอุปกรณ์และเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอเหมาะสม ทั้งนี้ ในด้านผลประโยชน์ที่ไม่เป็นธรรมนั้น ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ของ สอ.ธกส. และ สอ.ธอส. ไม่แตกต่างกัน ซึ่งต่างก็เห็นว่า หน่วยงานควรมีการประเมินผลตอบแทนและจัดแบ่งผลประโยชน์ให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผู้บริหาร

ด้านความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน พบว่า สอ.ธกส. ให้ความเห็นว่า หน่วยงานให้การส่งเสริมเรื่องการศึกษา กับเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ในด้านงานของสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่ได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยเฉพาะปัญหาในเรื่องของการส่งเสริมเรื่องการศึกษา กับเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ที่เจ้าหน้าที่ ที่แสดงความคิดเห็น ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน ส่วน สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. นั้น มีเจ้าหน้าที่ เพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นว่าเป็นปัญหา เมื่อพิจารณาข้อเสนอแนะทั้ง 3 หน่วยงานให้ข้อเสนอแนะที่คล้ายคลึงกัน คือหน่วยงานควรจัดทำงบประมาณที่ประกอบด้วยแผนการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในทุกแผนก ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสนใจงานของสหกรณ์ในทุกด้าน และสหกรณ์ต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งทุกตำแหน่ง โดยการกำหนดเป็นนโยบายของฝ่ายบริหาร และจัดทำเป็นแผนงาน ยกเว้น

ข้อเสนอแนะที่ว่า ให้หน่วยงานจัดโครงสร้างขององค์กรให้ชัดเจน กำหนดคุณสมบัติ ขั้นตอน และวิธีคัดเลือก โดยเปิดเผยเกี่ยวกับการจะคัดเลือกให้เจ้าหน้าที่ทราบล่วงหน้า รวมทั้งพิจารณาเรื่องขึ้นเงินเดือน และตารางเงินเดือนให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบ ซึ่งมีเพียงเจ้าหน้าที่ของ สอ.ธอส. แห่งเดียวที่ให้ข้อเสนอแนะดังกล่าว

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาโครงสร้างการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง มีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านจำนวนบุคลากร ด้านการเงิน ด้านอุปกรณ์ ด้านการจัดการ ซึ่งแสดงผลจากการวิจัยดังกล่าวมาข้างต้น อีกทั้งการวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง ผลการวิจัยปรากฏว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. มีผลอยู่ในระดับปานกลาง แต่ถ้าพิจารณารายด้านคือ ในด้านความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. อยู่ระดับมาก ด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง สอ.ธปท. อยู่ที่ระดับมาก ด้านความรับผิดชอบ สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. อยู่ระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยท่านอื่น ๆ ได้แก่ วัชระ วรรณลี (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานตำแหน่งนิติกรธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่า ความแตกต่างของอายุ อายุงาน สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับชั้น หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่ง เงินเดือนและรายได้อื่น ๆ ทำให้กำลังขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อารีรัตน์ หิรัญโร (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่องแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวะศึกษา ความรับผิดชอบและชนิดของงานที่ทำ เป็นปัจจัยกระตุ้นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของอาจารย์ ส่วนความสำเร็จของงานความก้าวหน้าของงาน และการยอมรับนับถือส่งผลต่อแรงจูงใจในระดับปานกลาง รวมทั้งสอดคล้องกับการศึกษาของ สกุล แสงแก้ว (2522) และ เปล่งศรี อิงคนินันทน์ (2526) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งต่างก็พบว่า ความก้าวหน้า ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมการทำงาน และเงินเดือน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ ผลการศึกษาด้านโครงสร้างการบริหาร ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สิริกาญจน์ วิทยาฤทธิพากร (2539) ที่ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจของ สหกรณ์การเกษตร เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจ ได้แก่ ด้านบุคลากรที่ประกอบด้วยสมาชิก

คณะกรรมการดำเนินการ พนักงานสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ด้านการบริหารและจัดการที่มีประสิทธิภาพ ที่จำเป็นต้องมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การควบคุมภายในด้านการบริหาร และการควบคุมภายในด้านบัญชี ด้านเงินทุนสำหรับใช้หมุนเวียนภายในสหกรณ์ ซึ่งได้จากการระดมทุนในหมู่สมาชิกด้วยกันเอง และการกู้ยืมจากแหล่งภายนอก ได้แก่สถาบันการเงินและแหล่งเงินกู้ต่าง ๆ ซึ่งการบริหารงานของสหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง อาศัยทฤษฎีการบริหารงาน ในการดำเนินงานสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จ แต่นอกเหนือจากการบริหารงานแล้วสหกรณ์จะต้องสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรในการที่จะร่วมมือกันผลักดันให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จได้ตามที่มุ่งหวังไว้

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษาเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่งจะ มีความเหมือนและแตกต่างกันที่ค่อนข้างมาก

ด้านความเหมือนกล่าวคือ โครสร้างการบริหารเหมือนกันคือ คณะกรรมการเท่ากันจำนวน 15 ท่าน มีฝ่ายจัดการ 3 ท่านและมีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแบ่งเป็นด้าน การเงิน สินเชื่อ และอำนวยการ เป็นสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่มากตามเกณฑ์การวัดของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์อีกทั้งสังกัดอยู่ในหน่วยงานที่เป็นธนาคารของรัฐเหมือนกันด้วย

ด้านความแตกต่าง สหกรณ์ทั้ง 3 แห่งมีความแตกต่างกันในด้าน

1. บุคลากร สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่งมีจำนวนบุคลากรแตกต่างกันซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานคือ ลักษณะทั่วไปของบุคลากรในด้าน อายุ อายุงาน สถานะภาพ ระดับชั้น เงินเดือนและสวัสดิการ อีกทั้งปริมาณธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร โดยเฉพาะ สอ.ธกส. ซึ่งมีปริมาณของสัญญาเงินกู้เป็นจำนวนมากเป็นอันดับหนึ่ง เจ้าหน้าที่ 1 ท่าน จะต้องรับผิดชอบดูแลสัญญาถึง 2,681 สัญญา ในขณะที่ สอ.ธอส. ซึ่งมีจำนวนบุคลากรมากที่สุด และ สอ.ธปท. เจ้าหน้าที่ 1 ท่านรับผิดชอบดูแลสัญญาเพียง 1,078.33 สัญญา และ 697.33 สัญญา ตามลำดับ (ตาราง 2) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชระ วรรณลี (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานตำแหน่งนิติกรธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่า ความแตกต่างของอายุ อายุงาน สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับชั้น หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่ง เงินเดือนและรายได้อื่น ๆ ทำให้กำลังขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

2. ด้านการเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง มีการจัดสรรกำไรสุทธิตาม พ.ร.บ. 2542 แต่มีความแตกต่างกันในด้านการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนและเงินโบนัส โดย สอ.ธอส. ซึ่งมีกำไรสุทธิต่ำสุด และทุนดำเนินงานน้อยที่สุด ด้วยจัดสรรเงินเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิกร้อยละ 5.12 ของกำไรสุทธิ โดยที่จ่ายเงินโบนัสคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ถึงร้อยละ 4.61 ของกำไรสุทธิ แต่สอ.ธปท. และ สอ.ธกส. ซึ่งมีกำไรสุทธิสูงกว่าจัดสรรเงินเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิกร้อยละ 8.55 และ 8.21 ของกำไรสุทธิตามลำดับ แต่กลับจัดสรรเงินโบนัสซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่เพียงร้อยละ 1.10 และ 1.40 ของกำไรสุทธิตามลำดับ

3. ด้านวัสดุอุปกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง มีจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์เพียงพอสำหรับเจ้าหน้าที่รวมทั้งมีคุณภาพดีมากในการใช้งานแต่สำหรับ สอ.ธกส. มีปัญหาเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและซ่อมแซมซึ่งต้องรอนาน อีกทั้งเครื่องเขียนของใช้สำนักงานและตู้จัดเก็บเอกสารมีจำนวนไม่เพียงพอสำหรับเจ้าหน้าที่ โดยที่ สอ.ธปท. และ สอ.ธอส. ไม่มีปัญหาในด้านเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์

4. ด้านการจัดการ สหกรณ์ทั้ง 3 แห่งมีการผสมผสานทรัพยากรต่าง ๆให้เกิดประโยชน์สูงสุดผ่านกระบวนการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการจัดองค์กร การอำนวยการ การประสานงาน และการควบคุมงานเหมือนกัน แต่ต่างกันในเรื่องระดับความคิดเห็นของผู้จัดการที่มีต่อการอำนวยการ การประสานงาน และการควบคุมงาน โดยที่ สอ.ธอส. อยู่ในระดับมากที่สุดในขณะที่ สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. อยู่ในระดับมาก ส่วนในเรื่องการควบคุมงานผู้จัดการของสหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง มีความคิดเห็นในระดับที่มากที่สุดเช่นเดียวกัน

ดังนั้น สอ.ธกส. ควรจะต้องมีการปรับปรุงในด้านบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ให้สอดคล้องกับปริมาณธุรกิจเพื่อแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์กรในการบริหารจัดการ อีกทั้ง สอ.ธกส. และ สอ.ธปท. ควรจะต้องมีการจัดสรรการจ่ายเงินโบนัสให้แก่คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ในอัตราส่วนที่เป็นธรรมและสอดคล้องกับความสามารถในการทำกำไรเพื่อเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจ

ส่วนระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สอ.ธกส สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. อยู่ในระดับปานกลาง แต่หากพิจารณาในรายละเอียดจะเห็นว่า เจ้าหน้าที่ของ สอ.ธกส. มีปริมาณของเจ้าหน้าที่เทียบกับสัดส่วนของธุรกิจแล้วน้อยกว่า สอ.ธอส. และ สอ.ธปท. อีกทั้งในด้านปัญหาและอุปสรรคของการทำงานจากแบบสอบถามปลายเปิดซึ่งทั้งหมดมีแต่ สอ.ธกส. ที่แสดงความคิดเห็นว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติขาดความชัดเจนและลำดับขั้นตอน อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอ ผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงานไม่เป็นธรรม แสดงว่าเจ้าหน้าที่ขาดศรัทธาต่อหน่วยงานรวมทั้งไม่ส่งเสริมเรื่องการศึกษาให้กับเจ้าหน้าที่ ผู้บังคับบัญชา

ขาดความรู้ในงานสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่รู้สึกว่าไม่ได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานเป็นผลของการรู้สึกว่าไม่สามารถจะคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ผลการศึกษาครั้งนี้ยังพบข้อเท็จจริงที่ต้องเสนอแนะแนวทางในการบริหารจัดการให้คณะกรรมการฝ่ายจัดการและผู้ปฏิบัติได้นำวิธีการสหกรณ์ไปใช้ในการปฏิบัติอย่างแท้จริงให้เกิดความเหมาะสมมีประโยชน์และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่งนี้ โดยส่วนรวมจะเน้นจัดบุคลากรด้านสินเชื่อ มีจำนวนบุคลากรมากกว่าด้านอื่น ๆ เพราะโดยธุรกิจหลักของสหกรณ์จะเป็นการบริการด้านเงินกู้เป็นหลัก แต่ในความเป็นจริงนั้น สหกรณ์ควรจะมุ่งเน้นในด้านการออมทรัพย์ให้แก่สมาชิกเป็นหลักมากกว่า จากผลการศึกษาจะเห็นว่า สอ.ธปท. มีธุรกิจด้านเงินฝากมากกว่าธุรกิจเงินกู้ แต่กลับมีเจ้าหน้าที่ด้านสินเชื่อมากกว่าด้านเงินฝาก สำหรับ สอ.ธกส. และ สอ.ธอส. แม้ว่าจะมีปริมาณธุรกิจด้านสินเชื่อมากกว่าธุรกิจเงินฝาก แต่ปริมาณเจ้าหน้าที่ไม่สมดุลกับปริมาณของธุรกิจ ดังนั้น ควรจะต้องมีการปรับปรุง เพิ่ม-ลด จำนวนเจ้าหน้าที่ด้านสินเชื่อให้มีความสอดคล้องกับปริมาณธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าองค์กรได้ดูแลและให้เห็นความสำคัญ โดยการจัดสรรปริมาณลักษณะของงานให้เหมาะสมและเพียงพอกับบุคลากรที่มีอยู่ ทั้งนี้ การจัดการเรื่องบุคลากรที่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ จะมีผลต่อการที่จะสร้างโอกาสให้ เจ้าหน้าที่มีการพัฒนาด้านความรู้ที่จะนำมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงการทำงานให้แก่องค์กรจะเป็นผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย เจ้าหน้าที่รวมถึงคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการจะได้ผลตอบแทนทั้งในด้านรูปธรรมและคุณธรรม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษา ศึกษาเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์ที่สังกัดอยู่ในกลุ่มของหน่วยงานที่เป็นธนาคาร ซึ่งมีลักษณะรากฐานของระบบงานในรูปแบบของสถาบันการเงินที่มุ่งเน้นในด้านการบริการธุรกิจที่หวังผลกำไรเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งไม่ใช้หลักการที่แท้จริงของสหกรณ์ ดังนั้น เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานด้านสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างแท้จริง การศึกษาครั้งต่อไปควรทำการศึกษาในกลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์ครู หรือสหกรณ์ออมทรัพย์ที่อยู่ในกลุ่มของสหกรณ์ที่สังกัดกับทบวงมหาวิทยาลัย จะทำให้ทราบถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์อย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากกับการบริหาร จัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ในอนาคต

บรรณานุกรม

กมล อดุลพันธุ์ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ และ สุจิตรา ธนานันท์. 2533. **การบริหารรัฐกิจเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. 2545. **คู่มือการใช้งาน อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของ สหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร.** กรุงเทพฯ: กองประมวลผลและพัฒนาสารสนเทศ, กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.

กฤษณะ มาเทียน และ จเรย์ สนประเทศ. 2542. **คำบรรยายวิชาการบริหารการจัดการธุรกิจสหกรณ์สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ.** กรุงเทพฯ: ศูนย์ฝึกอบรมสหกรณ์ที่ 5, กรมส่งเสริมสหกรณ์.

กาญจนา งานสุจริต . 2539. **การวิเคราะห์วิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่**. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2539. **การบริหารการพัฒนา.** ขอนแก่น: ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เกรียงศักดิ์ ปัทมเรขา. 2530. **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์.** สงขลา: ภาควิชาพัฒนาการเกษตร คณะทรัพยากรธรรมชาติ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

จรัส กาใหญ่. 2527. **สถิติ 1**. เชียงใหม่: สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้.

จารุภรณ์ เภาตะทัต. 2528. **ปัจจัยบางประการที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงาน ศึกษากรณีเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น**. กรุงเทพฯ: สารนิพนธ์ปริญญาโท คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ .

จำเนียร สาระนาค. 2529. **คำบรรยายในการฝึกอบรมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์นิคม ประจำปีงบประมาณ 2529.** กรุงเทพฯ: กองวิชาการ, กรมส่งเสริมสหกรณ์.

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2546. "คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์". กรุงเทพฯ: **เอกสารประกอบการการฝึกอบรมการจัดแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์**, กรมส่งเสริมสหกรณ์.

ชูทิศ รัตนทัศนีย์. 2525. **การสูญเสียกำลังพลของกองทัพเรือ ศึกษากรณีการลาออกจากราชการของนายทหารชั้นสัญญาบัตร**. กรุงเทพฯ: สารนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ฐิติลัคน์ จิระพันธ์. 2529. ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไฟฟ้านครหลวง. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. อ้างถึงใน ธนธิดา ดิษยบุตร. 2541. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เทพวิฑูร ฉางข้าวไชย. 2547. **ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างขวัญและแรงจูงใจของตำรวจตระเวนชายแดนกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33**. เชียงใหม่: การค้นคว้าอิสระ ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ธนธิดา ดิษยบุตร. 2541. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ. 2539. **แรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของตำรวจชั้นสัญญาบัตร**. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2548. **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS ครอบคลุมเวอร์ชั่น 10 -13.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัท วี. อินเตอร์ พริ้นท์ จำกัด.

นันทนา กบิลกาญจน์. 2521. **สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นันทา สารกอง. 2547. **การวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการเงินและความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการดำเนินงานของร้านสหกรณ์เทเวศร์ จำกัด**. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

บุญมี จันทรวงศ์ 2543. **ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในภาคการเกษตร.** กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์ โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

ประพันธ์ เศวตนันท์. 2538. **เศรษฐศาสตร์สหกรณ์.** กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประยงค์ สายประเสริฐ. 2537. **การจัดการสหกรณ์ของเกษตรกรผู้ถือครอบครองที่ดินขนาดเล็ก.** เชียงใหม่: ภาควิชาเศรษฐศาสตร์และสหกรณ์การเกษตร, สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้

ปรัชญา สีมาจารย์. 2531. **ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาในท้องที่กันดาร.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปราศรัย สังขทรัพย์. 2521. **ความพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการตำรวจระดับรองสารวัตรในกองกำลังพลและในสถานีตำรวจนครบาล.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปวีณา สินธุปัน. 2547. **แรงจูงใจในการทำงานและบุคลิกภาพการปรับตัวเพื่อสู่ความเป็นเลิศของผู้ใช้**

พวงเพชร วัชรอยู่. 2537. **แรงจูงใจกับการทำงาน.** กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พสุ สัตถาภรณ์. 2533. **การบริหารงานสหกรณ์.** กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

พะยอม วงศ์สารศรี. 2530. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์.

พันธุม ดิษยมณฑล. 2530. **หลักเศรษฐศาสตร์สหกรณ์การเกษตร 2 (คู่มือ).** กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดนำถึงการพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พูนศรี สุขเสวก. 2543. **รายงานผลการดำเนินงานของสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ภาวนา คำเจริญ. 2546. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงานกับแรงจูงใจภายใน ในการทำงานของพนักงานโรงแรมรีเจนท์เชียงใหม่รีสอรท์แอนด์สปาตามรูปแบบคุณลักษณะงาน.** เชียงใหม่: การค้นคว้าอิสระ ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ยงยุทธ สุคนธปฏิภาค. 2532. **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรมวิทยาลัยเทคนิคภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วลัยลักษณ์ คำเพ็ญ. 2544. **แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร: กรณีศึกษาธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงใหม่.** เชียงใหม่: การค้นคว้าอิสระ ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วัชระ วรรณลี. 2542. **กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานตำแหน่งนิติกร ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.** กรุงเทพฯ: ภาคนิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วัชรี ธุวธรรม. 2534. **ศิลปะการบริหารคน.** กรุงเทพฯ: กรมวิชาการ.

สกุล แสงแก้ว. 2522. **ความพึงพอใจในการทำงานในสถานีตำรวจของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสถานีตำรวจนครบาล.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2527. **ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม.** กรุงเทพฯ: อักษรพัฒนาพาณิชย์.

สมพงษ์ เกษมสิน. 2526. **การบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

สมยศ นาวีการ. 2536. **การบริหาร.** กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.

สหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด. 2547. **รายงานกิจการประจำปี 2546.**

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด. 2547. **รายงานกิจการประจำปี 2546.**

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัด. 2547. **รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2546.**

สิริกาญจน์ วิทยาฤทธิพากร. 2539. "ประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร". **รายงานการศึกษาตามโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริการการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ราคาสูง รุ่นที่ 16**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการเกษตรและสหกรณ์, กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.

สุชิน ปลีหะจินดา. 2537. คำบรรยายสัมมนาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานสหกรณ์: โครงการสัมมนาเพื่อพัฒนาสหกรณ์การเกษตรที่จังหวัดแพร่ ระหว่างวันที่ 11- 15 มกราคม 2537. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. 2546. **โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.rdpd.go.th/main.asp (19 กุมภาพันธ์ 2548).

สุทธิชัย ชมสาคร. 2524. **ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของนายตำรวจชั้นสัญญาบัตรในสถานีตำรวจภูธร สังกัดกองบัญชาการตำรวจภูธร 9**. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุพัตรา สุภาพ. 2541. **บริหารงานมีประสิทธิภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ.

สุพิศวง ธรรมพันทา. 2532. **พื้นฐานวัฒนธรรมไทย**. กรุงเทพฯ: ดี ดี บุ๊คสโตร์.

สุภัทรา ตันอารีย์. 2539. **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.

สุภาวดี ทวีพิริยะ. 2547. **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความสำเร็จในการทำงานของครูสอนภาษาอังกฤษในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่**. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

โสภณ ธนะมัย. 2517. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. อ้างถึงใน ธนธิดา ดิษยบุตร. 2541. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โสภา ทรัพย์มากอุดม. 2533. **ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ศึกษากรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: สารนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อนันต์ชัย คงจันทร์. 2529. ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจต่องานและความผูกพันต่อองค์การของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารพาณิชย์ไทย. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. อ้างถึงใน ศุภวิทย์ เจริญผล. 2543. **บรรยากาศองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดขอนแก่น.** ขอนแก่น: การศึกษาอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อภิชาต เกศะรักษ์. 2539. **ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน กำลังขวัญ และผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานสอบสวนระดับรองสารวัตรสอบสวน ในแขตกองบังคับการตำรวจพระนครเหนือ**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อาริ เพชรผุด. 2530. **มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน**. กรุงเทพฯ: เนติจุลการพิมพ์.

อารีรัตน์ หิรัญโร. 2532. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อ้างถึงใน ธนธิดา ดิษยบุตร. 2541. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Adams, J.S. 1965. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.

Atkinson, John N. 1973. Modern teaching aids : a practical guide to audio-visual techniques in education. London: Macdonald and Evans. อ้างถึงใน ธนธิดา ดิษยบุตร. 2541. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Berelson, Bernard and Steiner, Gary A. 1988. Human behavior: an inventory of scientific findings. New York: Harcourt, Brace & World. อ้างถึงใน ธนธิดา ดิษยบุตร. 2541. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Carpenter, Karen D. 1988. **The Relationship Between Job Characteristics, Work Motivation, and General Job Satisfaction Middle Manages for Baccalaureate Nursing Abstracts International**. South Carolina: University of South Carolina.

Dale S, Beach. 1965. **Management & People at Work .** New York: The Macmillian Co.

Dubrin , J. Andrew., and Ireland , R. Duane. 1993. **Management and Organization**. Ohio: South Western Publishing Co.

Ernest R. Hilgard. 1988. Fifty years of psychology : essays in honor of Floyd Ruch. Glenview, Ill.: Scott, Foresman. อ้างถึงใน ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ. 2539. **แรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของตำรวจชั้นสัญญาบัตร**. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Etzioni, Amitai. 1969. A sociological reader on complex organizations. 2nd ed. New York: Holt, Rinehart and Winston. อ้างถึงใน ธนธิดา ดิษยบุตร. 2541. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Flippo, Edwin B., and Munsinger, Gray M. 1978. Management. Boston: Allyn & Bacon, Inc. อ้างถึงใน ศุภวิทย์ เจริญผล. 2543. **บรรยากาศองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดขอนแก่น.** ขอนแก่น: การศึกษาอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

Gary S. Becker. 1930. Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education. New York, N.Y: National Bureau of Economic Research. อ้างถึงใน ธนธิดา ดิษยบุตร. 2541. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Hackman, J. Richard and Oldham, Greg R. 1980. Work redesign. Reading, Mass: Addison-Wesley. อ้างถึงใน ชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน. 2540. **ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงจูงใจในการปฏิบัติงานของเกษตรตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** ขอนแก่น: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

Herzberg, F., B. Mausner and B. Snyderman. 1956. The motivation to work. New York: John Wiley and Sons, Inc. อ้างถึงใน ธนธิดา ดิษยบุตร. 2541. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Kogan, Jenny and Haveman, Virescens F. 1978. The Literature of arthropods associated with soybean : a bibliography. Urbana-Champaign: College of Agriculture, University of Illinios. อ้างถึงใน ธนธิดา ดิษยบุตร. 2541. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Kolb, John H. 1952. A Study of rural society. 4th ed Boston: Hougton Mifflin. อ้างถึงใน พวงเพชร วัชรอยู่. 2537. **แรงจูงใจกับการทำงาน.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

McGrager, Douglas. 1900. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Mill Book Company. อ้างถึงใน ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ. 2539. **แรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของตำรวจชั้นสัญญาบัตร**. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Mishler, Elliot G. 1986. Research interviewing: context and narrative. Cambridge, Mass: Harvard University Press. อ้างถึงใน ธนธิดา ดิษยบุตร. 2541. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Simpson, Ray H. 1966. Teacher self-evaluation. New York: Macmillan. อ้างถึงใน ชูทิศ รัตนทัศนีย์. 2525. **การสูญเสียกำลังพลของกองทัพเรือ ศึกษากรณีการลาออกจากราชการของนายทหารชั้นสัญญาบัตร**. กรุงเทพฯ: สารนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Synder, Marian Helen. 1988. Motivation and Work Satisfactions in a Liberal Arts College Faculty. Dissertation Abstracts International, Marquette University.

Theodore T. Herbert. 1976. Organizational behavior : readings and cases. New York: Macmillan. อ้างถึงใน ธนธิดา ดิษยบุตร. 2541. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Tomi, Violet Eugenia. 1985. **Leadership and Motivation : Percieved Leadership Style And Perceived Faculty Need Satisfaction**. Dissertation Abstracts International. University of AKRON.

Vroom, Victor H. 1964. **Work and Motivation.** New York: John Wiley and Sons.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เกณฑ์การจัดขนาดของสหกรณ์ และ

เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

เกณฑ์การจัดขนาดของสหกรณ์

ตารางแสดงเกณฑ์การจัดขนาดของสหกรณ์

ตัวแปรในการวิเคราะห์ขนาดสหกรณ์						คะแนนรวม 3 ตัวแปร ชี้วัดขนาดสหกรณ์	
ทุนดำเนินงาน		ปริมาณธุรกิจ		สมาชิก			
ช่วงข้อมูล (หน่วย : บาท)	คะแนน (1)	ช่วงข้อมูล (หน่วย : บาท)	คะแนน (2)	ช่วงข้อมูล (หน่วย : คน)	คะแนน (3)	ช่วงคะแนนรวม (1)+(2)+(3)	ขนาดสหกรณ์
0	0	0	0	0	0		
> 900,000	1	> 900,000	1	1 - 90	1		
> 900,000 - 2,190,000	2	> 900,000 - 2,220,000	2	91 - 148	2		
> 2,190,000 - 5,400,000	3	> 2,200,000 - 5,400,000	3	149 - 245	3	1 - 6	เล็กมาก
> 5,400,000 - 13,400,000	4	> 5,400,000 - 13,000,000	4	246 - 403	4	7 - 12	เล็ก
> 13,400,000 - 32,600,000	5	> 13,000,000 - 32,800,000	5	404 - 665	5	13 - 18	กลาง
> 32,600,000 - 80,000,000	6	> 32,800,000 - 80,000,000	6	666 - 1,090	6	19 - 24	ใหญ่
> 80,000,000 - 198,000,000	7	> 80,000,000 - 197,500,000	7	1,091 - 1,801	7	25 - 30	ใหญ่มาก
> 198,000,000 - 485,000,000	8	> 197,500,000 - 500,000,000	8	1,802 - 2,998	8		
> 485,000,000 - 1,200,000,000	9	> 500,000,000 - 1,180,000,000	9	2,999 - 4,900	9		
> 1,200,000,001	10	> 1,180,000,000	10	> 4,900	10		

หมายเหตุ: การใช้เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์

- ผู้ใช้พิจารณาว่าสหกรณ์ที่ต้องการวัดขนาดนั้นมีช่วงทุนดำเนินงาน ปริมาณธุรกิจและจำนวนสมาชิก อยู่ในช่วงใด แล้วทำการให้ระดับคะแนนในแต่ละรายการ
- หาคะแนนรวมของทั้ง 3 รายการ แล้วพิจารณาว่าคะแนนรวมตกอยู่ในช่วงของสหกรณ์ขนาดใด ก็จะทราบขนาดของสหกรณ์นั้น

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545)

เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเป็นตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานให้ผู้สอบบัญชี สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการเปรียบเทียบและสามารถกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทางการเงิน เช่นเดียวกับที่หน่วยธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้สร้างเกณฑ์มาตรฐานอัตราส่วนของแต่ละอุตสาหกรรมไว้ใช้

ตารางแสดงเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์

ประเภทอัตราส่วน	หน่วย	ขนาดเล็กมาก	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่มาก	โดยรวม
1. อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง							
1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	4.84	4.94	3.57	2.97	2.33	2.43
1.2 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว	เท่า	4.53	4.79	3.49	2.83	2.14	2.25
2. อัตราส่วนวัดการก่อหนี้							
2.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.31	0.35	0 47	0.57	0.87	0.81
2.2 อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุน	เท่า	1.03	1.22	1.40	1.44	1.63	1 59
3. อัตราส่วนความสามารถ ในการใช้สินทรัพย์							
3.1 อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น	ร้อยละ	12.61	11.46	10.27	9.80	8.36	8.62
4. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร							
4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	ร้อยละ	6.46	6.51	6.66	6.83	5.31	5.55
4 2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน	ร้อยละ	8.53	8.74	9.84	10.82	10.04	10.15
4 3 อัตราค่าใช้จ่าย	ร้อยละ	48.73	43.21	35.13	30.30	36.51	35.56
4.4 อัตรากำไรสุทธิ	ร้อยละ	51.27	56.79	64.87	69.70	63.49	64.44

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545)

ภาคผนวก ข

ข้อมูลระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ของ สอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.

ข้อมูลระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ของสอ.ธกส. สอ.ธอส. และ สอ.ธปท.

องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	สอ.ธกส. (n = 22)		สอ.ธอส. (n = 28)		สอ.ธปท. (n = 19)	
	WMS	ระดับแรงจูง ใจ	WMS	ระดับแรงจูงใจ	WMS	ระดับแรงจูง ใจ
ความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ	**3.43**	มาก	**3.30**	ปานกลาง	**3.43**	มาก
มีความตั้งใจอย่างมากที่จะเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์และคิดว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง	3.68	มาก	3.37	ปานกลาง	3.79	มาก
พร้อมที่จะเปลี่ยนงานใหม่ทันทีหากมีอาชีพอื่นให้ค่าตอบแทนสูงกว่า	3.27	ปานกลาง	3.21	ปานกลาง	3.07	ปานกลาง
พร้อมเสมอที่จะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของการเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ของท่าน	3.50	มาก	3.37	ปานกลาง	3.57	ปานกลาง
มีความรู้สึกผูกพันและภูมิใจในอาชีพโดยไม่คิดที่จะลาออกหรือเปลี่ยนอาชีพใหม่	3.27	ปานกลาง	3.26	ปานกลาง	3.29	ปานกลาง
เมื่อได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีส่วนช่วยในการสร้างชื่อเสียงให้กับท่าน	2.68	ปานกลาง	2.95	ปานกลาง	3.14	ปานกลาง
งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ	3.05	ปานกลาง	2.89	ปานกลาง	3.43	มาก

องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	สอ.ธกส. (n = 22)		สอ.ธอส. (n = 28)		สอ.ธปท. (n = 19)	
	WMS	ระดับแรงจูง ใจ	WMS	ระดับแรงจูงใจ	WMS	ระดับแรงจูง ใจ
ความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึ่งพิงได้	**3.06**	**ปานกลาง**	**3.16**	**ปานกลาง**	**3.30**	**ปานกลาง**
ได้รับปัจจัยสนับสนุนอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำหรืองานที่ได้รับมอบหมาย	2.68	ปานกลาง	3.16	ปานกลาง	3.54	มาก
ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับจากหน่วยงานไม่คุ้มค่ากับความอุตสาหะที่ได้อุทิศให้กับงาน	2.82	ปานกลาง	3.16	ปานกลาง	2.89	ปานกลาง
งานในหน้าที่ปัจจุบันมีความมั่นคงดีแล้ว	3.59	มาก	3.37	ปานกลาง	3.50	มาก
เมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงานหน่วยงานสามารถช่วยคลี่คลายปัญหาต่าง ๆ ได้	3.14	ปานกลาง	2.95	ปานกลาง	3.29	ปานกลาง
ความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง	**3.16**	**ปานกลาง**	**3.16**	**ปานกลาง**	**3.46**	**มาก**
คิดว่าหน่วยงานที่สังกัดเป็นหน่วยงานที่มีชื่อเสียงเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่นที่สังกัด	3.14	ปานกลาง	3.37	ปานกลาง	3.79	ปานกลาง
สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นหน่วยงานที่ดึงดูดใจให้เลือกที่จะเข้ามาทำงาน	2.91	ปานกลาง	3.26	ปานกลาง	3.46	มาก
สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นหน่วยงานที่ไม่ค่อยมีความโดดเด่นมากนักเมื่อเทียบกับสถาบันการเงินอื่น	3.36	ปานกลาง	3.11	ปานกลาง	3.07	ปานกลาง

องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	สอ.ธกส. (n = 22)		สอ.ธอส. (n = 28)		สอ.ธปท. (n = 19)	
	WMS	ระดับแรงจูง ใจ	WMS	ระดับแรงจูงใจ	WMS	ระดับแรงจูง ใจ
ภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นว่า สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นหน่วยงานที่น่าเลือกเข้ามาทำงาน	3.23	ปานกลาง	2.89	ปานกลาง	3.50	มาก
ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน	2.73	ปานกลาง	2.88	ปานกลาง	3.29	ปานกลาง
เมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงานบังคับบัญชาช่วยแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี	3.00	ปานกลาง	2.89	ปานกลาง	3.29	ปานกลาง
ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ	3.09	ปานกลาง	2.89	ปานกลาง	3.39	ปานกลาง
หน่วยงานสนับสนุนให้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในอาชีพเป็นอย่างดี เช่น ส่งไปฝึกอบรม ดูงาน หรือศึกษาต่อ	2.09	ปานกลาง	2.84	ปานกลาง	3.57	ปานกลาง
การทำงานไม่ค่อยมีช่องทางให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพตามที่ได้คาดหวังไว้	2.73	ปานกลาง	2.89	ปานกลาง	2.89	ปานกลาง
หน่วยงานแสดงให้เห็นว่าท่านเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า	2 77	ปานกลาง	2.84	ปานกลาง	3.18	ปานกลาง

องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	สอ.ธกส. (n = 22)		สอ.ธอส. (n = 28)		สอ.ธปท. (n = 19)	
	WMS	ระดับแรงจูง ใจ	WMS	ระดับแรงจูงใจ	WMS	ระดับแรงจูง ใจ
หากถูกย้ายงานจากกองที่สังกัดอยู่ขณะนี้ เพื่อไปทำงานสังกัดใหม่ คิดว่าคงไม่มีผลกระทบต่อแผนงานของสังกัดเดิมแต่อย่างใด	3.14	ปานกลาง	2.47	น้อย	3.04	ปานกลาง
ความรู้สึกสำคัญต่อหน่วยงาน	3.07	ปานกลาง	2.84	ปานกลาง	3.13	ปานกลาง
หลายครั้งคิดว่าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตัวอย่างมีอคติ ไม่ให้ความเป็นธรรมเหมือนเพื่อนร่วมงานคนอื่น	3.05	ปานกลาง	3.00	ปานกลาง	3.00	ปานกลาง
เป็นที่ยอมรับในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน	3.32	ปานกลาง	3.05	ปานกลาง	3.32	ปานกลาง
ความสำเร็จในงาน	3.00	ปานกลาง	3.04	ปานกลาง	3.13	ปานกลาง
เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถ	2.77	ปานกลาง	3.05	ปานกลาง	2.89	ปานกลาง
ผลจากการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามที่ได้คาดหวังทำให้เกิดกำลังใจที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น	3.45	มาก	3.26	ปานกลาง	3.29	ปานกลาง
ผู้บังคับบัญชาไม่เคยแสดงท่าทีว่าเห็นคุณค่าในงานที่ได้ทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่	3.09	ปานกลาง	2.89	ปานกลาง	2.89	ปานกลาง

องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	สอ.ธกส. (n = 22)		สอ.ธอส. (n = 28)		สอ.ธปท. (n = 19)	
	WMS	ระดับแรงจูง ใจ	WMS	ระดับแรงจูงใจ	WMS	ระดับแรงจูง ใจ
หลังจากประเมินผลการปฏิบัติงาน จะได้ รับแจ้งผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง	2.64	ปานกลาง	3.11	ปานกลาง	3.39	ปานกลาง
การปฏิบัติงานในหน่วยงาน เมื่อได้รับความ สำเร็จ มีส่วนช่วยในการสร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงานอย่างมาก	3.05	ปานกลาง	2.89	ปานกลาง	3.18	ปานกลาง
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	**3.09**	**ปานกลาง**	**3.03**	**ปานกลาง**	**3.40**	**ปานกลาง**
งานที่ปฏิบัติอยู่ช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถและได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ เสมอ	3.09	ปานกลาง	3.16	ปานกลาง	3.57	มาก
บางครั้งรู้สึกเบื่อหน่าย ท้อแท้ ต่องานที่ทำอยู่	3.55	มาก	3.21	ปานกลาง	3.54	มาก
งานที่ทำอยู่กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ	3.09	ปานกลาง	2.95	ปานกลาง	3.32	ปานกลาง
ความรับผิดชอบ	**3.60**	**มาก**	**3.25**	**ปานกลาง**	**3.45**	**มาก**
เข้าใจในบทบาทและมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	3.82	มาก	3.37	ปานกลาง	3.86	มาก
ยินดีที่จะทำงานพิเศษนอกจากงานประจำ	3.64	มาก	3.32	ปานกลาง	3.68	มาก
สามารถทำงานในความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดีโดยไม่ต้องขอคำแนะนำจากผู้อื่น	3.41	มาก	3.11	ปานกลาง	3.11	ปานกลาง

องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	สอ.ธกส. (n = 22)		สอ.ธอส. (n = 28)		สอ.ธปท. (n = 19)	
	WMS	ระดับแรงจูง ใจ	WMS	ระดับแรงจูงใจ	WMS	ระดับแรงจูง ใจ
การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชาเป็นเพียงการแนะวิธีการทำงานเท่านั้น โดยยังคงต้องรับผิดชอบต่องานนั้นโดยตรงจนบางครั้งทำให้วิธีการทำงานขาดความเป็นระบบและไม่มีความชัดเจน	3.55	มาก	3.21	ปานกลาง	3.14	ปานกลาง
เงินเดือนและสวัสดิการ	**3.12**	ปานกลาง	**3.02**	ปานกลาง	**2.87**	ปานกลาง
เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการครองชีพในชีวิตประจำวัน	2.41	น้อย	2.58	น้อย	3.11	ปานกลาง
ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนที่ได้รับ ทำให้ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมาก	3.45	มาก	3.16	ปานกลาง	2.75	ปานกลาง
หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ไม่สามารถจัดหาสวัสดิการต่าง ๆ ให้ได้มากกว่าที่เป็นอยู่	3.50	มาก	3.32	ปานกลาง	2.75	ปานกลาง
รวม	3.14	ปานกลาง	3.08	ปานกลาง	3.27	ปานกลาง

ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

การวิจัย เรื่อง ศึกษาเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด กับสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารออมสิน จำกัดและสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งเป็นปัญหาพิเศษประกอบการศึกษา ตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอนคือ

ส่วนที่ 1 โครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านอุปกรณ์ และด้านการจัดการของแต่ละองค์กร

ส่วนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละองค์กร

ส่วนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละองค์กร

ส่วนที่ 1 โครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านอุปกรณ์ และด้านการจัดการของแต่ละองค์กร

แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์

คำชี้แจง โปรดเติมคำลงในช่องว่าง หรือทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง ( ) ที่ตรงกับความเป็นจริง

ข้อที่	รายการ
1.	อายุ .....ปี (อายุตัวนับเต็มปี)
2.	อายุงาน .....ปี (อายุงานนับตั้งแต่บรรจุเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์)
3.	สถานภาพสมรส 1. ( ) โสด 2. ( ) สมรส 3. ( ) หย่าร้าง 4. ( ) หม้าย 5. ( ) แยกกันอยู่
4	ระดับการศึกษา 1. ( ) ปวส. 2. ( ) ปริญญาตรี 3. ( ) สูงกว่าปริญญาตรี 4. ( ) อื่นๆ ระบุ.....
5.	ระดับชั้น(ซี) 1. ( ) เจ้าหน้าที่ระดับชั้น 1-3 2. ( ) เจ้าหน้าที่ระดับชั้น 4-5 3. ( ) เจ้าหน้าที่ระดับชั้นสูงกว่า 5
6.	หน่วยงานที่สังกัด 1. ( ) เจ้าหน้าที่การเงิน 2. ( ) เจ้าหน้าที่บัญชี 3. ( ) เจ้าหน้าที่ธุรการ 4. ( ) เจ้าหน้าที่ด้านคอมพิวเตอร์ 5. ( ) อื่นๆระบุ.....
7.	ในสหกรณ์ของท่านมีจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติจำนวน..... คน
8.	สหกรณ์ของท่านในปี 2546 มีสมาชิกจำนวน.....คน
9	ประสบการณ์ในการทำงานตามข้อ 6. .....ปี
10	เงินเดือนและรายได้อย่างอื่นรวมในแต่ละเดือน.....บาท

แบบสอบถามด้านอุปกรณ์

ส่วนที่เป็นอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน

คำชี้แจง โปรดเติมคำลงในช่องว่าง หรือทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง ( ) ที่ตรงกับความเป็นจริง

1.จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์

( ) มีจำนวน เพียงพอสำหรับเจ้าหน้าที่จำนวน..... เครื่อง

( ) มีจำนวนเพียงพอ แต่ไม่เหมาะสมกับการใช้งาน จำนวน..... เครื่อง

( ) มีจำนวนเพียงพอกับเจ้าหน้าที่และใช้งานได้เหมาะสมจำนวน..... เครื่อง

( ) อื่นๆ.....

2.จำนวนตู้จัดเก็บเอกสาร

( ) มีจำนวน เพียงพอกับปริมาณเอกสารจำนวน..... ตู้

( ) มีจำนวนไม่เพียงพอจำนวน..... ตู้

( ) ควรสำรวจความต้องการเพื่อพิจารณาจัดซื้อเพิ่มจำนวน..... ตู้

( ) อื่นๆ.....

3.คุณภาพการใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์

( ) ดีมากจำนวน ..... เครื่อง

( ) ดีจำนวน..... เครื่อง

( ) พอใช้จำนวน..... เครื่อง

( ) เสียบ่อยจำนวน..... เครื่อง

4.คุณภาพการใช้งานเครื่องพิมพ์คอมพิวเตอร์

( ) ดีมากจำนวน..... เครื่อง

( ) ดีจำนวน..... เครื่อง

( ) พอใช้จำนวน..... เครื่อง

( ) เสียบ่อยจำนวน..... เครื่อง

5.การบำรุงรักษาซ่อมแซม

( ) สม่ำเสมอ

( ) รอซ่อมนาน

( ) ชำรุดเกินกว่าจะซ่อม

แบบสอบถามส่วนที่เป็นเครื่องเขียนแบบพิมพ์

1.จำนวนเครื่องเขียน เช่น ปากกา ดินสอ กระดาษ น้ำยาลบคำผิด ไม้บรรทัด

( ) มีจำนวน เพียงพอต่อการใช้งาน

( ) มีจำนวน ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน

( ) คุณภาพของเครื่องเขียนที่จัดให้มีคุณภาพไม่ดี

( ) คุณภาพของเครื่องเขียนที่จัดให้มี คุณภาพดี

2.เครื่องเขียน(ผ้าหมึกเครื่องคอมพิวเตอร์, ผ้าหมึกเครื่องพิมพ์ดีด)

( ) มีจำนวน เพียงพอต่อการใช้งาน

( ) มีจำนวน ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน

( ) คุณภาพของเครื่องเขียนที่จัดให้มีคุณภาพไม่ดี

( ) คุณภาพของเครื่องเขียนที่จัดให้มี คุณภาพดี

3.การจัดซื้อจัดหา อุปกรณ์ตามข้อ. 1 และข้อ. 2

( ) เพียงพอ

( ) ไม่เพียงพอ

( ) รวดเร็ว

( ) รอนาน

( ) อื่นๆ

4.การเบิกจ่ายอุปกรณ์ตามข้อ.1 และข้อ. 2

( ) เพียงพอ

( ) ไม่เพียงพอ

( ) รวดเร็ว

( ) รอนาน

( ) อื่นๆ

ส่วนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละองค์กร

คำชี้แจง : โปรดตอบแบบสอบถามต่อไปนี้ โดยทำเครื่องหมาย × ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ เกณฑ์ในการตอบแบบสอบถามมีดังนี้ ระดับความคิดเห็น 1 = น้อยมาก 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากที่สุด
ความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ 1.ท่านมีความตั้งใจอย่างมากที่จะเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์และ คิดว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องแล้ว					
2.ท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนงานใหม่ทันทีหากมีอาชีพอื่นให้ค่าตอบแทนสูงกว่า					
3.ท่านพร้อมเสมอที่จะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของการเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ของท่าน					
4.ท่านมีความรู้สึกผูกพันและภูมิใจในอาชีพนี้โดยไม่คิดที่จะลาออกหรือเปลี่ยนอาชีพใหม่					
ความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึ่งพิงได้ 5.ท่านได้รับปัจจัยสนับสนุนอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำหรืองานที่ได้รับมอบหมาย					
6.ท่านคิดว่าผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับจากหน่วยงานไม่คุ้มค่ากับความอุตสาหะที่ได้อุทิศให้กับงาน					
7.งานในหน้าที่ของท่านปัจจุบันมีความมั่นคงดีแล้ว					
8.เมื่อท่านประสบปัญหาในการปฏิบัติงานหน่วยงาน ของท่านสามารถช่วยคลี่คลายปัญหาต่างๆ ได้					
ความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง 9.ในความเห็นของท่านคิดว่าหน่วยงานที่สังกัดเป็นหน่วยงานที่มีชื่อเสียงเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่นที่สังกัด					
10.สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นหน่วยงานที่ดึงดูดใจให้ท่านเลือกที่จะเข้ามาทำงาน					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากที่สุด
11.สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นหน่วยงานที่ไม่ค่อยมีความโดดเด่นมากนัก เมื่อเทียบกับสถาบันการเงินอื่น					
12.ท่านภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นว่า สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นหน่วยงานที่น่าเลือกเข้ามาทำงาน					
ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน 13.เมื่อท่านประสบปัญหาในการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถช่วยแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี					
14.ท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ					
15.หน่วยงานสนับสนุนให้ท่านได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในอาชีพเป็นอย่างดี เช่นส่งไปฝึกอบรม ดูงานหรือศึกษาต่อ					
16.การทำงานในหน่วยงานนี้ ไม่ค่อยมีช่องทางให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพตามที่ได้คาดหวังไว้					
ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน 17.หน่วยงานของท่านแสดงให้เห็นว่าท่านเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า					
18.หากท่านถูกย้ายงานจากองที่สังกัดอยู่ขณะนี้ เพื่อไปทำงานสังกัดใหม่ คิดว่าคงไม่มีผลกระทบต่อแผนงานของสังกัดเดิมแต่อย่างใด					
19.หลายครั้งที่ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตัวต่อท่านอย่างมีอคติ ไม่ให้ความเป็นธรรมเหมือนเพื่อนร่วมงานคนอื่น					
20.ท่านเป็นที่ยอมรับในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน					
ความสำเร็จในงาน 21.ท่านเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถ					
22.ผลจากการปฏิบัติงานของท่านประสบความสำเร็จตามที่ได้คาดหวัง ทำให้เกิดกำลังใจที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากที่สุด
23.ผู้บังคับบัญชาไม่เคยแสดงท่าทีว่าเห็นคุณค่าในงานที่ท่านได้ทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่					
24.หลังจากมีการประเมินผลการปฏิบัติงานท่านมักได้รับแจ้งการประเมินงานท่านมักได้รับแจ้งผลการประเมิน จากผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง					
25.การปฏิบัติงานของท่านในหน่วยงานเมื่อได้รับความสำเร็จมีส่วนช่วยในการสร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงานอย่างมาก					
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 26.การปฏิบัติงานของท่านในหน่วยงานเมื่อได้รับความสำเร็จมีส่วนช่วยในการสร้างชื่อเสียงให้กับตัวท่าน					
27.งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในขณะนี้เป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน					
28 งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถของท่านและได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ เสมอ					
29.บางครั้งท่านมีความรู้สึกเบื่อหน่าย ท้อแท้ ต่องานที่ทำอยู่					
30 ท่านมีความรู้สึกกว่างานที่ทำอยู่กระตุ้นให้ท่านเกิดความ กระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ					
ความรับผิดชอบ 31.ท่านเข้าใจในบทบาทของตนเองและมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย					
32.ท่านยินดีที่จะทำงานพิเศษนอกจากงานประจำ					
33 ท่านสามารถทำงานในความรับผิดชอบของตนได้เป็นอย่างดี โดยไม่ต้องขอคำแนะนำจากผู้อื่น					
34.การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นเพียงการ แนะวิธีการทำงานเท่านั้น โดยที่ท่านยังคงต้องรับผิดชอบต่องานนั้นโดยตรงจนบางครั้งทำให้วิธีการทำงานขาดความเป็นระบบและไม่มีความชัดเจน					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากที่สุด
เงินเดือนและสวัสดิการ 35.เงินเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบันมีความเพียงพอต่อการครองชีพในชีวิตประจำวัน					
36.ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนที่ได้รับทำให้ท่านขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมาก					
37.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ยังไม่สามารถจัดหาสวัสดิการต่าง ๆ ให้ท่านได้มากกว่าที่เป็นอยู่					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ

ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงปัจจัยในการทำงาน เพื่อให้ท่านเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ท่านคิดว่าควรปรับปรุงปัจจัยใดบ้าง โปรดอธิบาย

ปัญหา

.....

.....

.....

.....

.....

แนวทางแก้ไข

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – นามสกุล	นางสาววันทนา นันทศรี	
วัน เดือน ปีเกิด	5 กุมภาพันธ์ 2501	
ภูมิลำเนา	กรุงเทพมหานคร	
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2521	ปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	พ.ศ. 2531	ปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2523	เจ้าหน้าที่ระดับ 3 สหกรณ์ออมทรัพย์ ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร จำกัด
	พ.ศ. 2531	ตำแหน่งหัวหน้าสายงานสินเชื่อ สหกรณ์ออมทรัพย์ ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร จำกัด
	พ.ศ. 2536	ตำแหน่งหัวหน้าสายงานบัญชีและการเงินสหกรณ์ ออมทรัพย์ ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์ การเกษตร จำกัด
	พ.ศ. 2539	ตำแหน่งหัวหน้าสายงานสินเชื่อสหกรณ์ออมทรัพย์ ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร จำกัด
	พ.ศ. 2544	ตำแหน่งหัวหน้าสายงานบัญชีและเงินทุน สหกรณ์ออม ทรัพย์ ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร จำกัด
	พ.ศ. 2544 - ปัจจุบัน	ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานบัญชีสหกรณ์ออมทรัพย์ ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร จำกัด