

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### ความมุ่งหมายในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งในสหกรณ์ออมทรัพย์

#### สมมติฐานการวิจัย

สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี มีความแตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งในสหกรณ์ออมทรัพย์

#### วิธีดำเนินการวิจัย

##### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี จำนวน 372 คน ประกอบด้วย

1.1.1 คณะกรรมการดำเนินการ

1.1.2 เจ้าหน้าที่/พนักงานสหกรณ์ออมทรัพย์

1.2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ซึ่งมีประชากรทั้งสิ้น 372 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจากประชากรทั้งหมด คำนวณได้โดยการใช้สูตรของยามาเน่ (Yamane, 1973, p.725) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และมีความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ( $e = 0.05$ ) กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี จำนวน 193 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (questionnaires) ประเภทแบบสอบถามปลายปิด (closed-end questionnaires) จำนวน 1 ฉบับ โดยลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (check list) ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งในสหกรณ์ออมทรัพย์

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี โดยการนำเกณฑ์การวัดการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ด้าน มาปรับปรุงข้อคำถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์  
ในจังหวัดลพบุรี

ส่วนที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์  
ในจังหวัดลพบุรี

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำในการปรับปรุงจากอาจารย์ซึ่งเป็นที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยตรวจสอบความถูกต้องครอบคลุมและความสมบูรณ์ขอแบบสอบถาม แล้วนำไปทดลองใช้ (try-out) กับบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำมาหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.8107 เป็นเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ได้

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำบันทึกเสนอมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ให้ออกหนังสือเสนอผ่านผู้จัดการถึงประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2550 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2550 ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมดเป็นจำนวน 193 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้แบบสอบถามมาแล้วผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ความถูกต้องในการตอบคำถาม แล้วนำมาลงรหัสและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่าทางสถิติ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์โดยวิธีแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และนำมาเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี นำมาวิเคราะห์ตามแบบสอบถามส่วนที่ 2

สถิติสำหรับเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติทดสอบที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพแบ่งเป็น 2 กลุ่ม และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะนำมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's method)

### สรุปผลการวิจัย

ผลสรุปการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ดังนี้

#### ตอนที่ 1 สรุปลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 46 - 60 ปี สถานภาพสมรสแล้ว จบการศึกษาระดับปริญญาตรีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี ดำรงตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการ

**ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้**

**ส่วนที่ 1 สภาพการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี**

**1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร**

ในภาพรวมสภาพการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง โดยใช้ความต้องการและการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็นสำคัญ รองลงมาคือมีการใช้ข้อมูลจากแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์มากำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร และการกำหนดแนวทางในการการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิธีการสังเกต การสำรวจ การสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสาร การประเมินผลพฤติกรรมการทำงาน ของบุคลากรเป็นพื้นฐานที่สำคัญ

**2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร**

ในภาพรวมสภาพการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ระยะยาวเกินกว่า 5 ปี รองลงมาคือการค้าเงินถึงภาระงานของสหกรณ์เป็นปัจจัยสำคัญในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร และมีการกำหนดโครงการ รวมถึงงบประมาณ ตามแผน

**3. การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร**

ในภาพรวมสภาพการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง โดยสหกรณ์จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยการส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม และสัมมนา รองลงมาคือ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และควบคุมแผนงานการพัฒนาบุคลากร และมีการกำหนดเนื้อหาสาระในกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นที่การจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานเป็นหลัก

**4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร**

ในภาพรวมสภาพการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางโดยมีการประเมินผลระหว่างการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาบุคลากร รองลงมาคือนำผลจากการประเมินการพัฒนาบุคลากร ไปใช้ในการปรับปรุงแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากรในปีต่อไป และรูปแบบการประเมินผลจะใช้แบบติดตามตรวจสอบแล้วจึงประเมินผล

## ส่วนที่ 2 ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี

### 1. ปัญหาการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ในภาพรวมพบว่า ปัญหาการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย โดยมีลักษณะของปัญหาดังต่อไปนี้ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเกิดจากนโยบายและแนวคิดของคณะกรรมการ โดยไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นร่วมกัน รองลงมาคือสหกรณ์ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนที่จะสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดความจำเป็น วิธีการในการสำรวจเพื่อกำหนดความจำเป็นไม่เหมาะสมและไม่ได้มาตรฐาน ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการสำรวจ และวิเคราะห์เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ขาดข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในการนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร และบุคลากรไม่เห็นความสำคัญและขาดความกระตือรือร้นในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนา

### 2. ปัญหาการวางแผนการพัฒนาบุคลากร

ในภาพรวมพบว่า ปัญหาการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย โดยมีลักษณะของปัญหาดังต่อไปนี้ แผนพัฒนาบุคลากรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมาย รองลงมาคือขาดการกระตุ้นชักจูงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการวางแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในเรื่องของการวางแผนพัฒนาบุคลากร ขาดการควบคุมและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง การวางแผนพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องหรือเป็นไปตามความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรอย่างแท้จริง และงบประมาณที่ใช้ในแผนพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ

### 3. ปัญหาการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร

ในภาพรวมพบว่า ปัญหาการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย โดยมีลักษณะของปัญหาดังต่อไปนี้ การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ รองลงมาคือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนา ขาดการประสานงานและการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร บุคลากรในสหกรณ์ไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างทั่วถึง วิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้ ไม่มีคุณภาพตรงตามความต้องการในการพัฒนาบุคลากร และเนื้อหาสาระในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนา

#### 4. ปัญหาการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ในภาพรวมพบว่า ปัญหาการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย โดยมีลักษณะของปัญหาดังต่อไปนี้ ขาดการประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทำให้ไม่ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด รองลงมาคือ ผลการประเมินที่ได้ไม่ถูกนำมาใช้ในการแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนางานในครั้งต่อไป บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาไม่ได้นำผลไปใช้ในการพัฒนาสภกรณหรือเผยแพร่ความรู้ให้บุคลากรอื่นทราบวิธีหรือเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลไม่ได้มาตรฐานและขาดประสิทธิภาพ ผลที่ได้จากการประเมินการพัฒนาบุคลากร ไม่เป็นที่พึงพอใจหรือไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในสภกรณ และขาดบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถในเรื่องของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

**ผลการเปรียบเทียบ สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสภกรณ ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งในสภกรณออมทรัพย์ ได้ผลการศึกษาดังนี้**

##### 1. สภาพการพัฒนาบุคลากรของสภกรณออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี

###### 1.1 จำแนกตามเพศ

บุคลากรของสภกรณออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการพัฒนาบุคลากรของสภกรณออมทรัพย์ในจังหวัดลพบุรี เมื่อพิจารณาภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

###### 1.2 จำแนกตามอายุ

บุคลากรของสภกรณออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการพัฒนาบุคลากรของสภกรณออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สภาพการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

###### 1.3 จำแนกตามสถานภาพสมรส

บุคลากรของสภกรณออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการพัฒนาบุคลากรของสภกรณออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 1.4 จำแนกตามระดับการศึกษา

บุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการพัฒนากุศลกร แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนากุศลกร สภาพการดำเนินการตามแผนการพัฒนากุศลกร สภาพการประเมินผลการพัฒนากุศลกร แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.001 ตามลำดับ

#### 1.5 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

บุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการพัฒนากุศลกรแยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนากุศลกร สภาพการวางแผนการพัฒนากุศลกร สภาพการดำเนินการตามแผนการพัฒนากุศลกร สภาพการประเมินผลการพัฒนากุศลกร แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

#### 1.6 จำแนกตามตำแหน่งในสหกรณ์ออมทรัพย์

บุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ที่มีตำแหน่งในสหกรณ์ออมทรัพย์แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการพัฒนากุศลกรของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดลพบุรี ภาพรวมแยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพการพัฒนากุศลกรของสหกรณ์ออมทรัพย์แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

### 2. ปัญหาการพัฒนากุศลกรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี

#### 2.1 จำแนกตามเพศ

บุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนากุศลกรของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดลพบุรี ภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านปัญหาการประเมินผลการพัฒนากุศลกร แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

#### 2.2 จำแนกตามอายุ

บุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนากุศลกรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัญหาการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนากุศลกร ปัญหาการวางแผนการพัฒนากุศลกร ปัญหาการดำเนินการตามแผนการพัฒนากุศลกร แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### 2.3 จำแนกตามสถานภาพสมรส

บุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### 2.4 จำแนกตามระดับการศึกษา

บุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาบุคลากร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัญหาการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 2.5 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

บุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### 2.6 จำแนกตามตำแหน่งในสหกรณ์ออมทรัพย์

บุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ที่มีตำแหน่งในสหกรณ์ออมทรัพย์แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี ภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดลพบุรี มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

### 1. สภาพการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดลพบุรี

1.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยใช้ความต้องการและการตัดสินใจกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ พิจารณาจากความต้องการของผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังที่ดนัย เทียนพุฒ (2540, หน้า 146) ได้กล่าวไว้ว่า คณะกรรมการบริหาร หรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ระบุหรือกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปเป็นแผนใช้ในหน่วยงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจากในองค์กรมีสภาพการทำงานซึ่งมีแนวโน้มว่าจะเกิดปัญหาหรือเกิดปัญหาขึ้นแล้ว เป็นต้นว่าปัญหาอุปสรรคหรือ ข้อขัดแย้งนั้นเกิดจากสาเหตุใด และสามารถแก้ด้วยวิธีอื่นหรือไม่ ถ้าไม่ได้จะต้องแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากรก็หมายความว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (วิภาพรรณ กนิษฐนระคะ, 2542, หน้า 29) โดยมีการประชุม

กลุ่มผู้บริหารร่วมกันพิจารณานโยบายขององค์กรว่าเปลี่ยนแปลงไปในทางใด หากจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ก็อาจต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากร บางตำแหน่งให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่นั้นด้วย (บุญชู โสตา, 2545, หน้า 75) จากผลการวิจัยยังพบว่ารองลงมา มีการใช้ข้อมูลจากแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ มากำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์มากำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในระยะ 4 - 6 ปี ปกติจะเป็นแผนระยะ 5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ชูชัย สมितिไกร, 2548, หน้า 104) ซึ่งได้รับนโยบายการจัดทำแผนกลยุทธ์จากสหกรณ์จังหวัดลพบุรีและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิธีการสังเกต การสำรวจ การสัมภาษณ์การศึกษาเอกสาร การประเมินผลพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ซึ่งตรงกับแนวคิดของนพ ศรีบุญนาค (2546, หน้า 209) ได้กล่าวถึง วิธีการพิจารณาหาความจำเป็นให้มีการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้โดยการสังเกตโดยไม่รู้ตัวการวิเคราะห์งาน การพิจารณาผลการทำงาน การประเมินผลการทำงานและการสำรวจความต้องการ ซึ่งวิธีการต่างๆ เหล่านี้จะทำให้ได้ข้อมูลใกล้เคียงกับข้อเท็จจริงมากพอในการพิจารณาหาความจำเป็นให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งส่วนบุคคล กลุ่มและองค์กร ดังนั้นการที่หน่วยงานจะดำเนินการพัฒนาบุคลากร จะต้องศึกษาว่าจำเป็นเพียงใดที่ต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานตน ทั้งนี้เพราะบุคลากรในหน่วยงานมีหลายระดับ และแต่ละคนมีพื้นฐานความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกันตามภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ การศึกษาความจำเป็นอย่างละเอียดรอบคอบจะทำให้การพัฒนาบุคลากรได้ผลดี

1.2 การวางแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ระยะยาวเกินกว่า 5 ปี ดังที่ประชุม รอดประเสริฐ (2543, หน้า 89) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือหน่วยงานได้กำหนดขึ้นล่วงหน้าเพื่อปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ หลายขั้นตอน ซึ่งบางขั้นตอนมีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องทำก่อนด้วยความรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวางแผนมีคุณค่ามากต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และมีความสำคัญยิ่งต่อความมุ่งหมายส่วนตนของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติภารกิจทั้งหลาย จากผลการวิจัยยังพบว่ารองลงมาคือการคำนึงถึงภาระงานของสหกรณ์เป็นปัจจัยสำคัญในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งตรงกับแนวคิดของประกิจ ยิงวิเศษ (2550, พฤศจิกายน 3) ที่กล่าวถึงการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรว่าเป็นการสร้างเชื่อมั่นให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะพนักงานใหม่ ซึ่งแม้จะมีความรู้จากสถานศึกษามาแล้ว แต่ความรู้นั้นจะเป็นความรู้แบบกว้างๆ ไม่ได้มีลักษณะเฉพาะเจาะจงตามตามลักษณะพิเศษขององค์กร การฝึกอบรมจึงช่วยให้พนักงานได้รู้จักองค์กร สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ง่าย และเป็นการลดการลาออกและการขาดงานของพนักงานได้ด้วย สอดคล้องกับผลงานวิจัยของช่อเพชร สีทอง (2546, บทคัดย่อ) ที่พบว่า การกำหนด

เกณฑ์การจัดฝึกอบรมภายในองค์กร เกณฑ์การจัดฝึกอบรมที่ใช้มากที่สุดคือ การใช้ความรู้และทักษะพิเศษในการกำหนดเกณฑ์ ประเภทการฝึกอบรมจะเป็นการฝึกอบรมในองค์กรมากกว่านอกองค์กร มีแผนการอบรม ได้แก่ แผนระยะสั้น มีการกำหนดมาตรฐานการอบรม คือ การนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของวิบูลย์ ผกามาต (2541, บทคัดย่อ) ที่พบว่า แนวทางเหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้โดยการจัดทำแผนและโครงการฝึกอบรมทักษะในงานสำคัญด้านต่างๆ และมีการกำหนดโครงการรวมถึงวิธีการที่จะส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรต้องพิจารณาถึงการกำหนดนโยบายและวิธีการที่จะส่งเสริมการพัฒนาตัวบุคลากร การจัดสรรงบประมาณและการสนับสนุนทางด้านการบริหาร และการกำหนดแผนในการพัฒนา เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาบุคลากรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมพร เสวีวัลลภ (2540, บทคัดย่อ) ที่พบว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดให้กับบุคลากร ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจัดเป็นภารกิจสำคัญ จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดีด้วย

1.3 การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสหกรณ์จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม และสัมมนา ดังที่สมยศ นาวิกาน (2542, หน้า 487 - 488) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรทำได้โดยพัฒนาบุคลากรในขณะที่ทำงาน ซึ่งทำโดยการสอนงานและการสับเปลี่ยนงาน และการพัฒนาการบุคลากรนอกเวลาทำงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถโดยการรับฟังการบรรยายของผู้ทรงคุณวุฒิ การศึกษกรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติ เกมประกอบการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมพร เสวีวัลลภ (2540, บทคัดย่อ) ที่พบว่า การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากรมีการจัดประชุม/อบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษา ดูงาน การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การประชุมพิเศษ การศึกษาเพิ่มเติม และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของแมนเนทซ์ (Maneth, 1988, abstract) ที่พบว่า การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติมากที่สุดคือ การทัศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การร่วมประชุมนอกสถานสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานหรือการประชุม เรื่องเทคนิคการสอน การเยี่ยมชมสถาบันอื่นๆ การประชุมพิเศษหรือโปรแกรมก่อนการปฏิบัติมากที่สุดคือ การทัศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การร่วมประชุมนอกสถานสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานหรือการประชุม เรื่องเทคนิคการสอน การเยี่ยมชมสถาบันอื่นๆ การประชุมพิเศษหรือโปรแกรมก่อนปฏิบัติหน้าที่ จากผลการวิจัยยังพบว่า รองลงมาคือมีการกำหนดผู้รับผิดชอบใน การปฏิบัติงานและควบคุมแผนงานการพัฒนาบุคลากร ซึ่งตรงกับแนวคิดของสุจิตรา วุฒิสถียร (2545, หน้า 6 - 7) ได้กล่าวไว้ว่า การดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร ผู้ดำเนินการรับผิดชอบควรได้จัดตั้งกิจกรรมเพื่อกระตุ้นความสนใจของบุคลากรและผู้บริหารให้มากพอที่จะทำให้เกิดนโยบายและการจัดตั้งกรรมการหรือหน่วยงานขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านนี้ และสร้างเจตคติเกี่ยวกับ

การพัฒนาบุคลากรให้เกิดการยอมรับอย่างกว้างขวาง พร้อมกันนี้ การจัดอบรมผู้ที่รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวนเพียงพอที่จะทำให้งานดำเนินไปได้ และมีการกำหนดเนื้อหาสาระในกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นที่การจัดโครงการปฏิบัติงานเป็นหลัก ทั้งนี้ เพื่อปรับปรุงคุณสมบัติของบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี เพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และป้องกันความผิดพลาดในการทำงานอันเกิดจากความรู้อย่างน้อย ความชำนาญ (ประกิจ ยิงวิเศษ, 2550, พุทธศักราช 3)

1.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาว่ามีการปฏิบัติเป็นไปตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ผลการวิจัยพบว่าการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีการประเมินผลระหว่างการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาบุคลากรซึ่งส่วนใหญ่การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้นจะประเมินในช่วงหลังเสร็จสิ้นแผนงาน ส่วนการประเมินผลระหว่างการดำเนินงานนั้นมีเพียงบางส่วนเท่านั้น จึงควรที่จะเพิ่มการประเมินในช่วงนี้ให้มากขึ้น จะช่วยให้ทราบความก้าวหน้าของงาน ช่วยควบคุมคุณภาพของงาน ช่วยให้ทราบปัญหาและอุปสรรค และหาแนวทางแก้ไขให้ดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรได้ผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น (สมพร เสวีวัลลภ, 2540, หน้า 113) จากผลการวิจัยยังพบว่ารองลงมาคือนำผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรไปใช้ในการปรับปรุงแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากรในปีต่อไป ดังที่ นพ. ศรีบุญนาถ (2546, หน้า 301) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลเป็นวิธีการที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลที่ดีและดำเนินไปถูกต้องตามหลักวิชา จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดแย้งและวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป อันเป็นวิธีที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนเวลาและแรงงานต่าง ๆ ได้ดี และรูปแบบการประเมินผลจะใช้แบบติดตามตรวจสอบแล้วจึงประเมินผล ทั้งนี้เพราะต้องการให้บุคลากรทบทวนการปฏิบัติงานด้วยตนเองก่อนแล้วคณะกรรมการการประเมินผลจะติดตามตรวจสอบอีกครั้งเพื่อหาความสอดคล้องของผลการประเมิน ซึ่งตรงกับแนวคิดของसनานจิตร์ สุนทรทรัพย์ (2543, หน้า 63) กล่าวไว้ว่าการให้บุคคลในหน่วยงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และการประเมินผลโดยผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับโครงการที่มุ่งประเมินมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้สามารถประเมินโครงการนั้นได้อย่างถูกต้องเชื่อถือได้และเป็นที่ยอมรับแก่ทุกฝ่าย (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2542, หน้า 34)

## 2. ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดลพบุรี

2.1 จากผลการวิจัยพบว่า การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรมีปัญหายุ่งยากในระดับน้อย โดยปัญหาที่พบส่วนใหญ่ คือ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเกิดจากนโยบายและแนวคิดของคณะกรรมการ โดยไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณะกรรมการของสหกรณ์ออมทรัพย์มีอำนาจมากกว่า

บุคลากรในตำแหน่งอื่นๆ แต่อย่างไรก็ตาม ในสภาพปัจจุบันสหกรณ์ออมทรัพย์ในแต่ละแห่งต่างก็มีการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยมีการวางมาตรฐานการปฏิบัติงานให้บุคลากร ให้มีผลการปฏิบัติงานตามที่ตั้งไว้หรือให้ได้คุณภาพของงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย บุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ต้องสามารถแสดงเหตุผลอธิบายได้ ดังที่ บุญชู โสดา (2545, หน้า 75 - 76) ได้สรุปและวิเคราะห์การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้ 1) วิเคราะห์เป้าหมายขององค์การ (analysis of organization goals) เพื่อวิเคราะห์เป้าหมายขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมที่จะมีผลกระทบต่อองค์การ และองค์การจะต้องปรับตัวให้เข้ากับผลกระทบดังกล่าว การวิเคราะห์นี้ช่วยให้ทราบถึงแนวโน้มการบริหารงานในอนาคตได้ 2) วิเคราะห์งานและผลการปฏิบัติงาน (analysis of job and performance appraisal) วิเคราะห์ในหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อเอาไว้กำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ ว่ามีความเหมาะสมกับความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และบุคลิกภาพเพียงใด โดยดูจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ตรงเป้าหมาย 3) การวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากร (analysis of manpower) วิเคราะห์ดูว่า จำนวนผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่างๆ หรือในระดับต่างๆ มีจำนวนเพียงพอกับปริมาณงานหรือไม่ ถ้าขยายงานเพิ่มขึ้น จะต้องใช้คนเพิ่มขึ้นอีกเท่าไร เพื่อความเหมาะสม 4) วิเคราะห์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องคิดเลข เครื่องพิมพ์ดีด ตลอดจนเครื่องจักรกลต่างๆ ว่าเหมาะสมกับงานและยุคสมัยหรือไม่ หากจำเป็นจะต้องนำเครื่องจักรกลชนิดใหม่ๆ มาใช้ จะต้องพัฒนาบุคลากรผู้ใช้ให้มีความรู้และทักษะที่จะใช้เครื่องมือเครื่องใช้ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับแนวคิดของ นพ. ศรีบุญนาถ (2546, หน้า 209) ที่ได้กล่าวถึง วิธีการพิจารณาหาความจำเป็นให้มีการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ 1) การสังเกต โดยสังเกตวิธีการทำงานของผู้ร่วมงานโดยกระทำในขณะที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมและเห็นสภาพที่แท้จริงของงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาแก้ไขปัญหา 2) การวิเคราะห์งานเป็นการพิจารณาภาระหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการทำงาน และผลของงาน ซึ่งอาจรวมทั้งการวิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงานด้วย 3) การจัดวางมาตรฐานการทำงาน การพิจารณาผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน หรือผลงานขององค์การหรือหน่วยงานว่าบรรลุเป้าหมายหรือถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ 4) ประเมินผลการทำงาน การพิจารณาหน้าที่ ภารกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าผลของการปฏิบัติงานถูกต้องได้ผลเป็นที่พอใจตามมาตรฐานที่ตั้งไว้หรือไม่ 5) สสำรวจความต้องการเป็นการรวบรวมข้อมูลเอกสารหลักฐานต่างๆ เพื่อแสวงหาข้อเท็จจริง

2.2 จากผลการวิจัยพบว่า การวางแผนการพัฒนาบุคลากร มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ถึงแม้ว่าการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในบางแผนจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายมาแล้วก็ตาม แต่ก็ยังไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ดังจะเห็นได้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์เปิดโอกาสให้บุคลากรของสหกรณ์ได้ศึกษาต่อ ได้เข้ารับ

การฝึกอบรมสัมมนา ได้ไปศึกษาและดูงานสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นๆ ตามแผนระยะสั้นหรือระยะยาวในแต่ละปี ดังที่ บุญชู โสตา (2545, หน้า 120 - 121) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรจัดเป็นภารกิจหนึ่งที่สำคัญยิ่ง จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดีเพื่อให้การดำเนินการพัฒนาบุคลากรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การวางแผนพัฒนาบุคลากรจึงมีเรื่องที่จะต้องคิดในเรื่องการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอยู่หลายอย่าง เช่น จัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร ภายในขอบเขตแค่ไหนและควรจะทำลำดับก่อนหลัง อย่างไร เรียงอะไรอยู่ในการวางแผนระยะยาว และอะไรเป็นสิ่งที่ต้องรีบทำ การจัดสรรงบประมาณ การกำหนดตัวบุคคลที่จะรับผิดชอบในงาน ซึ่งแบ่งการพิจารณาได้ดังนี้ 1) การกำหนดนโยบายที่แน่ชัดว่าจะใช้วิธีการเช่นไรที่จะส่งเสริมการพัฒนาตัวบุคคลความก้าวหน้าที่จะตามมาจากการได้รับการฝึกอบรม 2) การจัดสรรงบประมาณและการสนับสนุนทางด้านการบริหาร ที่ต้องพิจารณา คือค่าอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ค่าใช้จ่ายด้านวิทยากร 3) การกำหนดแผนในการพัฒนา ในขั้นนี้อาจมีปัญหาต่างๆ ที่จะต้องคำนึงถึง เช่น จะจัดโปรแกรมอย่างไรจึงเหมาะสม ควรจะยึดหลักทฤษฎีการเรียนรู้แนวใด

2.3 จากผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ซึ่งเกิดจากการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแผนการพัฒนาบุคลากรได้ถูกกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายมาแล้ว จึงส่งผลให้แผนการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีมีความแตกต่างกันไม่มากนัก ดังนั้นก่อนที่จะมีการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรจะต้องมีการเตรียมการทั้งในด้านการเตรียมคน การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน และการควบคุมกำกับดูแล เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการบริหารและดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการพัฒนาบุคลากร โดยใช้ทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ การเลือกเทคนิควิธีการที่นำมาใช้พัฒนาบุคลากร สามารถดำเนินการได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับ บิชอป (Bishop, 1976, pp.253 - 254) ที่ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์สำหรับการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การบริหารจัดการงานและนโยบายต้องมีการกำหนดอย่างแน่ชัด หลักเกณฑ์และวัตถุประสงค์ต้องชัดเจน บุคลากรมีความเข้าใจว่าจะมีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างไร ส่วนประกอบในการดำเนินการต้องมีพอเพียง มีคุณภาพ และมีระเบียบ ความตรงประเด็นและเป็นไปได้เป็นสิ่งจำเป็น แผนงานที่สมเหตุสมผลจะทำให้การดำเนินการสำเร็จบรรลุเป้าหมาย ควรจะกำหนดความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบในบทบาทของบุคลากรให้ชัดเจน การสื่อสารและการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการและการดำเนินการ การสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงแก้ไข ถือเป็นหลักปฏิบัติในทุกๆ ส่วนของระบบ แต่อย่างไรก็ตามถ้าการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มีการกำกับ ดูแล และติดตามผล ก็จะทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ดังที่ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2540, มีนาคม 1) ได้กล่าวว่า การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร

เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ รวมทั้งปรับปรุงเจตคติ และเทคนิคต่างๆ อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการและการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ สมฤทธิ์ผลหรือบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปสามารถจัดได้ 3 แบบ คือ แบบที่จัดตามสะดวก (unsystematic programs) จะจัดบรรยายหรือประชุมเป็นครั้งคราว เช่น การประชุมในเทศพนักงานใหม่ เวลาที่จัดประมาณ 1 - 2 ชั่วโมงไม่เกินครึ่งวัน ผู้บรรยายเป็นผู้ชำนาญพิเศษในด้านนั้นจริงๆ จะไม่เน้นเรื่องอุปกรณ์ หรือเครื่องมือ เครื่องใช้ หรือบริการด้านอื่นๆ แบบที่จัดอย่างมีระบบ (systematic programs) จะจัดกิจกรรมในทุกรูปแบบ คือ เมื่อมีการบรรยายสัมมนาแล้ว จะมีการพิมพ์เอกสาร เผยแพร่ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญของการจัดการ การให้คำแนะนำให้ทุนอุดหนุน ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมเหล่านี้ตั้งแต่ 1 - 2 ชั่วโมง ไปจนถึง 1 - 2 เดือน แล้วแต่กิจกรรม แบบใด และแบบที่จัดอย่างสมบูรณ์ (comprehensive programs) เป็นกิจกรรมที่จัดโดยมีแนวคิดว่าการพัฒนาบุคลากรควรได้มีการปรับปรุงหน่วยงานต่างๆ ที่ทำอยู่ รวมทั้งปรับปรุงเจตคติด้วย ซึ่งแนวคิดนี้กำลังได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในประเทศสหรัฐอเมริกา

2.4 จากผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย จะเห็นได้ว่า ปัญหาที่พบเกิดจากการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ขาดการประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทำให้ไม่ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด ดังที่ อุทัย หิรัญโชติ (2541, หน้า 165 - 166) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรว่า การประเมินผลที่ดีนั้นจะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรค ข้อขัดข้อง และวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น คือ เพื่อที่จะได้ทราบผลการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการสำเร็จไปแล้วว่า ได้รับผลคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด หรือสมควรจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ตลอดจนจะจัดให้มีการฝึกอบรมในทำนองนั้นต่อไปอีกหรือไม่ วิธีที่จะทราบได้ต้องมีการประเมินผล โดยการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้และฝึกอบรมกับสิ่งที่องค์กรต้องการให้เข้าได้รับและเข้าใจ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมหรือผลงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดีขึ้นแล้ว หรือคงที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าผลการวิจัยการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ในด้านปัญหาทั้ง 4 ด้าน จะอยู่ในระดับน้อย ถ้าการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนตามขั้นตอนแล้ว ก็จะทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมามากยิ่งขึ้น ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงจัดได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญ ที่ทุกองค์กรต้องไม่มองข้าม ดังที่ วันทนา เนาวัฒน์ (2548, หน้า 24 - 25) ได้กล่าวถึง ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้ การพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น จากการศึกษาที่มีการติดต่อประสานกันในระหว่างแผนกที่ยิ่งขึ้น เข้าใจถึงหลักการ นโยบายการทำงาน หนองค์กร และปฏิบัติตนตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการพัฒนาตัวบุคคลส่งผลต่อการปฏิบัติงานในการที่จะลดความผิดพลาดลง นำหลักการและวิธีการทำงานที่จะเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาได้ เนื่องจากมีความเข้าใจ

ในลักษณะของงานที่ไม่ต้องทำงานล่วงเวลา เพราะงานที่จะเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งหัวหน้างานไม่ต้องคอยควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาของตน เนื่องจากพนักงานได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความคิดอย่างมีระบบและทำงานเองได้ ไม่ต้องคอยตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคคลต่างๆ ให้ปฏิบัติเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเอง เนื่องจากต้องได้รับการแข่งขันกับตนเอง เพื่อความเจริญของตนเองในการทำงานในองค์กร ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้ให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ เนื่องจากได้ผ่านกระบวนการปฐมนิเทศ และบุคคลนั้นมีการพัฒนาตนเองอยู่แล้ว จึงสามารถเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ช่วยให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ และการแข่งขันอย่างเสรีในระหว่างองค์กร จะทำให้ตนเองเป็นคนใฝ่รู้ บางครั้งจำเป็นต้องศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านทางอินเทอร์เน็ต และจากการศึกษาดูงานจากหน่วยงานต้นแบบที่ดี

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่อง สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดลพบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไปและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 สหกรณ์ออมทรัพย์ควรมีการอบรมพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินการมีความถูกต้อง ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับกัน

1.2 ในการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สหกรณ์ออมทรัพย์ควรแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อช่วยศึกษาจะทำให้ได้รับข้อมูลตรงตามสภาพความเป็นจริงและมากขึ้น

1.3 สหกรณ์ออมทรัพย์ควรมีการกำหนดพิจารณาความต้องการและกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร โดยวิเคราะห์จากปัญหาและความต้องการของบุคลากรควบคู่ไปกับความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจะทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 สหกรณ์ออมทรัพย์ควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพราะการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ดีที่สุดจะต้องมาจากความต้องการที่จะปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองของแต่ละบุคคล

1.5 สหกรณ์ออมทรัพย์ควรมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจในอนาคต

1.6 สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ขาดแหล่งวิทยากร ไม่มีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาบุคลากร จึงควรหาแหล่งวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากรทุกขั้นตอนตามกระบวนการ

1.7 สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ประสบปัญหาการพัฒนาบุคลากร ขาดการติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงควรพิจารณาเพิ่มประสิทธิภาพระบบการติดตาม และประเมินผล โดยให้มีความต่อเนื่องชัดเจน และนำผลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติจริงด้วย

1.8 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องแจ้งผลให้บุคลากรรับทราบ เพื่อจะ ได้รู้ถึงผลของการพัฒนาว่าดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร และมีส่วนใดควรปรับปรุงเพิ่มเติม นอกจากนี้ แล้วในการประเมินผลควรจัดบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้การดำเนินงานเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งยังสามารถใช้ผลการประเมินเป็นแหล่งข้อมูลต่อไปในอนาคตได้

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากร ในสหกรณ์ ประเภทอื่นๆ เช่น สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นต้น เพื่อเป็นการขยายมุมมอง ในการวิจัย และได้ทราบทัศนคติของกลุ่มบุคคลที่มีสภาพการทำงานที่ค่อนข้างแตกต่างกันอย่าง ชัดเจน

1.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากร ในสหกรณ์ ออมทรัพย์ โดยแยกการวิจัยระหว่างคณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อให้ทราบถึงสภาพที่เป็นอยู่และปัญหาที่เกิดขึ้นจริง

1.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ของบุคลากรใน สหกรณ์ออมทรัพย์

1.4 ควรวิจัยโดยขยายมิติของคุณลักษณะให้มากขึ้น และให้มีความสอดคล้องกับ สภาพปัจจุบันให้มากที่สุด เพื่อที่จะให้การวิจัยมีแง่มุมที่กว้างขวางขึ้น รวมทั้งได้ผลลัพธ์ที่มี ข้อเท็จจริงตามสถานการณ์มากขึ้น

1.5 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับงบประมาณ และสอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

1.6 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรสหกรณ์ออมทรัพย์ ที่มี ต่อนโยบายการพัฒนาบุคลากร

1.7 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ ออมทรัพย์ เพื่อนำปัจจัยนั้นๆ มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาการพัฒนาบุคลากร และหา แนวทางในการแก้ไขปัญหาต่อไป