

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร : กรณีศึกษาสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสาร ตำรา แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
3. ข้อมูลเกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

##### 1. ปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.1 องค์กรที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์กรพัฒนาและเจริญเติบโต ถ้าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อและยอมรับข้อความนี้ จะดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์กร ทำให้องค์กรไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้

1.2 องค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ แล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร จากความคิดดังกล่าว จะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพ การสื่อสารการสร้างขวัญ กำลังใจ ให้แก่มวลสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

1.3 การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน แนวความคิดนี้คล้ายข้อแรกแต่ตรงที่เน้นบุคคล ฉะนั้น การพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งและการ โยกย้าย ควรคำนึงถึงแนวคิดนี้ เพื่อก่อให้เกิดผลดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

1.4 บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กรนั้น มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต

1.5 การประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร องค์กรกับสังคมและก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสงบสุขแก่สังคมโดยรวม

1.6 สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้นวิธการใหม่ๆ และความทันสมัยในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

1.7 องค์กรเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้น ควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทดแทน เมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดอันตรายต่างๆ ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อทำงานครบเกษียณที่ จะต้องออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความสุขใจ เมื่อต้องออกไปเผชิญกับสังคมภายนอก ขณะเดียวกันการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ ยังส่งผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจและมองเห็นได้ว่าการเอาใจใส่พวกตน อันเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กรและยังเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไป ยอมรับ และศรัทธาองค์กรมากยิ่งขึ้น

## 2. ปรัชญาสู่การปฏิบัติ

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นกรอบความคิดในการกำหนดปรัชญาของผู้บริหาร ดังนั้นจะขอเสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่มีความสนใจ ดังนี้

2.1 การเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ด้วยหลักที่ว่า จัดบุคลากรให้ตรงกับงาน (Put the right man into the right Job)

2.2 การช่วยพนักงานให้รู้จักการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานในระยะแรกของการเข้าทำงาน จะเป็นการสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่ เกิดความรู้สึกที่ดีเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

2.3 การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งการให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น หรือแม้แต่คำชมเชย การยกย่อง และการให้เกียรติ ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กร

2.4 การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการด้วย จะช่วยสร้างความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม รักและภักดีต่อองค์กร เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้า

2.5 การประนีประนอม จะช่วยให้ลดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับ

องค์กรและองค์กรกับองค์กร ดังนั้น การใช้วิธีการเจรจา หรือการปรึกษาหารือจะเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหขององค์กร

2.6 การจัดระบบงานในองค์กรให้ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอนกำหนดสายการบังคับบัญชา แจกแจงลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้รู้บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลและงานที่ปฏิบัติ

2.7 การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากวิทยาการมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในระบบการตลาดมีสูง การเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น การฝึกอบรม การศึกษานอกสถานที่ และการศึกษาต่อ เป็นต้น

2.8 การสร้างความยุติธรรมในองค์กร จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด มีความมั่นคงและก้าวหน้า การที่จะสร้างความยุติธรรม ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่นจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานทุกคน ตั้งแต่ประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และลักษณะเฉพาะของแต่ละคน เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของแต่ละคน เป็นต้นว่า การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนี้ในกรณีที่พนักงานกระทำความผิด ก็ต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกคนเท่าเทียมกัน

### 3. นโยบายและภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวทางของการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์กร นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แผนมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นแนวทางกว้างๆ เพื่อชี้แนะการคิดการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความมุ่งหมาย 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานขององค์กรจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
2. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและคงเส้นคงวา
3. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหา และเป็นการป้องกันผลที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร

### 4. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4.1 เหตุผลในการกำหนดนโยบาย การกำหนดนโยบายทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ควรกระทำอย่างยิ่งเพื่อให้รู้แนวการดำเนินงานโดยทั่วไป แม้การร่างนโยบายต่างๆ จะไม่อาจให้ครอบคลุมได้ทุกเรื่องก็ตาม แต่ก็เป็นการดีที่จะให้พนักงานหรือลูกจ้างขององค์กรได้รู้

หลักและปรัชญาขององค์กร รู้แนวทางการทำงานการจูงใจและวิธีการบริหารงานขององค์กรที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เหตุผลที่ต้องกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลอาจสรุปได้คือ

4.1.1 การกำหนดนโยบายทำให้การปฏิบัติต่อพนักงานเป็นไปในลักษณะที่เท่าเทียมกันโดยสม่ำเสมอตลอดทั้งองค์กร ช่วยขจัดปัญหาการเลือกที่รักมักที่ชังระหว่างพนักงานภายในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนกกันอีกทั้งเป็นหลักประกันว่าพนักงานทุกคนอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์อันเดียวกัน

4.1.2 นโยบายเป็นเสมือนมาตรการวัดผลปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ดังนั้นจึงสามารถนำเอาผลปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับนโยบายได้ว่าผู้ใดปฏิบัติงานดีเด่นเพียงใด

4.1.3 เมื่อมีปัญหาทางด้านงานบุคคลเกิดขึ้นก็สะดวกแก่ฝ่ายบริหารและผู้เกี่ยวข้องที่จะตัดสินใจวิจัยปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

4.1.4 การกำหนดนโยบายที่ดี จะช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ตื่นตัว และจงรักภักดีต่อองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานที่ทำท่ามกลางเป็นการช่วยให้ฐานะขององค์กรมั่นคงยิ่งขึ้น นโยบายควรเขียนไว้เป็นหลักฐาน การที่องค์กรบางแห่งไม่มีนโยบายที่เขียนไว้เป็นหลักฐาน ก็มีได้หมายความว่าองค์กรนั้นไม่มีนโยบาย นโยบายขององค์กรยังคงมีอยู่และเป็นที่รู้จักกันในระหว่างผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารบางคนไม่ต้องการให้เขียนนโยบายเป็นหลักฐาน เพราะคิดว่าการกระทำดังกล่าวเป็นการผูกพันและจำกัดความเป็นอิสระในการทำงานทำให้ตัดสินใจยากและไม่มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานให้เข้ากับสถานการณ์ ความเข้าใจที่ว่านโยบายเป็นข้อผูกมัดผู้บริหารนั้นเป็นการเข้าใจผิด เพราะนโยบายเป็นเพียงหลักการอย่างกว้างๆ เท่านั้น ผู้บริหารยังคงสามารถใช้ดุลยพินิจได้อย่างเต็มที่ นอกนั้นนโยบายยังเป็นแนวทางที่ช่วยให้ตัดสินใจง่ายขึ้นและเป็นการบังคับให้ปฏิบัติตาม การเขียนนโยบายทำให้พนักงานทุกคนรู้ว่าจะได้อะไรจากฝ่ายบริหาร ฐานะของตนว่าอยู่ที่ไหนจะต้องปฏิบัติอย่างไร ดังนั้นจึงเป็นการสะดวกที่จะอ้างอิงได้ว่านโยบายเป็นอย่างไร การไม่เขียนนโยบายอาจทำให้บางคนเข้าใจหรือตีความผิดเพราะรู้นโยบายมาอย่างผิด ๆ จึงไม่อาจตรวจสอบได้ว่านโยบายที่ถูกต้องเป็นอย่างไร อีกประการหนึ่งนโยบายเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมซึ่งแสดงว่ามีการยืดหยุ่นในการบริหารงาน ดังนั้นการเขียนนโยบายไว้เป็นหลักฐานจึงน่าจะให้ผลดีกว่า

4.2 วัตถุประสงค์ของนโยบายพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย คือจุดประสงค์นโยบายจะกำหนดขึ้นมาไม่ได้ถ้าไม่รู้ว่าจะจุดประสงค์เป็นอย่างไร เช่น ในการสร้างขวัญของพนักงานก็มี



เป้าหมายเพื่อเพิ่มผลงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์กรก็เพราะว่าพนักงานทุกคนต้องการความก้าวหน้า และต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้นในการกำหนดจุดประสงค์ของนโยบายจะต้องเข้าใจจุดประสงค์ส่วนตัวของแต่ละคนเสียก่อน จริงอยู่แต่ละคนอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน แต่ในหลักใหญ่ๆ แล้วมีอยู่เหมือนกัน ซึ่งพอสรุปได้คือ

4.2.1 ค่าจ้างที่ยุติธรรม ย่อมเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การที่คนทำงานก็เพราะต้องการค่าจ้างและคนยินดีจะทำงานอย่างหนึ่งก็เพราะเห็นว่าค่าจ้างนั้นยุติธรรมและเหมาะสมกับความเหนื่อยยากในการทำงาน

4.2.2 สภาพการทำงานที่ดี ถึงแม้ว่าค่าจ้างจะเป็นสิ่งจูงใจประการแรกของการทำงาน แต่สภาพการทำงานที่ดีก็เป็นความต้องการของลูกจ้างที่เป็นปัจจัยทำให้สามารถทำงานในองค์กรนั้นได้นาน เพราะสภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีแสงสว่างเพียงพอ ร้อนหรือหนาวเกินไป สกปรกและไม่ปลอดภัย เหล่านี้จะเป็นอันตรายแก่สุขภาพอนามัยของแรงงาน

4.2.3 ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของพนักงาน สิ่งที่สำคัญก็คือความแน่นอนของรายได้ องค์กรบางแห่งจ่ายค่าจ้างแรงงานต่ำแต่พนักงานมีความมั่นคงในการทำงานตลอดไป จึงไม่น่าหวังว่าจะต้องถูกออกจากงานหรือลดจ้าง ทำให้พนักงานมีความเต็มใจทำงานในองค์กรนั้น

4.2.4 การมีส่วนร่วมในการบริหาร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นและตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร เมื่อมีการริเริ่มโครงการใดๆ ขึ้นพนักงานจะไม่ขัดขวางเพราะถือว่าตนมีส่วนเป็นเจ้าของด้วย และพวกเขาจะคิดว่าโครงการใหม่นั้นย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อประโยชน์หรือส่วนได้เสียของแรงงานไม่ทางใดก็ทางหนึ่งพนักงานจึงมีความต้องการที่จะได้รับรู้และมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

4.2.5 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า เรื่องความก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งที่มีมองเห็นได้ยากกว่าเรื่องอัตราค่าจ้าง แต่ก็เป็นการปรารถนาของพนักงานทุกคนที่อยากมีตำแหน่งสูงขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้นสถานะและตำแหน่งงานในอนาคตก็เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ จะมียกเว้นก็สำหรับพนักงานบางคนที่เป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นว่างานในตำแหน่งที่สูงขึ้นมีความยากลำบาก และรับผิดชอบมากเกินไปถึงความสามารถของตนเอง

4.2.6 ความสำคัญของตนเอง ฝ่ายบริหารในธุรกิจสมัยใหม่มีความตื่นตัวในเรื่องที่ทำให้พนักงานประสบความสำเร็จ และมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นบุคคลสำคัญในองค์กรนั้น ในเบื้องต้นผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญในระยะต่อมาเขาจะเห็นว่าค่าจ้างอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ จึงพยายามหาโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นและหางานที่จะทำให้ตนเองมีความสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดงานวิจัย
วันที่..... 17 ก.ค. 2555
เลขทะเบียน..... 247775
เลขเรียกหนังสือ.....

ยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากความคิดเห็นของพนักงานเหล่านั้นด้วย

4.2.7 ความสำคัญของกลุ่ม จุดประสงค์นี้เป็นเรื่องที่ต้องเนื่องมาจากความสำคัญของตนเองการพิจารณาถึงความสำคัญของกลุ่มบุคคล กลุ่มนับว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ในทุกองค์กรและมีอิทธิพลมาก ความคิดเห็นของกลุ่มต่างๆ เป็นเรื่องที่ยฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญและสนใจเมื่อกลุ่มมีความเห็นอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วลักษณะการรวมตัวของกลุ่ม จะผลักดันให้ความคิดเห็นนั้นออกมาและถ้าไม่เห็นด้วยแล้วกลุ่มก็จะรวมกันต่อต้านทันที ดังนั้นการรับรู้ในพฤติกรรมดังกล่าวก็เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กร ได้รับความสำเร็จ

## 5. ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

5.1 งานหาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการจัดหาบุคลากร (Procurement) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงลงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหาพนักงานให้ได้ตามที่ต้องการ จะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job design) การวิเคราะห์งาน (Job analysis) การวางแผนกำลังคน (Manpower plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and selection)

5.2 งานใช้ทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการใช้บุคลากร (Directing) เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติการกิจหน้าที่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง หมู่คณะและขององค์กร ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจเพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้คนให้ทำงานตามที่ต้องการ โดยอาศัยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การปฐมนิเทศ (Orientation) และการทดลองงาน (Probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การสร้างทีมงาน (Teamwork building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development)

5.3 งานดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การทำให้บำรุงรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ ไม่มีโรคภัยทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ต้องเจ็บป่วย แนะนำให้รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งปวง ตลอดจนหาเสพคติให้โทษ อุบัติภัย อายุมุมและภัยที่จะบั่นทอนชีวิตของพนักงาน เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุขสามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการบำรุงรักษาพนักงาน ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน และสวัสดิการ (Compensation) การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย (Health care program) การ

บำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและการป้องกันอุบัติเหตุ (Health care and safety) การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ (Disciplinary and punishment) กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์

ภารกิจหลักทั้ง 3 ประการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจในสาระสำคัญของงานอย่างแท้จริง เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องก็คือ “หาให้ได้ ใ้ใช้ให้เป็น และเก็บรักษาซ้ำๆ ให้นานๆ” นับว่าเป็นคำกล่าวสั้นๆ แต่ได้ความหมายและเข้าใจได้ชัดเจนที่สุด

## 6. หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

6.1 การออกแบบงาน คือการนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงานเพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดการคนมาทำงาน ตามตำแหน่งเหล่านั้น

6.2 การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

6.3 การวางแผนกำลังคน เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

6.4 การสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเวลาที่ต้องการ

6.5 การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กร ที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

6.6 การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงาน ให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล

6.7 มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความชำนาญในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

6.8 การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจรักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และช่วยกันทำงาน ด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน

6.9 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6.10 การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรม ในโอกาสต่างๆ ตามความเหมาะสม และต่อเนื่อง

6.11 การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง เงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม ความจำเป็นขององค์กร และการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์กร

6.12 การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการติดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรม และเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้ามาร่วมงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

6.13 การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

6.14 การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ใดฝ่าฝืนก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

6.15 กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคม และกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ เมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

## 7. ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้

### 7.1 ระบบคุณธรรม (Merit system)

ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ ได้แก่

7.1.1 ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องจากฐานะ เพศ ศิพ และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกันความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึง

1) ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

2) ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิได้รับโอกาสต่างๆ ตามที่องค์กรเปิดให้พนักงานทุกคน

3) ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน โดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

7.1.2 หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดโดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริงๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะมีการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานขีดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

7.1.3 หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่

หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

- 1) การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้าร่วมงานกับองค์กร
- 2) การธำรงรักษา (Retention) โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง
- 3) การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นอาชีพที่ทำอยู่
- 4) การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

7.1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ

## 7.2 ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลักลักษณะต่างๆ ไป ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชুবเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism)

หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปได้ดังนี้

- 7.2.1 ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา
- 7.2.2 ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง
- 7.2.3 ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่งการอื่นระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะก่อให้เกิดผลดังนี้
  - 1) การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์
  - 2) การคัดเลือกคน ไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกพ้องตนเองก่อน
  - 3) ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่

- 4) อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในขององค์กร
- 5) ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้
- ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจจากคุณลักษณะเด่นๆ ของระบบการบริหารทั้งสองระบบที่เสนอไปนั้น พอลจะสรุปข้อเปรียบเทียบระหว่างทั้งสองระบบ โดยพิจารณาจากหลักปฏิบัติของแต่ละระบบ ได้ดังต่อไปนี้

### ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์

ระบบคุณธรรม	ระบบอุปถัมภ์
1. ยึดหลักความสามารถ	1. ยึดหลักความพึงพอใจ
2. เปิดโอกาสให้ทุกคนเท่าเทียมกัน	2. ให้โอกาสแก่พรรคพวกหรือญาติพี่น้อง
3. มีความมั่นคงในการทำงาน	3. ขาดความมั่นคงในการทำงาน
4. ไม่มีอิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรก	4. มีอิทธิพลการเมืองเข้าแทรกแซงการทำงาน

ที่มา : วิเชียร วิทยุคตม . 2550 : 21

#### 8. การจัดองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

การจัดองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ นิยมจัดแบ่ง ดังนี้

8.1 ส่วนงานว่าจ้าง เป็นส่วนงานที่ทำหน้าที่ในด้านการสรรหา สัมภาษณ์ ทดสอบ คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ปฐมนิเทศ โยกย้าย จัดทำทะเบียนประวัติการทำงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

8.2 ส่วนงานฝึกอบรมและพัฒนา เป็นส่วนงานที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน จัดทำแผนการฝึกอบรมเสนอโครงการ งบประมาณค่าใช้จ่าย การติดต่อประสานงานและดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

8.3 ส่วนงานบริหารค่าจ้างและเงินเดือน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งงาน คุณสมบัติประจำตำแหน่ง การประเมินค่างาน กำหนดอัตราค่าจ้าง กำหนดมาตรฐานของงาน สํารวจค่าจ้างในตลาดแรงงานกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเปลี่ยนขั้นเงินเดือน ปรับปรุงอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน



8.4 ส่วนแรงงานสัมพันธ์ ทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านแรงงาน เช่น การรับเรื่องราวร้องทุกข์เกี่ยวกับสภาพการว่าจ้าง การทำงาน ปัญหาความคับข้องใจเกี่ยวกับการทำงานทั้งหมด การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับปัญหาการทำงานและปัญหาต่างๆ ไป การเจรจาต่อรอง การให้ข้อเสนอแนะปัญหาเกี่ยวกับแรงงานแก่นายจ้าง ประสานงานกับองค์กรแรงงาน และพนักงานสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

8.5 ส่วนจัดระบบรักษาความปลอดภัย ทำหน้าที่รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวกับการให้ความรู้ด้านความปลอดภัยแก่พนักงานและนายจ้าง การจัดระบบรักษาความปลอดภัยในองค์กร กำกับดูแล ให้คำแนะนำในเรื่องความปลอดภัย และจัดกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัย และจัดทำสถิติเกี่ยวกับอุบัติเหตุและวิเคราะห์สาเหตุของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น

8.6 ส่วนการแพทย์และอนามัย รับผิดชอบเกี่ยวกับงานดูแลสุขภาพอนามัยของพนักงาน ได้แก่ จัดดูแลการปฐมพยาบาล การตรวจสุขภาพ การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัย การต่อต้านยาเสพติดและโรคเอดส์

8.7 ส่วนงานวิจัยทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาขององค์กรด้านบุคคล ตรวจสอบขวัญกำลังใจ ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ การทำงาน และสิ่งที่พนักงานต้องการ และข้อเสนอแนะต่างๆ เกี่ยวกับแรงงาน

8.8 ส่วนสวัสดิการและบริการ ทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ ให้กับบุคลากรขององค์กร ตลอดจนการให้บริการพิเศษที่องค์กรจัดให้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร (วิเชียร วิทษุคม . 2550 : 24)

## 9. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management) ได้ประยุกต์แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะ 6 ประการ ได้แก่

9.1 การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งเป็นทั้งโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค(Threats) ต่องค์กร เช่น กฎหมาย สภาวะทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นขณะเดียวกันพยายามหาวิธีการแก้ไขข้ออุปสรรคให้หมดไป

9.2 การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน เช่น การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของกลุ่ม เป็นต้น องค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์และขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบ ค้ำยันกัน

9.3 การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางปฏิบัติการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน ต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติการกิจต่างๆ ได้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

9.4 การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือกหลายๆ ทาง โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

9.5 ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในองค์กรกลุ่มเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือบุคลากรทุกคนในองค์กรนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนกระทั่งถึงผู้บริหาร ตามแนวคิดดั้งเดิมนั้นจะมุ่งเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น เช่น เมื่อพิจารณาเรื่องการพัฒนาจะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร สำหรับคณะผู้บริหาร และมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

## 10. ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

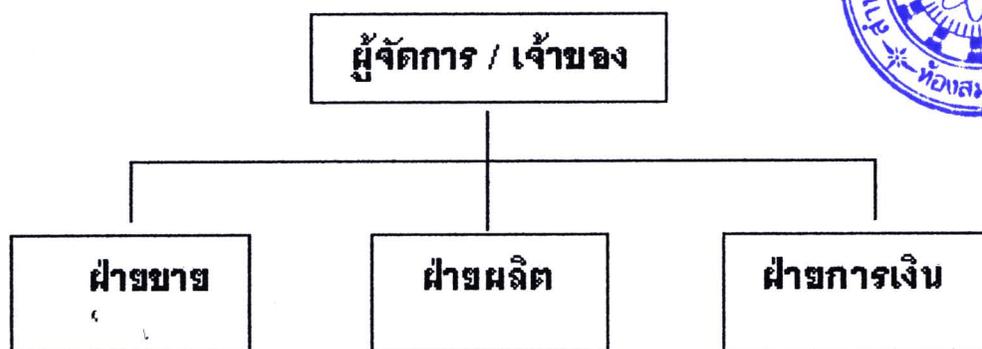
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม ซึ่งมุ่งเน้นหน้าที่ (Function) เป็นส่วนใหญ่ และแต่ละหน้าที่จะมีการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระ แต่ในแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นผู้อำนวยการฝ่ายทุกคนจะเป็นส่วนหนึ่งของทีมผู้บริหาร (Management team) แผนภาพ ได้อธิบายความแตกต่างหลักๆ ของทั้ง 2 แนวทางไว้ 6 ด้านใหญ่ ได้แก่ การวางแผน อำนาจขอบเขตของภารกิจ การตัดสินใจ การบูรณาการกับภารกิจอื่นๆ และการประสานงาน (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ . 2549 : 30)

ตารางที่ 2.2 ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

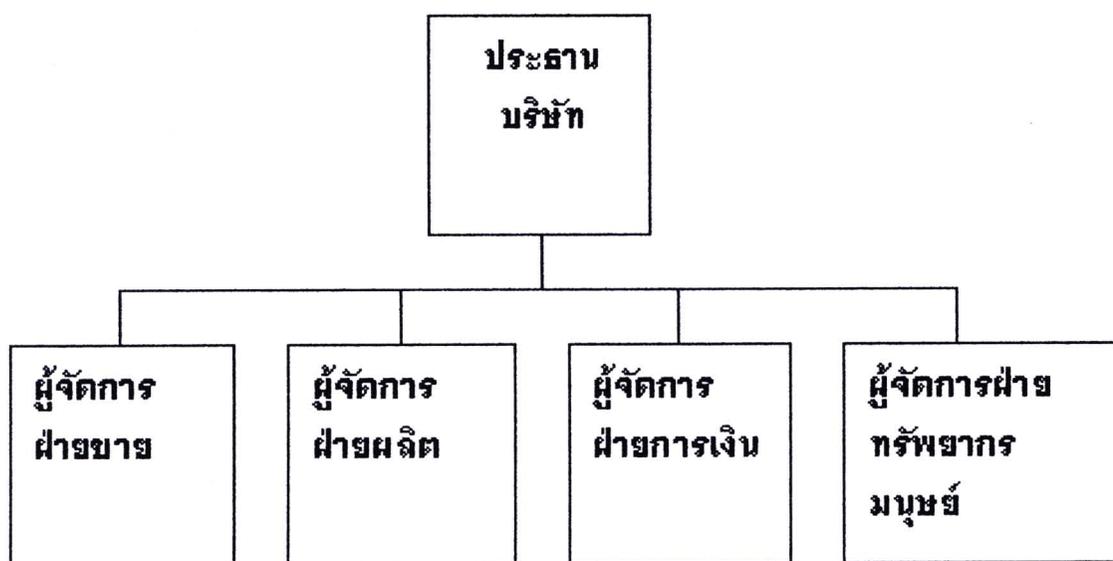
มิติ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	
	เชิงกลยุทธ์	แบบดั้งเดิม
การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์	มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และกำหนดภารกิจ HRM ให้สอดคล้องกับแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	มีส่วนร่วมในการวางแผนระดับปฏิบัติเท่านั้น
อำนาจ	ผู้บริหารระดับสูงค้ำนี้มีสถานภาพและอำนาจในระดับสูง ตำแหน่งสูงสุด เรียกว่ารองประธานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	ผู้บริหารมีสถานภาพและมีอำนาจระดับกลาง ตำแหน่งระดับสูง คือผู้อำนวยการฝ่าย
ขอบเขตของภารกิจ	เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหาร	เกี่ยวข้องกับส่วนใหญ่กับพนักงานระดับปฏิบัติการ
การตัดสินใจ	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจระดับปฏิบัติการ
การบูรณาการกับภารกิจอื่นๆ ขององค์กร	ภารกิจด้าน HRM ตอบสนองต่อภารกิจด้านอื่นๆ ขององค์กรในระดับสูงเช่น การตลาด การเงิน และการผลิตเป็นต้น	ภารกิจ HRM ตอบสนองต่อภารกิจอื่นในระดับต่ำ
การประสานงาน	ทุกกิจกรรมหลักมีการประสานงานกัน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และการฝึกอบรม	แต่ละกิจกรรมดำเนินการอย่างอิสระ ไม่สัมพันธ์กัน

ที่มา : สัมฤทธิ์ ชสสมศักดิ์ . 2549 : 33

หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขนาดเล็ก



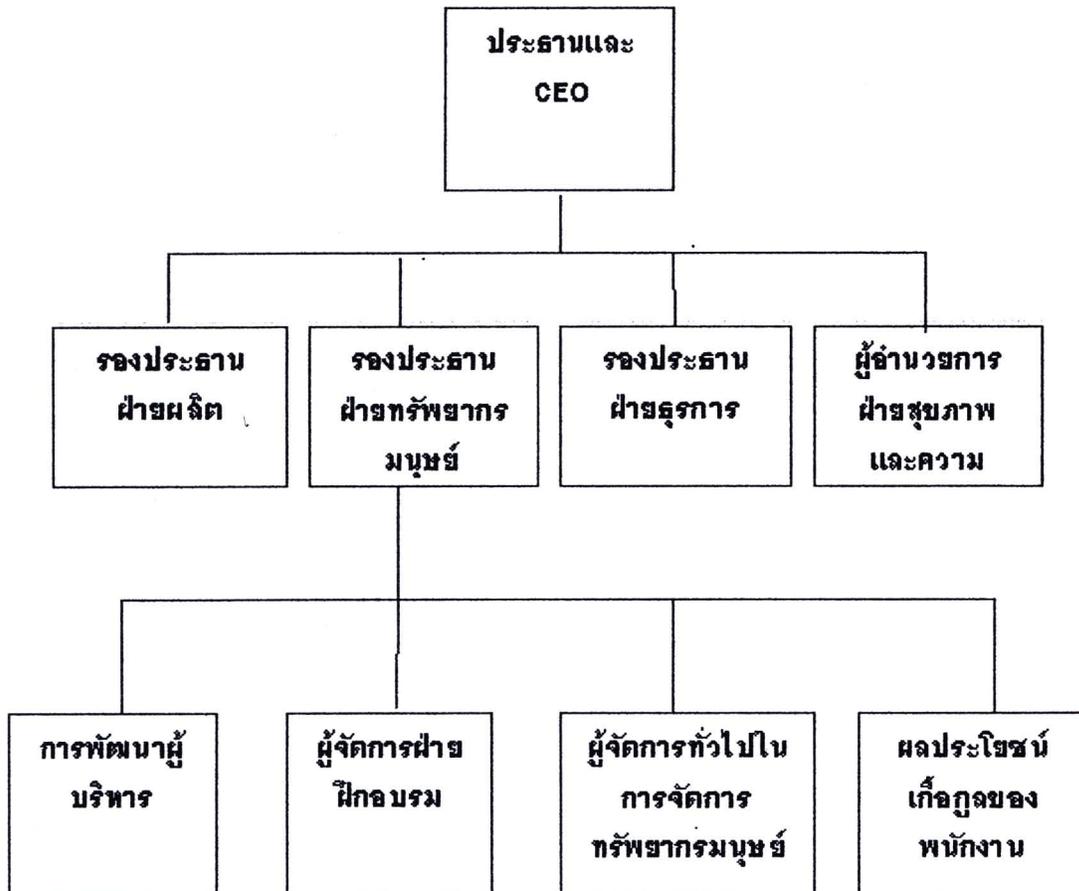
หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขนาดกลาง



ภาพที่ 2.1 หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ที่มา : สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์ . 2549 : 35

## รูปแบบการจัดองค์กรทรัพยากรมนุษย์ใหม่สำหรับองค์กรขนาดใหญ่



ภาพที่ 2.2 รูปแบบการจัดองค์กร

ที่มา : สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ . 2549 : 36

### การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

#### 1. ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพยากรณ์ความต้องการของ ทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรหรือองค์กร ไว้ล่วงหน้า ว่ามีความต้องการบุคลากรประเภทใด ระดับ ใด เมื่อใด วิธีการได้มาเป็นอย่างใด มาจากไหน รวมถึงมีนโยบายและแนวทางดำเนินการอย่างไร เพื่อที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

## 2. ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- 2.1 เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงในการใช้ทรัพยากรเกี่ยวกับมนุษย์ในองค์กร
- 2.2 เพื่อที่จะให้ตอบสนองความพอใจของพนักงาน และเพื่อโอกาสที่จะได้มีการพัฒนาพนักงานได้มากขึ้นกว่าเดิม
- 2.3 เพื่อที่จะให้มีการวางแผนที่จะได้ทำการว่าจ้างได้อย่างถูกต้อง
- 2.4 ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพในอนาคต เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
- 2.5 ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง องค์กรต้องหากกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะได้บุคคลที่มีคุณภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้
- 2.6 ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินงานอย่างละเอียดที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอนอันจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในปัจจุบันปลาย

## 3. ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- 3.1 ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคลากรในระยะยาว เพราะช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคำนวณงบประมาณด้านเงินเดือน ผลประโยชน์พิเศษและสวัสดิการด้านต่างๆ ดังนั้นการกำหนดรับพนักงานใหม่ จะต้องยึดแผนด้านทรัพยากรมนุษย์
- 3.2 ช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เห็นภาพรวม การใช้กำลังคนในแผนกและฝ่ายต่างๆ รวมถึงการพัฒนาบุคคลอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่รับเข้ามาในองค์กร มีคุณค่าทำให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่องค์กร
- 3.3 ทำให้กระบวนการเลือกสรรคนเข้ามาทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์ต่อกันตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การพัฒนาและฝึกอบรม ทำให้ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร
- 3.4 ทำให้การขยายหรือการปรับปรุงองค์กรในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการพัฒนาและการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานสามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ เป็นการส่งเสริมและพัฒนาโอกาสให้พนักงานก้าวหน้า
- 3.5 เป็นแนวทางในสถาบันการศึกษาพัฒนาหลักสูตรให้เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน

งานข้อมูลจากองค์กรที่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นประโยชน์และช่วยสนับสนุนให้สถาบันผลิตนักศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรต่างๆ ทำให้ไม่เกิดปัญหาการว่างงาน เป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงของประเทศ

3.6 เป็นการปรับปรุงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างคุ้มค่า

3.7 ช่วยให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

3.8 ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่ขององค์กรเป็นไปอย่างประหยัด

3.9 ช่วยให้การจัดทำฐานข้อมูลด้านบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ มีคุณภาพและสมบูรณ์ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อกิจกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ อื่นๆ รวมทั้งองค์กรย่อยอื่นๆ ภายในองค์กรด้วย

3.10 ช่วยให้การสร้างอุปสงค์ของแรงงานในตลาดแรงงานท้องถิ่นประสบความสำเร็จ

3.11 ช่วยขจัดปัญหาคนที่เหมือนกับไม้ที่ตายแล้ว (dead wood) ให้หมดไปจากองค์กร ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย

3.12 ช่วยในการประสานความแตกต่างระหว่างโปรแกรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการปฏิบัติงานและความจำเป็นในการจ้างบุคคล

#### 4. วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

4.1 เพื่อคาดคะเนความต้องการ จำนวนและประเภทของทรัพยากรบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ต้องการ

4.2 เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในจำนวนและคุณภาพที่ต้องการ

4.3 เพื่อบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และป้องกันพนักงานที่มีความรู้ความสามารถออกจากงาน หลังจากที่ได้รับการพัฒนาจากองค์กรแล้ว

4.4 เพื่อคาดคะเนล่วงหน้าปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและปัญหาการมีบุคลากรเกินความต้องการ เป็นต้น

4.5 เพื่อจัดเตรียมมาตรการที่เหมาะสมสำหรับป้องกันและแก้ไขปัญหาลูกเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

4.6 เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสภาพทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการเคลื่อนย้ายกำลังคนระหว่างองค์กรในที่สุด

#### 5. หลักการกำหนดทิศทางของแผนทรัพยากรมนุษย์



ในการกำหนดทิศทางของแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องดำเนินการเรื่องต่อไปนี้

5.1 การกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น แผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จะต้องเป็นระบบและตอบสนองต่อการขยายตัวทางธุรกิจ และใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

5.2 การกำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการ มีการระบุปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนอย่างชัดเจน

5.3 การทำความเข้าใจเรื่องแผนทรัพยากรมนุษย์ โดย

5.3.1 ชี้แจงเรื่องแผนอัตรากำลังให้ทุกระดับเข้าใจร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์

5.3.2 ฝ่ายบริหารจะต้องมีความมั่นใจว่าทรัพยากรมนุษย์ทุกฝ่ายทุกระดับมีการรับรู้ยอมรับและเข้าใจความจำเป็นและความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

5.4 การสื่อสารสมมติฐานที่ใช้ประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายในองค์กร สมมติฐานที่สำคัญ เช่น

5.4.1 อัตราการเจริญเติบโตขององค์กร จะต้องม้อัตรากำลังสูงกว่าอัตราเจริญเติบโตของสภาวะเศรษฐกิจ

5.4.2 องค์กรมีเป้าหมายการใช้กำลังคนในการให้บริการแก่ลูกค้า จะไม่เปลี่ยนไปใช้อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีแทน

5.4.3 มุ่งใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในแต่ละแผนกให้คุ้มค่า ในกรณีนี้อาจกำหนดนโยบายอาทิ มีเป้าหมายในการพัฒนากำลังคนทดแทนจากภายในองค์กร แทนที่จะสรรหามาจากภายนอก

5.5 ผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องแปลสมมติฐานด้านกำลังคน เช่นทิศทางของแผนที่จะเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร แต่ละส่วนของงานจะต้องตระหนักถึงปัญหาและความต้องการภายในของแต่ละงานเป็นสำคัญ โดยจะต้องดำเนินกิจกรรมต่อไปนี้

5.5.1 ดำรวจและวิเคราะห์ปัญหาด้านกำลังทรัพยากรมนุษย์

5.5.2 วิเคราะห์แนวโน้มและเป้าหมายด้านกำลังทรัพยากรมนุษย์

5.5.3 กำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการใช้กำลังคน การพัฒนากำลังคน การสรรหา การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน และการพัฒนาอาชีพ

5.5.4 สื่อสารและทำความเข้าใจเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ

5.6 สิ่งที่มีผลกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องพิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้

5.6.1 ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรแล้วหรือไม่ เพียงใด และได้ประโยชน์คุ้มค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายหรือไม่

5.6.2 มีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

5.6.3 อัตราสูญเสียกำลังคนในอนาคตจะรุนแรงหรือไม่ โดยพิจารณาว่าจะสูญเสียกำลังคนประเภทใด ระดับใดในกลุ่มสายงานใด มีจุดใดบ้างที่ได้รับผลกระทบและเมื่อใด รวมถึงศึกษาสาเหตุของการสูญเสียว่ามีอะไรบ้าง

5.6.4 จะใช้เทคนิคและวิธีการในการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านอุปสงค์และอุปทานวิธีใดจึงจะเหมาะสม

5.6.5 การสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งจะกระทำโดยวิธีใดจึงจะเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาการขาดแคลนกำลังคน

5.6.6 ระยะเวลาที่เหมาะสมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรจะเป็นเท่าใด เช่น ทบทวนทุกๆ 3 ปี หรือ 5 ปี เป็นต้น

5.7 การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ หลักการต่างๆ ที่ได้นำเสนอข้างต้นนี้จะต้องนำมาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

## 6. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

6.1 องค์กรประกอบภายนอกองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งองค์กรไม่สามารถจะควบคุมได้ และยากที่จะทำการคาดการณ์ประเมินความเป็นไปได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว องค์กรประกอบภายนอกองค์กรที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กรมี 4 ประการ ได้แก่

6.1.1 สภาพเศรษฐกิจ (Economics) โดยปกติระบบเศรษฐกิจแปรเปลี่ยนไปตามระยะเวลาโดยมีลักษณะเป็นวัฏจักรประกอบด้วย

6.1.1.1 ภาวะรุ่งเรือง (Boom)

6.1.1.2 ภาวะถดถอย (Recession)

6.1.1.3 ภาวะตกต่ำ (Depression)

6.1.1.4 ภาวะฟื้นตัว (Recovery)

ในภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรืองจะเป็นผลให้ยอดขายสินค้าและบริการขององค์กรเพิ่มขึ้น เนื่องจากประชาชนมีรายได้ที่แท้จริงสูง ทำให้มีอำนาจการซื้อมากขึ้น ดังนั้นจะเป็นผลให้ความต้องการกำลังคนขององค์กรเพิ่มขึ้นด้วย เนื่องจากแรงงานคนเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับกระบวนการประมาณการผลิตย่อมเป็นผลให้ความต้องการกำลังคนขององค์กรลดต่ำลงด้วยผลกระทบที่เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจสามารถมองเห็นได้ค่อนข้างชัดเจนแต่การประเมินสภาวะเศรษฐกิจนั้นทำได้ค่อนข้างยาก ทั้งนี้อาจพิจารณาจากตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ได้แก่ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะการว่างงาน อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น

6.1.2 ปัจจัยด้านสังคม การเมือง และกฎหมาย (Social, political and legal) ปัจจัยทางสังคมพิจารณาจาก ระเบียบประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม เป็นต้น ตัวอย่างของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยด้านสังคม เช่น ค่านิยมในการทำงานนอกบ้านของหญิงไทย มีผลต่อการกำหนดความต้องการกำลังแรงงานเพศหญิงและเพศชาย องค์กรสามารถจัดจ้างแรงงานหญิงได้มากขึ้น และสามารถลดแรงงานชายลงบางประเภท ภาวะทางการเมืองและกฎหมายเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันซึ่งสามารถคาดการณ์ได้โดยงาน ตัวอย่างเช่น กรณีที่รัฐบาลออกกฎหมายการเกษียณอายุราชการฉบับใหม่ โดยให้ข้าราชการเกษียณอายุเร็วกว่าเดิม นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็จำเป็นต้องนำมาพิจารณาในการกำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กรด้วย

6.1.3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) ภาวะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีนั้นยากที่จะคาดการณ์และยากที่จะประเมิน แนวความคิด ส่วนใหญ่เชื่อว่าการขยายตัวและความก้าวหน้าด้านคอมพิวเตอร์เป็นสาเหตุให้มีการว่างงานอย่างมากเพราะคอมพิวเตอร์สามารถทำงานแทนแรงงานคนได้อย่างรวดเร็ว แต่หากพิจารณาให้ดีแล้ว แม้ว่าธุรกิจคอมพิวเตอร์จะเป็นสาเหตุให้ความต้องการกำลังคนในธุรกิจหลายประเภทลดลง เช่น ธุรกิจการเงินการธนาคาร ธุรกิจร้านขายหนังสือ เป็นต้น แต่มีธุรกิจบางประเภทที่จำเป็นต้องจ้างคนเพิ่มขึ้น เช่น ธุรกิจที่บริการโดยใช้คอมพิวเตอร์ ได้แก่ การพิมพ์เอกสารการวิเคราะห์ผลการวิจัย เป็นต้น นอกจากนี้วิวัฒนาการการนำหุ่นยนต์มาใช้แทนแรงงานคนในอนาคตย่อมมีผลกระทบต่อข้อกำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กรด้วย

6.1.4 ปัจจัยด้านคู่แข่ง (Competitors) การมีคู่แข่งอาจเป็นผลต่อความเติบโตของอุตสาหกรรม เพราะส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจย่อมถูกคู่แข่งช่วงชิงเอาไปไม่มากก็น้อย ตัวอย่าง เช่น อุตสาหกรรมรถยนต์และอุตสาหกรรมเหล็กมีอัตราการเติบโตน้อยมาก เนื่องจากมีคู่แข่งจากต่างประเทศ อย่างไรก็ตามการแข่งขันในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ก็เป็นผลให้ราคาสินค้าลดต่ำลงธุรกิจสามารถขยายตลาดได้กว้างขึ้น และทำให้ธุรกิจต้องจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น

6.2 องค์ประกอบด้านองค์กร หมายถึง การตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ขององค์กรที่มีผลกระทบต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในที่นี้จะกล่าวถึงองค์ประกอบด้านองค์กรที่มีผลต่อการวางแผนกำลังคน 5 ประการ ได้แก่

6.2.1 แผนกลยุทธ์ (Strategic plans) นับเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความต้องการกำลังคนมากที่สุด เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ระยะยาว เช่น วัตถุประสงค์เกี่ยวกับอัตราความเติบโต (Growth rate) ผลิตภัณฑ์ใหม่ (New products) ตลาด (Market) และบริการ (Services) เป็นต้น วัตถุประสงค์เหล่านี้ จะชี้ให้เห็นถึงจำนวนและประเภทของพนักงานที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพัฒนาแผนทรัพยากรมนุษย์ระยะยาวให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ได้

6.2.2 งบประมาณ (Budgets) งบประมาณเป็นเครื่องมือการดำเนินงานสำหรับแผนกลยุทธ์ระยะสั้น ดังนั้นการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการเพิ่มหรือลดงบประมาณ จะส่งผลกระทบต่อความจำเป็นด้านทรัพยากรมนุษย์ในระยะสั้น

6.2.3 การพยากรณ์ยอดขายและปริมาณการผลิต (Sales and production forecasts) แม้ว่าข้อมูลที่ได้จากกรพยากรณ์ยอดขายและปริมาณการผลิต จะให้ความถูกต้องน้อยกว่างบประมาณ แต่ก็สามารถให้ข้อสังเกตได้รวดเร็วเกี่ยวกับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นของความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

6.2.4 การลงทุนในธุรกิจใหม่ (New ventures) เมื่อองค์กรกำลังดำเนินการลงทุนในธุรกิจใหม่ นักวางแผนจะต้องทำการพัฒนาแผนการจ้างงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและในกรณีที่การลงทุนในธุรกิจใหม่เกิดจากการร่วมลงทุน (Mergers) หรือการควบกิจการ (Acquisitions) ก็จำเป็นต้องทบทวนอุปสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในทันที ซึ่งจะนำไปสู่การออกแบบของค์กรและการออกแบบงานใหม่

6.2.5 การออกแบบของค์กรและการออกแบบงาน (Organization and job designs) ช่วงหลังจากมีการร่วมลงทุน หรือการควบกิจการ องค์กรจะมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (Reorganization) อย่างฉับพลัน ทำให้แผนกำลังคนต้องการการปรับให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ใหม่ขององค์กร ในขณะที่เดียวกันการออกแบบงานใหม่ก็ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงความต้องการระดับทักษะของพนักงานในอนาคตด้วย

6.3 ปัจจัยด้านกำลังแรงงาน (Work – force factor) อุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงแรงงานภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลายประการ ได้แก่

- 6.3.1 การเกษียณอายุ (Retirement)
- 6.3.2 การลาออก (Resignation)
- 6.3.3 การตาย (Deaths)
- 6.3.4 การสิ้นสุดสัญญาจ้าง (Terminations)

นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคาดการณ์แนวโน้มของกำลังแรงงาน โดยศึกษาข้อมูลจากอดีต และนำเอาผลของการคาดการณ์มาใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนกำลังคนในอนาคตขององค์กร

## 7. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

7.1 การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร (Goals and plans of organization) งานสำหรับนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะกระทำ คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์การได้กำหนดไว้ศึกษานโยบายสาธารณะ แนวโน้มทางด้านการเมือง กฎหมายที่จะส่งผลดำเนินงานขององค์กร สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน ภาวะเงินเฟ้อ ระดับการว่างงานในการทำงาน ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อที่จะนำผลของการเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างมีความเหมาะสม

7.2 การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current human resource situation) สํารวจจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่างๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น

7.3 การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource forecast) ในขั้นนี้ นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของพนักงานที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งจำนวน และประเภทของคนที่ต้องจ้างใหม่ ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ละเอียด ตรวจสอบพนักงานที่จะครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริงๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรทั้งหมด ก็จะสามารู้ว่าองค์กรต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด ในการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ละเอียดซับซ้อนซึ่งพอจะกล่าวถึงขั้นตอนในการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์พอสรุปได้ 13 ประการ ดังนี้

- 7.3.1 เก็บข้อมูล
- 7.3.2 ศึกษาข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในการเข้าออกของพนักงาน
- 7.3.3 หาเครื่องบ่งชี้ที่จะแสดงจำนวนพนักงานถูกจ้างในช่วงระยะเวลาต่างๆ หรือ

งานประเภทสำคัญๆ เช่น คู่มือพนักงานในด้านการผลิต

7.3.4 พยากรณ์จำนวนพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงานหลัก (Line) พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านสนับสนุน (Staff) ว่า จะเป็นจำนวนเท่าไร

7.3.5 ซึ่ให้เห็นถึงเหตุการณ์ที่ผ่านมา แต่เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันจะทำให้เปลี่ยนแปลงนั้น อาจจะไม่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา

7.3.6 เป็นข้อมูลที่ได้จากระดับต้นไปสู่ระดับสูง การเปิดโอกาสให้ฝ่ายจัดการตั้งแต่ระดับต้นได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรถึงแม้ว่าบางครั้งฝ่ายจัดการจะมีคำตอบอยู่แล้วก็ตาม

7.3.7 การสอบถามจากหัวหน้างานในระดับต่างๆ นั้น จะส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ทำให้หัวหน้างานมีความภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมร่วมกับฝ่ายจัดการชั้นสูง

7.3.8 การศึกษาถึงโครงการต่าง ๆ

7.3.9 หลักการที่สำคัญที่ควรพิจารณาอีกอย่างหนึ่งก็คือ การวิเคราะห์งาน

7.3.10 พิจารณาเวลาทำงานที่แท้จริงของพนักงานลูกจ้างแต่ละคน

7.3.11 พิจารณาผลิตผลของงาน อาจจะใช้ศึกษาเปรียบเทียบจำนวนคนกับจำนวนผลิตผลของงาน

7.3.12 วิธีใช้ตัวเลขสถิติต่างๆ หรือจากวิจารณ์ญาณของผู้รับผิดชอบ

7.3.13 ต้องติดตามข่าวคราวความเคลื่อนไหว การพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่

7.4 การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation programs) หลังจากได้มีการคาดการณ์ ทรัพยากรมนุษย์เป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการสรรหาพนักงาน แผนการคัดเลือกและบรรจุพนักงาน แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น

7.5 การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and adjustment) ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแผนต่างๆ การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การเปลี่ยนแปลงแผนทรัพยากรมนุษย์ และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแผนขององค์กร การจัดทำดัชนีแรงงานที่ทันสมัยควรได้รับการพิจารณาศึกษา ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญของการวางแผน

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มี 5 กระบวนการด้วย คือ

- 1) ศึกษาเป้าหมายและแผนขององค์กร
- 2) สภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน
- 3) การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์



- 4) การกำหนดแผนปฏิบัติงาน
- 5) การตรวจสอบและการปรับปรุง

## 8. การคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์

8.1 การคาดการณ์จากสมการพื้นฐาน วิธีการนี้จะเป็นการคำนวณหาจำนวนบุคลากรที่องค์กรต้องการในแต่ละช่วงเวลา จากสูตรพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ต่อไปนี้

จำนวนบุคลากรที่ต้องการเพิ่มขึ้น = จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด - จำนวนบุคลากรคงเหลือ  
 จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด = จำนวนงานอัตราส่วนของงานต่อบุคลากร

8.2 การใช้แบบจำลองการวางแผนรวม (Aggregate planning model) วิธีการนี้จะคาดการณ์ปริมาณความต้องการบุคลากรขององค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้สามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.3 การใช้วิธีการทางสถิติ (Statistical forecasting methods) วิธีการนี้จะนำหลักการทางสถิติและคณิตศาสตร์ เช่น กำหนดการเส้นตรง (Linear programming) และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression technique) มาช่วยในการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในช่วงระยะเวลาที่สนใจ

8.4 การใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ (Markov-model) วิธีการนี้จะนำหลักการคณิตศาสตร์ขั้นสูงมาประยุกต์ในการศึกษาและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เพื่อองค์กรจะได้จัดเตรียมแผนในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง

## 9. มาตรการเลือกเทคนิคในการพยากรณ์

9.1 ระยะเวลา (Time horizon) ปัจจุบันเวลาเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์จะต้องเลือกวิธีการที่มีระยะเวลาเหมาะสมกับความต้องการของงาน โดยให้ผลลัพธ์ที่ได้มีระดับของความถูกต้องและเชื่อถือได้เหมาะสมกับการใช้งาน โดยไม่เสียเวลาในการประเมินผลมากเกินไป

9.2 ลักษณะของข้อมูล (Pattern of data) นักพยากรณ์ที่มีความสามารถจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติหรือลักษณะของข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถคัดเลือกเครื่องมือในการพยากรณ์ได้อย่างเหมาะสม และสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดได้อย่างใกล้เคียง

9.3 ค่าใช้จ่าย (Cost) ค่าใช้จ่ายเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานทางธุรกิจเกือบทุกประเภท ดังนั้นนักพยากรณ์ต้องพิจารณาค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมของการ

พยากรณ์แต่ละวิธีว่ามีความเหมาะสมอย่างไร โดยเปรียบเทียบระหว่างกันเอง หรือเปรียบเทียบกับความต้องการของงาน

9.4 ความแม่นยำ (Accuracy) ความถูกต้องและแม่นยำของเครื่องมือที่ใช้เป็นหัวใจสำคัญของการพยากรณ์ ดังนั้นนักพยากรณ์สมควรต้องเลือกใช้วิธีการที่มีความถูกต้องและแม่นยำในระดับที่ยอมรับได้สำหรับงานแต่ละชนิด

9.5 ความง่ายในการนำไปใช้ (Ease of Application) เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนขององค์กรวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต่างมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นนักพยากรณ์จึงต้องเลือกวิธีการที่มีความง่ายในการนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่สมาชิกทุกคนในทีมงานจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีอุปสรรคน้อยที่สุด (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542 : 35)

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

### 1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

จิรประภา อัครบวร (2549 : 336) ระบุว่าคำว่า “Engagement” มีเหตุผลของบุคคลในด้านงานและองค์กร โดยจะแสดงออกมาในรูปพฤติกรรมหลัก 3 ลักษณะดังนี้

1. การอยู่ (Stay) คือ ความปรารถนาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แม้ที่อื่นจะให้ผลประโยชน์ที่ดีกว่า

2. การพูด (Say) คือ กล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้แก่บุคคลอื่นได้ฟัง

3. การรับใช้ (Serve) คือ ภูมิใจในงานที่ทำว่าเป็นส่วนสนับสนุนในความสำเร็จขององค์กร

The Gallup Organization ได้ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) คือ บุคคลที่มีความตั้งใจและกระตือรือร้น (Passionate) ในงานของตนซึ่งหากองค์กรมีบุคคลกลุ่มดังกล่าวมากก็จะช่วยเพิ่มระดับของผลผลิต เพิ่มลูกค้าที่จงรักภักดี และช่วยเพิ่มผลกำไรให้แก่องค์กรได้ (จิรประภา อัครบวร . 2549 : 338)

ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง การได้รวบรวมทั้งปัจจัยด้านเวลา ความสามารถและปัจจัยด้านทรัพยากรต่างๆ ของตนเพื่อมาสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดความผูกพันที่ยั่งยืน (Sustained commitment) ต่อไป (จิรประภา อัครบวร . 2549 : 338)

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง สภาวะที่เป็นแรงผลักดันมาจากจิตใจของพนักงานซึ่งจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีหรือเป็นสภาพความรู้สึกที่เสมือนว่ามีพันธะที่ต้องตอบสนองต่อองค์กร ดังนั้นจึงทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจและทุ่มเททำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถ (จิรประภา อัครบวร . 2549 : 338)

Porter, Steers, Mowday and Boulian, (1974 : 603-609) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่จะแสดงออกถึงความเชื่อมโยงทั้งหมดระหว่างพนักงานและองค์กร รวมความไปถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร โดยความผูกพันมีคุณลักษณะ 3 ประการ

1. ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายรวมถึงวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่สุดกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร

3. ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กรต่อไป

Steers (1977 : 46-56) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีจุดร่วมที่เหมือนกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร และเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ เพื่อปฏิบัติงานภารกิจขององค์กร ความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์กรโดยปกติทั่วไป อันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยปกติตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง จะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

Buchanan (1974 : 533) ได้ให้คำนิยามความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง

- 1) การระบุตนเองเข้ากับองค์กร (Identification with) ด้วยความเต็มใจและยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กรและถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นของตนเองเช่นกัน
- 2) การเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกันในองค์กร (Involvement) โดยการเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่
- 3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) รู้สึกผูกพันกับองค์กร

Sheldon (1971 : 143) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับองค์กร เป็นการประเมินองค์กรในด้านบวก และมีการใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมาย

Etzioni (1975 : 9) ศึกษาพบว่า เมื่อบุคคลเข้าไปอยู่ในองค์กรจะเกิดความรู้สึกทั้งในทางบวกและทางลบ ความรู้สึกในทางบวกเรียกว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ส่วนความรู้สึกในทางลบเรียกว่า ความรู้สึกแปลกแยกหรือแยกตัวออกห่าง (Alienation) ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นการแสดงความรู้สึกอย่างแรงกล้าของบุคคลเมื่อเข้าไปอยู่ในองค์กร และรับเอาบรรทัดฐานขององค์กรเข้าไว้อย่างซึมซับรวมทั้งแสดงตนเป็นฝ่ายขององค์กรอย่างเด่นชัด เต็มใจที่จะทำตามมาตรฐานกฎเกณฑ์ ผูกติดกับการกระทำที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กร

สกาเว สาราญคง (2547 : 8) ได้กล่าวว่า ความหมายของความผูกพันได้สะท้อนมุมมองการแสดงออกของพนักงานว่า เมื่อพนักงานผูกพันย่อมแสดงพฤติกรรมที่มีผลลัพธ์ในด้านบวกแก่องค์กรด้วย ดังนั้นความหมายของความผูกพันของพนักงานคือ สภาวะที่เป็นแรงผลักดันมาจากจิตใจของพนักงานซึ่งส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดี หรือเป็นสภาพความรู้สึกที่เสมือนว่ามีพันธะที่ต้องตอบสนองต่อองค์กร ดังนั้นจึงทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจ และทุ่มเททำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถ

สุรัสวดี สุวรรณเวช (2549 : 28) ได้สรุปว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee engagement) หมายถึง ลักษณะของความรู้สึก ทัศนคติในด้านบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร เมื่อได้มีส่วนร่วมและแสดงออกมาในลักษณะของ การพูด การคิด และการแสดงออกทางพฤติกรรมในองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรนั้น จะมีพื้นฐานทางแนวคิดมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยน และพื้นฐานทางพฤติกรรมองค์กร ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าทฤษฎีการแลกเปลี่ยน และทฤษฎีทางพฤติกรรมองค์กรนี้ เป็นทฤษฎีพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์กร

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปแนวคิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร หมายถึง บุคคลที่มีความตั้งใจ และกระตือรือร้น (Passionate) ในงานของตน ซึ่งมีลักษณะของความรู้สึก พฤติกรรมและทัศนคติในด้านบวกต่อองค์กร เมื่อได้มีส่วนร่วมและแสดงออกมาในลักษณะของ การพูด การคิด และการแสดงออกทางพฤติกรรมในองค์กร ดังนั้นจึงทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจ และทุ่มเททำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถ

## 2. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

การพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ทั้งเทคโนโลยี การผลิต โอกาสทางธุรกิจ และความสามารถในการแข่งขัน แต่ปัจจัยสำคัญยิ่ง คือ การพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นขุมกำลังหลักให้มีความผูกพันต่อองค์กร เพื่อความอยู่รอด และ ประสิทธิภาพขององค์กร หากพนักงานในองค์กรมีความผูกพันสูงก็จะนำพาองค์กรให้บรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการได้ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของความ ผูกพันต่อองค์กรดังนี้

ทศริน เพ็ญวุฒิราญ (2549 : 11) กล่าวไว้ว่า ความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับ ความมีประสิทธิภาพขององค์กร คือ

1. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมาย ค่านิยมต่อองค์กร มี แนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง

2. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูงมักมีความปรารถนาอย่างมากที่จะยังคงอยู่กับ องค์กรต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งตนเองเลื่อมใส ศรีทธา (Porter, Steers, Mowday and Boulin . 1974 : 39)

3. โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร และเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กร บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าว มักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างาน คือหนทาง ซึ่งคนสามารถทำประโยชน์แก่องค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

4. จากความหมายของคำว่า ความรู้สึกผูกพัน (Commitment) เราอาจคาดหวังได้ว่า บุคคลซึ่งมีความผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลาย กรณี ความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

นอกจากนี้บุคคลผู้มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรสูง มักจะมีความตั้งใจอย่างมากที่จะคงอยู่ กับองค์กรต่อไป ความตั้งใจดังกล่าวจะถูกแปรไปสู่อายุการทำงานที่ยาวขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความผูกพันมากขึ้น (ทศริน เพ็ญวุฒิราญ . 2549 : 11-12) ได้เสนอตารางผลของความผูกพันต่อ องค์กรในระดับต่าง ๆ ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ผลของความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่างๆ

ระดับความผูกพัน	ผลของความผูกพันต่อองค์กร	
	ด้านบวก	ด้านลบ
1. ระดับต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การลาออกน้อยลง</li> <li>- ความเสียหายในการปฏิบัติงานน้อยลง</li> <li>- คุณธรรมของบุคลากรเพิ่มขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การลาออก การขาดงานเพิ่มขึ้น</li> <li>- ขาดความตั้งใจที่จะคงความเป็นสมาชิก</li> <li>- ผลผลิตของงานมีปริมาณต่ำ</li> <li>- ขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร</li> </ul>
2. ระดับกลาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรคงความเป็นสมาชิกขององค์กรเพิ่มขึ้น</li> <li>- ยับยั้งความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร</li> <li>- มีความพึงพอใจในงานมากขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคคลจำกัดบทบาทของตนเอง</li> <li>- บุคคลจะประเมิณระหว่างความต้องการขององค์กรกับความต้องการที่จะไม่ทำงาน</li> <li>- ประสิทธิภาพผลขององค์กรลดลง</li> </ul>
3. ระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้สึกร่างานมีความปลอดภัย และมั่นใจในงาน</li> <li>- บุคลากรยอมรับในเป้าหมายขององค์กรที่จะเพิ่มผลผลิต</li> <li>- มีการแข่งขันในการปฏิบัติหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น</li> <li>- วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรไม่สามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้</li> <li>- บุคลากรขาดความยืดหยุ่น ขาดการปรับตัว และขาดความคิดสร้างสรรค์</li> <li>- บุคลากรไม่พึงพอใจในสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน</li> <li>- บุคลากรจะทำผิดกฎระเบียบและมีความคิดเห็น ไม่สอดคล้องกับองค์กร</li> </ul>

Angle and Perry (1981 : 1-14) กล่าวว่าหากสมาชิกในองค์กรไม่มีความผูกพันแล้ว จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาดังนี้

1. ปัญหาการลาออกจากงาน
2. ปัญหาการขาดงาน
3. ปัญหาการมาทำงานสาย

จากแนวคิดต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่าความผูกพันของพนักงานมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก โดยความผูกพันจะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกต่อองค์กรในทางบวก ซึ่งมีความผูกพันที่มีต่องาน ต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร พนักงานจะมีความจงรักภักดี โดยปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเพื่อความก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์กร และความผูกพันจะเปรียบเสมือนตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

จากการค้นคว้ารวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน สามารถประมวลเพื่อเป็นองค์ความรู้ได้ตามแนวความคิดดังต่อไปนี้

#### 3.1 แนวคิดของ The Gallup Organization

The Gallup Organization เป็นองค์กรที่ปรึกษาซึ่งมีชื่อเสียงและกล่าวได้ว่าเป็นผู้ริเริ่มของการศึกษาเรื่อง Employee engagement องค์กรก่อตั้งเมื่อปี 1935 โดย Dr. George Gallup จากการศึกษาถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ โดยทำการสำรวจพนักงานจำนวน 1.98 ล้านคน จากองค์กรทั้งหมด 36 แห่ง ใน 21 อุตสาหกรรมของ 28 ประเทศ ซึ่งใช้ Meta-analysis เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน จากการสำรวจดังกล่าวทำให้ Gallup ค้นพบคำถาม 12 ประการ (Q12) ที่สามารถวัดความผูกพันของพนักงานได้อย่างแท้จริง ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานทั้ง 12 ประการ (Q12) กับ อัตราการลาออก (Turnover) การรักษาพนักงาน (Retention) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer metrics) ความปลอดภัย (Safety) ผลผลิต (Productivity) และการสร้างผลกำไร (Profitability) ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร คำถาม 12 ประการ (Q12) ได้กลายเป็นคำถามที่ใช้ในการวัดความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) โดยแบ่งคำถามตามลำดับขั้นของความผูกพัน (Hierarchy of engagement) ซึ่งสามารถแสดงเป็นภาพที่ 2.3 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 ลำดับชั้นของความผูกพัน

ที่มา : จิรประภา อัครบวร . 2549 : 340

จากภาพแสดงให้เห็นถึงลำดับชั้นของความผูกพัน 4 ระดับ ซึ่งประกอบไปด้วย 12 คำถามดังต่อไปนี้

**ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need)**

1. ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน (I know what's expected of me at work)
2. ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม (I have materials and equipment to do work right)

**ด้านการสนับสนุนการบริหาร (Management Support)**

3. ณ ที่ทำงานฉันมีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดทุกวัน (At work, I have opportunity to do what I do best everyday)
4. ในช่วง 7 วันที่ผ่านมา ฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ออกมาดี (In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work)
5. ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่ฉัน (My supervisors or someone at work seem to care about me as a person)
6. มีบางคนในที่ทำงานคอยสนับสนุนฉันให้ได้รับการพัฒนา (There are someone at work who encourage development)
7. ในที่ทำงานความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับ (At work my opinions seem to count)

**ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness)**

8. พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้ฉันรู้สึกว่าการของฉันนั้นสำคัญ (The mission or purposes of company make me feel my job is important)

9. เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ (My associates or follow employees are committed to doing quality work)

10. ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน (I have a best friend at work)

#### **ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth)**

11. ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมามีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของฉัน (In the last six months, someone at work has talked to me about my progress)

12. เมื่อปีที่ผ่านมาฉันได้มีโอกาสที่ได้เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน (This last year, I have had opportunity to learn and grow at work)

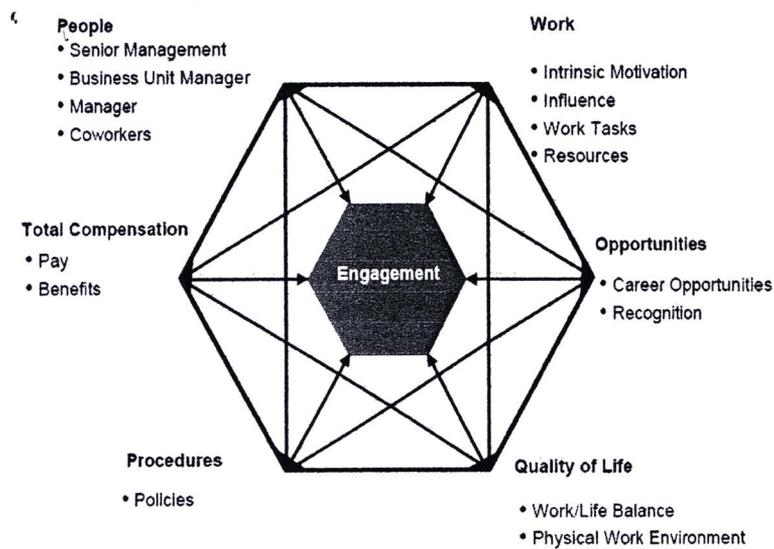
จากแนวคิดนี้ The Gallup Organization ได้นำมาศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงาน โดยสำรวจจากพนักงาน 3 ล้านคน ใน 350 องค์กรของสหรัฐอเมริกา ด้วยการใช้แบบสอบถาม Q12 ซึ่งผลการสำรวจพบว่าร้อยละ 70 ของพนักงานนั้นไม่มีความผูกพันในงาน และคนกลุ่มนี้หากอยู่ในองค์กรนานขึ้นจะยิ่งมีความผูกพันน้อยลง แต่การให้พนักงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในองค์กรจะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้ผลของการศึกษาดังกล่าวยังแสดงให้เห็นว่านายจ้างควรมุ่งเน้นที่ความต้องการพื้นฐานของพนักงาน กล่าวคือ ควรตั้งความคาดหวังให้ชัดเจน (Set clear expectation) เพราะทำให้พนักงานรู้ว่าผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการคืออะไร และควรปฏิบัติตัวอย่างไร ที่สำคัญนายจ้างต้องเปิดให้พนักงานได้ทำในสิ่งที่พวกเขาทำได้ดีที่สุด (Let employees do what they do best) และควรแสดงความเอาใจใส่ (Show you care) ต่อพนักงาน ซึ่งแนวทางต่าง ๆ นี้จะช่วยสร้างให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น (จิปกระภา อัครบวร . 2549 : 341)

### **3.2 แนวคิดของ Hewitt Associates**

Hewitt Associates เป็นองค์กรที่ปรึกษาซึ่งก่อตั้งโดย Ted Hewitt ในปี 1940 สำหรับในเรื่องของความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) นั้น Hewitt Associates ได้ให้มุมมองว่าความผูกพันของพนักงานแสดงออกได้โดยพฤติกรรม กล่าวคือ สามารถดูได้จากการพูด (Say) โดยจะพูดถึงองค์กรเฉพาะในแง่บวก และพิจารณาจากการดำรงอยู่ (Stay) นั่นคือพนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ส่วนประเด็นสุดท้ายคือการให้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กร โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานตามแนวคิดของ Hewitt Associates มี 7 ประการ ดังนี้ (จิปกระภา อัครบวร . 2549 : 341)

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Culture/Purpose)
3. ลักษณะงาน (Work activity)
4. ค่าตอบแทนโดยรวม (Total compensation)
5. คุณภาพชีวิต (Quality of life)
6. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)
7. ความสัมพันธ์ (Relationship)



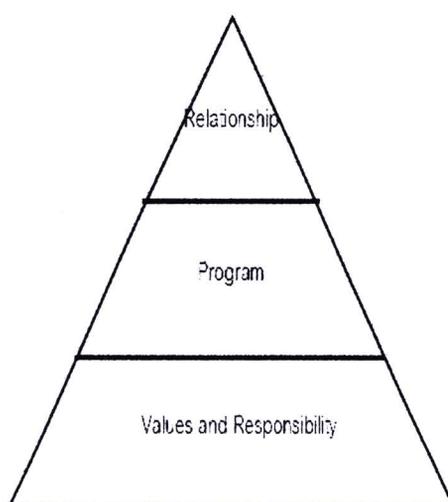
ภาพที่ 2.4 แบบจำลองวัดความผูกพันตามแนวคิดของ Hewitt Associates

ที่มา : ทิปกาญจน์ ชัยศิริพาณิชย์ . 2549 : 30

จากปัจจัยทั้ง 7 ประการ ตามแนวคิดของ Hewitt Associates นั้น ได้กลายมาเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่าง ๆ เช่น ในการศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในประเทศแคนาดา จำนวน 120 องค์กร จากพนักงานมากกว่า 80,000 ราย ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่ติดอันดับในกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด (Best employers) จำนวน 50 องค์กร โดยเฉลี่ยมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าองค์กรไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดถึง 21%

### 3.3 แนวคิดของ Dr.Ed Gubman

Dr.Ed Gubman ได้มีมุมมองว่าความผูกพันจะเกิดขึ้นได้ต้องเชื่อมโยงกันทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ คุณค่าและความรับผิดชอบ (Values and responsibility) โปรแกรม (Program) และความสัมพันธ์ (Relationship) ซึ่งแสดงเป็นแผนภาพลำดับชั้นของความผูกพัน (Engagement hierarchy) ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.5 Engagement Hierarchy

ที่มา : จิตประภา อัครบวร . 2549 : 342

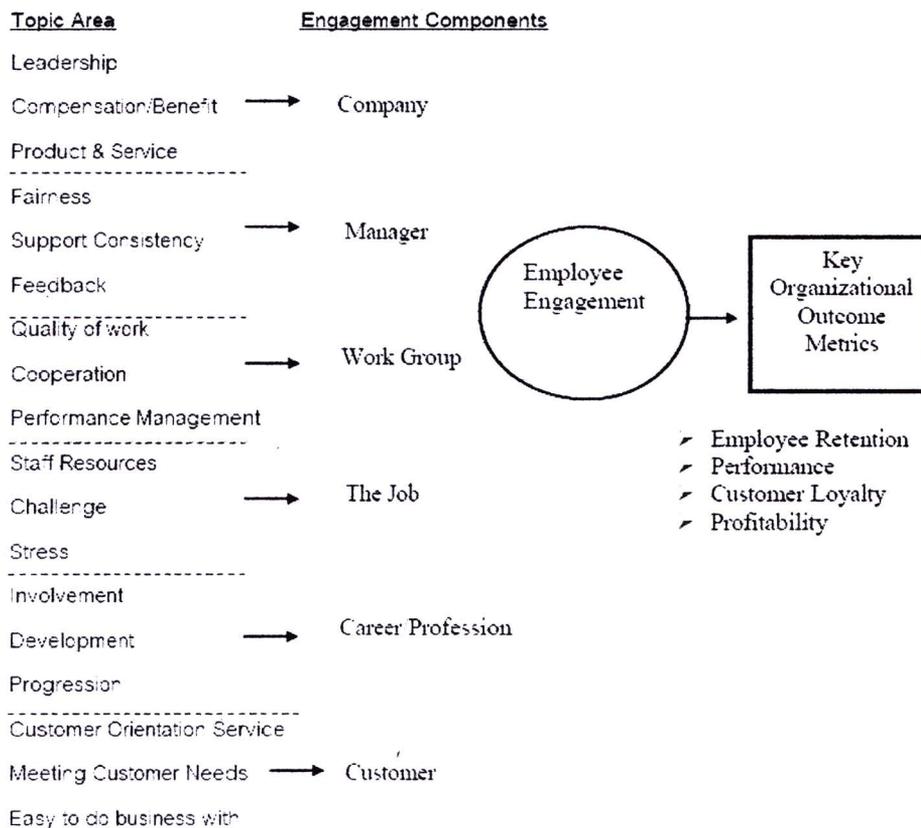
จากภาพ สามารถอธิบายได้ว่า การจะเพิ่มความผูกพันให้เกิดในองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กัน 3 ลำดับชั้น กล่าวคือ เรื่องแรกเป็นส่วนของคุณค่าและความรับผิดชอบซึ่งถือเป็นฐานที่ทำให้เกิดความผูกพัน ทั้งนี้การให้คุณค่าของพนักงานที่สอดคล้องกับค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์กรนั้น เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเต็มใจทำงานให้องค์กร ขณะเดียวกันในเรื่องของโปรแกรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่จะจัดให้พนักงาน เช่น เรื่องการจ่ายค่าจ้าง สวัสดิการหรือการจัดฝึกอบรมนั้น ล้วนแล้วแต่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งสิ้น ซึ่งหากองค์กรจัดหาปัจจัยเหล่านี้ได้ตรงกับความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริงแล้ว จะช่วยให้พนักงานอยากที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรขององค์กรที่มีจำกัดส่งผลให้ไม่อาจที่จะตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ทั้งหมด ดังนั้นองค์กรจึงควรคำนึงถึงความเหมาะสมด้วย

ประการสุดท้ายในเรื่องของความสัมพันธ์นั้น ก็มีผลอย่างยิ่งต่อการสร้างให้เกิดความผูกพันของพนักงาน ทั้งนี้เพราะการจัดการกับอารมณ์ ความรู้สึก (Management of mood) ของมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการรับรู้และตัดสินใจต่าง ๆ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานจึงล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานทั้งสิ้น

**3.4 แนวคิดของ Burke**

Burke เป็นองค์กรที่ปรึกษาอีกแห่งที่ได้พยายามสรุปแนวคิดเรื่องความผูกพัน โดยมีมุมมองว่าหากพนักงานมีความรู้สึผูกพันกับองค์กร (Employee engagement & Commitment) จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) ทั้งนี้เพราะพนักงานจะทุ่มเทและเต็มใจที่จะผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความเอาใจใส่ และผลดังกล่าวจะเชื่อมโยงให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติทางธุรกิจขององค์กร (Improved business performance)

นอกจากนี้ Burke ยังกล่าวถึงส่วนประกอบที่จะทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน โดยเรียกว่า (Employee engagement index) (EEI)TH ซึ่งมี 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์กร (Company) ผู้บริหาร (Manager) กลุ่มทำงาน (Work group)งานที่ทำ (The job) สายงานหรือสายอาชีพ (Career/Profession) และลูกค้า (Customer) จากแต่ละปัจจัยนั้น EEITH ได้เชื่อมโยงให้เห็นว่าหากพนักงานมีความผูกพันแล้วจะเกิดผลลัพธ์ต่อองค์กรอย่างไร ซึ่ง Burke ได้นำเสนอแนวคิดดังกล่าวออกมาดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 Employee Engagement Model

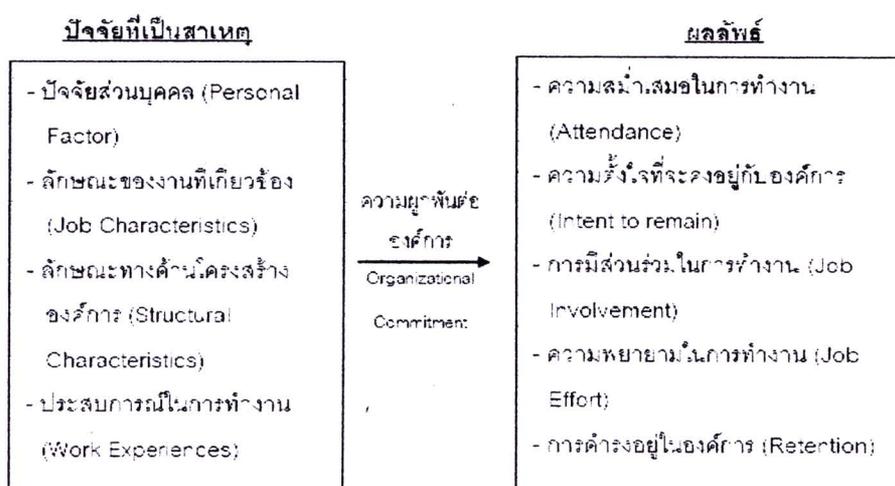
ที่มา : จิรประภา อัครบวร . 2549 : 343

ปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาจะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพัน ซึ่งจะเชื่อมโยงมาสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าแผนภาพความผูกพันตามแนวคิดของ Burke นั้นได้แสดงทั้งสิ่งที่เป็นเหตุซึ่งก็คือปัจจัยทั้ง 6 และแสดงส่วนที่เป็นผลซึ่งจะได้รับหากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร

**ผลของการมีความผูกพันต่อองค์กร**

เรื่องความผูกพันของพนักงานนี้มีแง่มุมสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดและปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความผูกพัน ซึ่งหากองค์กรพยายามหาแนวทางเสริมสร้างให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นแล้ว จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กร กล่าวคือ พนักงานจะได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน หรือได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสม ส่วนประโยชน์ต่อองค์กรนั้นจะเป็นในด้านของการมีผลิตภาพที่ดีจากพนักงาน ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีความเข้มแข็ง และสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลของความผูกพันของสมาชิกในองค์กรจะมีผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรอย่างไร นั้น พบว่าบุคคลหรือสมาชิกขององค์กรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรนานกว่าบุคคลที่ไม่ค่อยมีความผูกพันต่อองค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ถ้าสมาชิกขององค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง เขาก็จะมีแนวโน้มหรือความตั้งใจที่จะขอลาออกหรือโยกย้ายไปจากองค์กรน้อยลง ถ้าสมาชิกขององค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ เขาก็จะมีแนวโน้มหรือความตั้งใจที่จะขอลาออกหรือโยกย้ายไปจากองค์กรสูง และประการต่อมาจะพบว่าความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลต่อการทุ่มเทให้กับการทำงานของสมาชิกในองค์กร ก็คือ ถ้าหากสมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กรสูงก็จะเสียสละทุ่มเทให้กับการทำงานมากกว่าสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ



ภาพที่ 2.7 ปัจจัยที่เป็นสาเหตุและผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร(Antecedents and consequences of organizational commitment)

ที่มา : ชานินทร์ สิทธิบุญชร . 2545 : 18

แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานที่เหมาะสมจะเป็นอย่างไรนั้น ต้องพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมการแสดงออกของพนักงาน ตลอดจนทัศนคติของผู้บริหารอย่างไรก็ตาม ความผูกพันไม่อาจเกิดขึ้นในระยะเวลาอันสั้น แต่ต้องใช้เวลาเพื่อสั่งสมก่อเกิดเป็นความรู้สึกที่ยัง รากลึก ซึ่งองค์กรใดมีพนักงานที่รู้สึกผูกพันกับองค์กรแล้วย่อมเสมือนว่ามีรากฐานการพัฒนาที่ มั่นคง

## ข้อมูลเกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด

### 1. ความหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

สหกรณ์เครดิตยูเนียน หมายถึง การรวมคนที่รู้จักกันเข้าด้วยกัน เพื่อหาทางช่วยเหลือซึ่ง กันและกัน ในเรื่องของความสุข ความเจริญ ความครบครันของชีวิต จากคำจำกัดความข้างต้นจะ เห็นว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียน คือองค์กรหนึ่งที่รวมคนเข้าด้วยกัน โดยคนที่จะมารวมกันนี้ต้องรู้จัก กัน หมายความว่า มีวงศ์สัมพันธ์เดียวกัน จึงจะรวมกันได้ เมื่อรวมกันแล้วก็มีจุดมุ่งหมาย เพื่อ หาทางช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (คู่มือสหกรณ์เครดิตยูเนียนสำหรับสมาชิก . 2544 : 17)

ความหมายเครดิตยูเนียน (Credit Union)

“เครดิต” หมายความว่า ความเชื่อถือ ความน่าไว้วางใจ

“ยูเนียน” หมายความว่า ความปรองดอง การร่วมกัน

ฉะนั้น “เครดิตยูเนียน” แปลตามศัพท์ได้ความว่า ความปรองดองที่อาศัยความเชื่อถือกัน ได้ ดังนั้นเครดิตยูเนียน จึงมีความหมายถึงการที่มีความปรองดอง ร่วมมือร่วมใจกัน ก็เพราะ มีความเชื่อถือไว้วางใจกันและยังมีความเชื่อใจกัน ไว้วางใจกัน ก็ยิ่งสามัคคีปรองดองกันยิ่งขึ้น

ปี 2505 คำว่า “เครดิตยูเนียน” ได้เริ่มใช้ในประเทศไทย โดยองค์กรแห่งชีวิตและ เศรษฐกิจแห่งเอเชียได้จัดการประชุมในเรื่องงานออมทรัพย์พัฒนาขึ้น ที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปี 2521 ราชการได้พิจารณาว่า “เครดิตยูเนียน” นั้นเป็นวิธีการเช่นเดียวกับสหกรณ์ใน สมัยนั้น นายทะเบียนสหกรณ์ จึงได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการจัดตั้งสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ ในชุมชน พ.ศ. 2521 โดยให้ประชาชนที่มีอาชีพต่างๆ ซึ่งมีภูมิลำเนา หรือประกอบอาชีพหลัก หรือมีวงศ์สัมพันธ์กันอยู่อย่างหนึ่งอย่างใด อยู่ในเขตท้องที่ดำเนินงานของสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นให้จด ทะเบียนสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ จึงให้ชื่อว่า “สหกรณ์เครดิตยูเนียน” จึงเริ่มมีคำว่า “สหกรณ์” นำหน้าเป็นครั้งแรก สหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นองค์กรรวมคนเข้าด้วยกัน หมายความว่า มีวงศ์ สัมพันธ์เดียวกัน เพื่อหาทางช่วยเหลือซึ่งกันและกันในเรื่องความสุขความเจริญ ความครบครัน

ของชีวิต สหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นองค์กรกลางทั้งการเมือง ศาสนา เชื้อชาติ และผิวพรรณ หมายความว่า ไม่เอาการเมือง ศาสนา ผิวพรรณ มาเป็นเหตุให้เกิดความแตกแยก หรือแบ่งพรรค แบ่งฝ่าย แบ่งพวก สหกรณ์เครดิตยูเนียน ยึดมั่นในหลัก “ภราดรภาพของมนุษย์ ทุกคนเป็นองค์กรที่เสริมสร้าง ให้มีการรวมแบบสมัครใจ ให้สมาชิกเห็นประโยชน์ในการร่วมกันคิดกันทำ” (คู่มือสหกรณ์เครดิตยูเนียนสำหรับสมาชิก. 2544 : 20)

## 2. ปรัชญา อุดมการณ์ และหลักการสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ปรัชญาสหกรณ์เครดิตยูเนียน จะเน้นในเรื่องของจิตตารมณ์และคุณธรรม หลักการจิตตารมณ์นี้เป็นสิ่งแรกที่ต้องการให้การศึกษาแก่สมาชิกก่อนถึงพูดถึงเรื่องอื่น และต้องพยายามให้สมาชิกปฏิบัติตัวเพื่อพิสูจน์จิตตารมณ์ให้ปรากฏแก่เพื่อนทุกคนและกลุ่มควรมีมาตรการที่คอยติดตามผลการปฏิบัติของสมาชิกที่มีต่อเพื่อนทุกคนอย่างใกล้ชิด

จิตตารมณ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน คือ หลักจริยธรรมและศีลธรรมที่มีอยู่แล้วในศาสนาต่างๆ การปฏิบัติตามจิตตารมณ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ก็เท่ากับกำลังปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตัวเองนับอยู่ ไม่ว่าจะเป็นศาสนาพุทธ คริสต์ อิสลาม ฯลฯ ศาสนาต่างๆ เหล่านี้สอนให้คนทำความดีสอนให้รักใคร่เหมือนพี่น้องกัน สอนให้เมตตากรุณากัน สอนให้แก้ไขตัวเองให้ดีขึ้น สอนให้รู้จักการให้ซึ่งกันและกัน หลักธรรมต่างๆ เหล่านี้คือ “สังฆธรรม” ที่แน่นอน มั่นคง และสามารถนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดีที่สุด ช่วยให้ในแต่ละคนมีศีลธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว ซึ่งจะส่งผลให้สังคมส่วนรวมมีความสุข มีความสามัคคี สันติธรรมด้วย (คู่มือสหกรณ์เครดิตยูเนียนสำหรับสมาชิก. 2544 : 27)

### หลักจิตตารมณ์

- |                  |               |
|------------------|---------------|
| 1. ความสนใจกัน   | (แรงจำนวน)    |
| 2. ห่วงใยกัน     | (แรงสติปัญญา) |
| 3. รับผิดชอบ     | (แรงกาย)      |
| 4. แบ่งปันให้กัน | (แรงน้ำใจ)    |

### หลักคุณธรรมความดี 5 ประการ

- |                  |                                       |
|------------------|---------------------------------------|
| 1. ความซื่อสัตย์ | ซื่อสัตย์ต่อตัวเองและต่อกลุ่ม         |
| 2. ความเสียสละ   | ความมีน้ำใจ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว |

- |                  |  |
|------------------|--|
| 3. ความรับผิดชอบ | รับผิดชอบต่อตัวเองและชีวิตของเพื่อนทุกคนในกลุ่ม                |
| 4. ความเห็นใจกัน | เห็นใจถึงความเดือดร้อนของเพื่อนในกลุ่ม                         |
| 5. ความวางใจกัน  | วางใจในกิจกรรมของเพื่อนทุกคนในกลุ่มและทำให้เพื่อนวางใจในตัวเรา |

### อุดมการณ์

อุดมการณ์ หมายถึง “ระบบความคิดที่มีแบบแผนก่อให้เกิดแรงคลใจให้กระทำ หรือควเว้นกระทำในอันที่จะให้ได้บรรลุถึงสภาพอันดีเลิศในขณะนั้น” สำหรับอุดมการณ์สหกรณ์นั้นจะหมายถึง “แนวความคิดของระบบสหกรณ์ที่จะช่วยให้สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนอยู่ในภาวะที่ดิฉันสามารถทำให้ประชาชนอยู่ดีกินดีและมีสันติสุขได้ด้วยการประหยัด การช่วยตัวเอง และช่วยซึ่งกันและกัน “หรืออาจกล่าวได้ว่า มนุษย์จะอยู่ดีมีสันติสุขก็ด้วยการร่วมมือกันช่วยเหลือตัวเองช่วยเหลือซึ่งกันและกันและด้วยการประหยัด” (คู่มือสหกรณ์เครดิตยูเนียนสำหรับสมาชิก. 2544 : 29)

อุดมการณ์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน กล่าวโดยสรุป คือ การประหยัด เพราะการประหยัดมัธยัสถ์อดออมถนอมทรัพย์ย่อมนำไปสู่ความมั่งคั่ง สหกรณ์มุ่งส่งเสริมการประหยัดเป็นสำคัญ อนึ่งสหกรณ์เป็นการรวมกันของบุคคล ของผู้มีปัญหาทางเศรษฐกิจ เขาเหล่านั้นจะไม่มีทางแก้ไขปัญหาของเขาได้เลย หากเขายังพึ่งพิง ฟูมฟ้อย สุรุ่ยสุร่าย นั่นคือ เส้นทางของอบายมุข ซึ่งนับเป็นอุปสรรคสำคัญของสหกรณ์

### หลักการสหกรณ์เครดิตยูเนียน

หลักการสหกรณ์เครดิตยูเนียน หมายถึง แนวทางการดำเนินการหรือแนวปฏิบัติที่จะให้บรรลุถึงอุดมการณ์นั้น หลักการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนได้ถูกกำหนดขึ้น โดยผู้แทนสภาสหกรณ์เครดิตยูเนียนโลก ในการประชุมสมัชชาสหกรณ์เครดิตยูเนียนนานาชาติ ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2527 โดยมีรายละเอียดดังนี้ คือ

#### หลักแห่งประชาธิปไตย

1. ความสมัครใจและการเปิดรับสมาชิกโดยไม่จำกัดจำนวน  
สมาชิกภาพในสหกรณ์เครดิตยูเนียน เปิดสำหรับทุกคนในวงค์สัมพันธ์ที่เห็นคุณประโยชน์และประสงค์เข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในสหกรณ์เครดิตยูเนียน
2. การควบคุมโดยระบบประชาธิปไตย

สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน มีสิทธิมีเสียงเสมอภาคกัน (หนึ่งคนหนึ่งเสียง) และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยไม่คำนึงถึงจำนวนเงินสะสมหรือค่าหุ้น หรือธุรกิจอื่นที่มีอยู่กับสหกรณ์เครดิตยูเนียน การออกเสียงกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนอาจจะกระทำได้ในรูปของสัดส่วนหรือระบบตัวแทนในหลักการประชาธิปไตยโดยสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีเอกสิทธิ์ของตนเองภายในขอบเขตข้อกำหนดกฎหมายสหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นองค์กรที่ควบคุมโดยสมาชิกเพื่อการบริการสมาชิกคณะกรรมการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ต้องเป็นอาสาสมัคร ไม่รับค่าจ้างตอบแทน อย่างไรก็ตามสหกรณ์เครดิตยูเนียนอาจจ่ายเงินชดเชยค่าใช้จ่ายอันเกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงานของคณะกรรมการที่ได้รับเลือกตั้งมานั้น

### 3. ความเป็นกลาง

สหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นกลางทางเชื้อชาติ ศาสนา เพศ และการเมือง  
หลักแห่งการบริการสมาชิก

#### 1. การบริการสมาชิก

สหกรณ์เครดิตยูเนียน จัดบริการต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก ทั้งในด้านสังคมและเศรษฐกิจ

#### 2. การแบ่งปันประโยชน์แก่สมาชิก

สหกรณ์เครดิตยูเนียน จะจ่ายดอกเบี้ยเงินฝากและเงินปันผลในอัตราที่เป็นธรรมทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการประหยัดอันจะส่งผลให้สามารถจัดบริการเงินกู้และบริการอื่นแก่สมาชิกได้

ในการดำเนินงานหลังจากสรรทุนสำรองตามข้อบังคับและจะจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกแล้วส่วนเหลือที่เหลือนคงเป็นของสมาชิกเพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกไม่มีสมาชิกราชบุคคลผู้ใดหรือกลุ่มสมาชิกกลุ่มใดมีผลประโยชน์เฉพาะเงินส่วนเหลือที่กล่าวนี้อาจจัดสรรไว้เป็นทุนในการปรับปรุงบริการแก่สมาชิกตามต้องการ

#### 3. การสร้างเสถียรภาพทางการเงิน

สหกรณ์เครดิตยูเนียน จะต้องส่งเสริมความมั่นคงทางการเงินสร้างทุนสำรองและจัดให้มีการควบคุมภายในเพื่อให้การบริการสมาชิกเป็นบริการที่มั่นคงถาวรสืบไป

หลักแห่งการบริการสังคม

#### 1. การให้การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

สหกรณ์เครดิตยูเนียน มุ่งให้การศึกษาอย่างจริงจังในด้านเศรษฐกิจ สังคมระบบประชาธิปไตยและการช่วยเหลือตนเองแก่สมาชิกคณะกรรมการและพนักงานรวมทั้งชุมชนโดยทั่วไป การส่งเสริมการประหยัดรู้จักใช้เงินใช้อย่างฉลาดและการให้ศึกษาด้านสิทธิ ความ

รับผิดชอบของสมาชิก เป็นลักษณะคู่สัมพันธ์ สังคมเศรษฐกิจของการบริการแก่สมาชิกในสหกรณ์เครดิตยูเนียน

## 2. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

เพื่อจรรโลงไว้ซึ่งอุดมการณ์และความเชื่อมั่นของผู้บุกเบิกงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน มุ่งที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาคน และสังคม เสริมสร้างความยุติธรรมแก่มวลสมาชิก และชุมชนที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน จัดตั้งและดำเนินงานอยู่สหกรณ์เครดิตยูเนียนจะให้ความสำคัญและให้บริการแก่ทุกคนที่เห็นคุณค่า และต้องการเข้ามามีส่วนร่วม การตัดสินใจต่างๆ จะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ และประโยชน์ที่จะเกิดแก่ชุมชนโดยรวมด้วย

## 3. ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ประวัติสหกรณ์เครดิตยูเนียนสากล เครดิตยูเนียน ก่อกำเนิดขึ้นท่ามกลางสถานการณ์ “ข้าวยากหมากแพง” ในสังคมของชาวเยอรมันในมณฑลเวสเตอร์วาลด์ (Westerwald) แคว้นไรน์ (Rhine) ประเทศเยอรมันนี้ในปี ค.ศ. 1847 อันเป็นยุคเดียวกับการปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรป ภาวะเศรษฐกิจโดยทั่วไปตกต่ำ ประชาชนในมณฑลเวสเตอร์วาลด์ ขาดแคลนสิ่งอุปโภคและบริโภคระดับพื้นฐาน อาหารที่จะหารับประทานได้มีเพียงขนมปังกับมันฝรั่งเท่านั้นแต่ราคาซื้อขายกันในตลาดสูงมาก จนชาวชนบทไม่อาจซื้อหาได้อย่างเพียงพอ ก่อให้เกิดภาวะหนี้สิน พอกพูนในหมู่คนมากขึ้น ฟรีดริช วิลเฮล์ม ไรฟ์ ไฟเซิน (Friedrich Wilheim Raiffeisen) นายเทศมนตรีหนุ่มแห่งเมืองเวเยร์บุสช (Weyerbusch) ในขณะนั้นได้ขอความร่วมมือจากคหบดีในเมือง เวเยร์บุสช นำเงินมาลงทุนในสมาคมผู้บริโภครวมซึ่งดำเนินการสร้างโรงงานทำขนมปังขึ้นแล้วจัดซื้อข้าวสาลีจากแคว้นอื่นเข้ามาผลิตขนมปังจำหน่ายแก่ประชาชนในราคาที่ต่ำกว่าท้องตลาดถึงครึ่งหนึ่งสามารถบรรเทาภาวะวิกฤตลงไปได้มาก

กิจการสินเชื่อแบบเครดิตยูเนียน ตั้งอยู่บนพื้นฐานการรวมประชาชนเข้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การดำเนินงานมุ่งเน้นการบริหารองค์กรสร้างความเป็นอยู่ที่ดีสนองความต้องการทางวัตถุแก่ประชาชนไปพร้อมๆ กับการพัฒนาคุณธรรมของประชาชนหลังจากนั้นต่อมาอีกราว 8 ปี กิจการเครดิตยูเนียนได้พิสูจน์ให้เห็นถึงบทบาทและคุณประโยชน์ต่อสังคมจนเป็นที่ประจักษ์ แล้วกิจการเครดิตยูเนียนก็ได้ขยายไปทั่วประเทศโดยเร็ว ไรฟ์ ไฟเซิน ได้อุทิศตนทำงานให้กับการแพร่ขยายและสร้างการยอมรับกิจการนี้ โดยทางกฎหมายจันรัฐบาลเยอรมันได้ตรากฎหมายสหกรณ์ขึ้นโดยอาศัยหลักการ และวิธีการเครดิตยูเนียนเป็นพื้นฐานสำคัญ ทุกวันนี้โลกเราเป็นหนี้บุญคุณของท่าน ไรฟ์ ไฟเซิน เป็นอย่างมาก ถึงกับมีผู้สร้างอนุสาวรีย์เพื่อเป็นเครื่องเตือนความทรงจำให้ระลึกถึง

บุญคุณของท่าน ณ แคว้นไรค์ บ้านเกิดของท่านและจารึกข้อความที่ฐานว่า “ฟริกริก วิลเลียม ไรฟ์ ไฟเช่น บิดาเครดิตยูเนียน” หลังจากประสบความสำเร็จในประเทศเยอรมันนี้ ขบวนการเครดิตยูเนียนก็ได้แพร่หลายไปยังประเทศต่างๆ ทุกทวีป (คู่มือสหกรณ์เครดิตยูเนียนสำหรับสมาชิก. 2544 : 34)

#### 4. ประวัติสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย

เครดิตยูเนียนเริ่มเข้ามาในเมืองไทยเมื่อหลายปีมาแล้ว แต่เรายังไม่รู้และยังไม่คุ้นเคยกับคำนี้ในปี พ.ศ. 2505 องค์การเพื่อชีวิตสังคมและเศรษฐกิจแห่งเอเชีย ได้จัดให้มีการประชุมในหัวข้อเรื่อง “งานออมทรัพย์และพัฒนา” ขึ้นที่กรุงเทพมหานคร ในครั้งนั้นคำว่าเครดิตยูเนียนยังไม่เกิด เพราะใช้คำว่าออมทรัพย์พัฒนา ซึ่งก็เป็นสิ่งเดียวกัน ต่อมาปี พ.ศ. 2506 ผู้เผยแพร่นิกายโรมันคาทอลิก คณะเยซูอิต ได้จัดการสัมมนาในระดับชาติขึ้น ที่บ้านเซเวียร์ ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนาเครดิตยูเนียน” ประเทศที่เข้าร่วมสัมมนาในครั้งนี้มีผู้แทนจากประเทศเกาหลีใต้ ญี่ปุ่น ไต้หวัน ฮองกง และประเทศไทยเข้าร่วมสัมมนา ในการสัมมนาในครั้งนี้เองที่คนไทยเริ่มรู้จักเครดิตยูเนียนว่าคืออะไรกันแน่ แต่หลังจากการสัมมนาผ่านไปก็ยังไม่มีความคืบหน้าเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2507 นายแพทย์ชวลิต จิตรานุเคราะห์ และบาทหลวงบอนเนงส์ ซึ่งเป็นนักพัฒนาในแหล่งสลัมที่ห้วยขวาง ได้ร่วมกันจัดตั้ง “ศูนย์กลางเทวา” ขึ้นเพื่อใช้เป็นที่อบรมผู้ใจบุญขึ้น ที่สลัมห้วยขวาง และพยายามริเริ่มที่จะใช้งานเครดิตยูเนียนเข้าไปพัฒนาคนในแหล่งสลัมย่านนั้น ความริเริ่มดังกล่าวสำเร็จในปีถัดมา คือเมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2508 ได้ก่อตั้งกลุ่มออมทรัพย์พัฒนา หรือเครดิตยูเนียนขึ้นเป็นผลสำเร็จเป็นแห่งแรกที่ศูนย์เทวา โดยใช้ชื่อว่า “เครดิตยูเนียนศูนย์กลางเทวา” นับเป็นกลุ่มแรกในประเทศไทย มีนายอัมพร วัฒนวงศ์ เป็นผู้ก่อตั้งร่วมกับสมาชิก จำนวน 13 คน โดยมีทุนดำเนินงานเริ่มแรก 360 บาท และในช่วงปลายปีนั้นเองประมาณต้นเดือนพฤศจิกายน สมาคมเครดิตยูเนียนโลก (Credit Union International Association = CUNA) ได้จัดสัมมนาเรื่อง “เครดิตยูเนียน” ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน กรุงเทพมหานคร โดยร่วมมือของรัฐบาล ในขณะนั้นโดยมีประเทศต่างๆ ในเอเชียมาร่วมประชุม ในปี พ.ศ. 2521 กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้สนับสนุนให้กลุ่มเครดิตยูเนียนต่างๆ ได้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ได้ถูกต้องตามกฎหมาย โดยกลุ่มแรกที่จดทะเบียนคือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนแม่มูล จำกัด จังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งจดทะเบียนในเดือน กรกฎาคม 2522 (คู่มือสหกรณ์เครดิตยูเนียนสำหรับสมาชิก. 2544 : 37)

#### 5. ข้อมูลเกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด

มีเหตุการณ์หลายอย่างที่เกิดขึ้นและเป็นแรงบันดาลใจในการก่อตั้งสหกรณ์เครดิตยูเนียน คลองจั่น จำกัด เช่น หญิงวัยประมาณ 30 เศษ ชายของบรรดเจ้หน้าบริเวณแฟลต 17 เดินร้องให้ไปพบหัวหน้า สข.คลองจั่น เพื่อขอความช่วยเหลือ ถูกบังคับให้นั้นอกระบบที่ยืมมาลงทุนค้าขาย เลี้ยงชีพ โดยต้องส่งดอกเบี้ยทุกวันพร้อมต้น เวลาจะเอาคืนเงินคืนก็จะบังคับโดยการแจ้งความเป็นลักษณะขี้กอกทรัพย์ อีกเหตุการณ์หนึ่งหญิงวัยประมาณ 50 เศษ ชายของอยู่หน้าโรงพยาบาลนรี ยานพระ โชนง นั่งตาแดงๆ อยู่ในห้องหัวหน้า สข.คลองจั่น ขอความช่วยเหลือการบอกเลิกสัญญาเช่าซื้อ 17 งวด ๆ ละ 607 บาท พร้อมค่าปรับ 9% อีกกรณีหนึ่ง ครอบครัวหนึ่งลูกเจ็บป่วยไม่มีเงินรักษา กู้ยืมธนาคารก็ไม่ได้เพราะขาดหลักทรัพย์ ห้องชุดธนาคารก็ไม่รับเพราะไม่มีโฉนด ต้องพึ่งนายทุนเงินกู้เสียดอกเบี้ยราคาแพง จากกรณีตัวอย่างดังกล่าวข้างต้นนั้นในเคหะชุมชนคลองจั่น ยุคแรกมาจากทั่วทุกจังหวัดตัวใครตัวมันขโมยก็มาก การช่วยเหลือกันอย่างมีระบบ ไม่มี ห้องเช่ามีมากกว่าผู้อยู่อาศัย ปัญหาสาธารณสุขโลก เงินกู้ดอกเบี้ยแพง ชุมชนไม่น่าอยู่อาศัย จึงมีกลุ่มคนที่ปรารถนาจะทำให้ชุมชนมีความน่าอยู่น่าอาศัย มีการจัดตั้งคณะกรรมการชุมชนรวม 30 แฟลต อาสาสมัครกองทุนยาชุมชนคลองจั่น และสมาชิกอาสาป้องกันชาติขึ้น ที่ยังขาดอยู่คือ กองทุนการเงินของชุมชน

จุดเริ่มต้นของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด วันที่ 22 – 24 กรกฎาคม 2526 การเคหะแห่งชาติ ร่วมกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยร่วมกันจัดให้มีการอบรมความรู้ เรื่องสหกรณ์เครดิตยูเนียนกับการพัฒนาชุมชน จำนวน 40 คน จาก 10 ชุมชนที่อยู่ในการดูแลจากการเคหะแห่งชาติ ชุมชนคลองจั่น ส่งผู้นำ 3 ท่านและเจ้าหน้าที่ 1 ท่านเข้าร่วมอบรม ประกอบด้วย

นายนิวัตร	พัฒนศักดิ์สุทธิ	รองประธานคณะกรรมการ
นายมณฑล	กันถ้อย	เหรัญญิก
นายศุภชัย	ศรีสุภอักษร	เลขานุการ
คุณวิภารี	โล่ห์ทอง	เจ้าหน้าที่ สข.คลองจั่น

ในการอบรมมีการไปดูงานสหกรณ์ที่ดำเนินการมาแล้วอย่างศูนย์กลางเทวาและเพิ่งเริ่มจัดตั้งใหม่ที่ชุมชนหลัง บ้านมนังคศิลา ซึ่งมีลักษณะชุมชนที่คล้ายคลึงกัน และมีการฉายภาพยนตร์ จากได้หวันให้ดู ทั้ง 4 ได้ปรึกษาหารือกันว่าหากมีการจัดตั้งเครดิตยูเนียนขึ้นในชุมชน คงจะช่วยแก้ไขปัญหามีอยู่ให้ลดลงได้และตกลงที่จะดำเนินการจัดตั้ง โดยคิดว่า น่าจะทำได้ ที่อื่นแยกกว่ายังทำได้ ไม่ลองไม่รู้ ถึงแม้จะมีข่าวเชรัยักษ์ใหญ่มีปัญหา แรงบันดาลใจ คือ ความเดือดร้อนของคนในชุมชน ผู้นำทั้ง 3 ที่เข้าอบรมรวมถึง คุณทองพิน กันถ้อย ซึ่งมักจะไปกับสามีทุกกิจกรรมได้ร่วมกัน เดินชักชวนผู้คนที่รู้จักกันในชุมชนรวมถึงผู้นำ ทสปช. และประสานงานกับเจ้าหน้าที่ ชสค.

คือ คุณคันทร คมภักดี และเมื่อมีเสียงตอบรับว่าดีถ้าทำได้แต่ก็มีความกลัวว่าเมื่อผู้กู้ยืมแล้วไม่ส่งคืน จะทำอย่างไร คุณนิวัตร มีอาชีพทนายความ บอกว่าถ้ามีจะฟ้องให้ฟรีไม่คิดสตางค์ คุณมณฑล เป็นคนเรียบร้อย อบายมุขไม่มี เหล้าไม่กิน บุหรี่ไม่สูบ โกหกไม่เป็น ถือเงินกึ่งออก จึงไว้ใจได้ด้านความซื่อสัตย์ คุณนิวัฒน์ เป็นผู้นำ งานซิคเขียนติดต่อกุญแจประสานมอบให้น้องเล็กเลขาสุภชัย เพราะมีความคล่องตัวอยู่แล้ว เมื่อทุกอย่างลงตัวจึงได้เชิญชวนผู้สนใจจริงๆ ได้ 22 คน ประชุมจัดตั้งกลุ่มเครดิตยูเนียน เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2526 ณ ชุมชนผู้ว่าการ การเคหะแห่งชาติ (สผ.1) โดยมีทุนขั้นต้น 1,260 บาท ค่าใช้จ่ายในการเตรียมเอกสารขั้นต้น คุณมณฑล เป็นผู้สำรองจ่าย มีทะเบียนสมาชิก สมุดประจำตัว ใบเสร็จรับเงิน – จ่ายเงิน ใบสมัคร ส่วนจดหมายเชิญบันทึกต่างๆ คุณสุภชัย เป็นผู้ดำเนินการ โดยคุณนิวัตรจะให้กระดาษเดือนละ 1 รีม

สหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด จึงเริ่มต้นขึ้น โดยมีคณะผู้จัดตั้ง 5 ท่าน ดังนี้

นายนิวัตร	พัฒนศักดิ์สุธี	ประธานฯ
นายมณฑล	กันล้อม	เหรัญญิก
นายสุภชัย	ศรีสุภอักษร	เลขานุการ
น.ส.วิภาวี	โล่ห์ทอง	เลขานุการ
นางทองพิน	กันล้อม	เลขานุการ

ผลการดำเนินการปีแรก ติดลบ 76 บาท เพราะเป็นระยะแรกตั้ง ในเดือนแรกต้องลงทุนเอกสารต่างๆ ค่าธรรมเนียมแรกเข้า 20 บาท ยังไม่พอใช้จ่าย และเป็นการดำเนินการปีแรกที่ไม่ครบเดือน (26 วัน)

ปี 2527 การดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนคลองจั่น จำกัด ขณะนั้นยังใหม่มาก ผู้จัดตั้งก็ยังไม่รู้อะไรมากแต่ความตั้งใจสูง ถึงแม้จะไม่มีสำนักงาน โต๊ะทำงานก็ไม่มี ต้องเร่ร่อนแต่ก็ไม่ย่อท้อจากแรงบันดาลใจและเชื่อว่าคนอื่นทำได้ เราต้องทำได้ จึงชักชวนเพื่อนๆ จากสามัคคีชวนภรรยา ภรรยาชวนสามัคคี แต่อุปสรรคก็อยู่ที่ขณะนั้นสังคมทั้งประเทศล้วนวิจารณ์ กรณีแชร์น้ำมันล้ม มีการหลอกหลวง และหลักเกณฑ์ดี แต่ความเชื่อถ้อยยังไม่เกิด แต่ก็มีจำนวนหนึ่งสมัครเข้ามาโดยคิดว่าลองดูสะสมเดือนละ 100 บาท ปีหนึ่งเพียง 1,200 บาท 3 ปีเพียง 3,600 บาท เท่านั้นเอง ขณะนั้นชุมชนคลองจั่นกำลังคึก ผู้นำเข้มแข็ง มีการบริการชุมชนเป็นรูปธรรม เช่น จัดเก็บขยะดูแลความสะอาด รักษาความปลอดภัยเสียงตามสาย มีผลงานพัฒนาร่วมกับหน่วยราชการอีกมาก และผู้ก่อตั้งก็เป็นคณะกรรมการชุมชนด้วย ได้รับการยอมรับจนได้รางวัลจากองค์กรทั้ง 3 ท่าน คือ นายนิวัตร พัฒนศักดิ์สุธี ประธานจัดตั้งได้รับรางวัลบุคคลตัวอย่างในด้านบริการสังคมเขตบางกะปิ คุณมณฑล กันล้อม ได้รับเลือกให้เป็นผู้นำชุมชนดีเด่นของการเคหะแห่งชาติ และ นายสุภชัย ศรีสุภอักษร ได้รับเลือกให้เป็นผู้นำชุมชนดีเด่นของการเคหะแห่งชาติ และได้เป็นบุคคล

ตัวอย่าง ด้านบริการประชาชนเขตบางกะปิ และได้รับเลือกตั้งเป็นผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ 3 คลองจั่น และเป็น ทสปช. ดีเด่นของเขตบางกะปิ ทำให้ความเชื่อถือของผู้นำอยู่ในระดับดี แม้ไม่มีสำนักงานก็สามารถเดินทางไปได้เมื่อครบ 6 เดือน คณะผู้จัดตั้งจัดเตรียมระเบียบข้อบังคับที่จำเป็นแล้วเสร็จ ได้จัดให้มีการประชุมใหญ่สามัญ เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ เลือกตั้งคณะผู้ตรวจสอบกิจการ และรับทราบผลการดำเนินงานที่คณะผู้จัดตั้งได้ทำมา โดยจะส่งมอบต่อให้คณะกรรมการชุดใหม่ ซึ่งที่ประชุมใหญ่เป็นผู้เลือกตั้งให้ทำหน้าที่ต่อไป และนับเป็นก้าวแรกของการทดลองบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด โดยมีข้อมูล 6 เดือน ของการจัดตั้งเป็นตัวอย่าง คณะกรรมการดำเนินการ ก็มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามคำแนะนำของ ชสค. แต่ทุกคณะยังไม่มีประสบการณ์และความมั่นใจ คิดได้อย่างเดียว คือ ต้องเพิ่มสมาชิกให้มาก เงินที่มีอยู่ก็ต้องประหยัดใช้เพราะไม่มีรายได้จากแหล่งใด เงินสำรองก็ไม่มี ได้เงินหุ้นมาค่าธรรมเนียมต่างๆ ผ่ากรณาการหมด ค่าใช้จ่ายทั่วไปกรรมการออกเองทั้งหมด โดยสรุป ปี 2527 ทำ 2 อย่าง เป็นหลัก คือ

เพิ่มสมาชิกโดยการชักชวนเพื่อนๆ ที่รู้จักกันและไว้วางใจมารวมกันเพื่อช่วยเหลือกันในรูปแบบของสหกรณ์ ให้สมาชิกที่สมัครเข้ามาฝึกการสะสมหุ้นให้เป็นประจำสม่ำเสมอ ใครขาดก็เตือนกัน บอกกัน ให้ความรู้เท่าที่จะออกมาได้จากเอกสาร และได้ศึกษามาโดยใช้วิธีพูดคุยกกลุ่มเล็กๆ ทำบ่อยๆ จะเน้นให้เห็นข้อดีและวัตถุประสงค์ของการมาร่วมกันสร้างสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในอนาคต และสวัสดิการที่สหกรณ์จะให้กับสมาชิกฟรี คือ การคุ้มครองเงินหุ้นที่สะสมเมื่อเสียชีวิตและคุ้มครองหนี้ เมื่อเสียชีวิตและทุพพลภาพก่อนอายุ 60 ปี (ทั้งที่ยังไม่เกิด)

มีการประชุมคณะกรรมการคณะผู้ตรวจสอบ 3 เดือนครั้ง เนื่องจากยังไม่มีเรื่องมากแต่จะพูดคุยกกันและมาพบกันทุกเสาร์ – อาทิตย์ เพราะขณะนั้นยังไม่มีพนักงานและสำนักงาน งานหลักๆ ตกอยู่กับคุณมณฑล กันล้อม เหมัญญิก คนซื้อสัตย์ของคณะ ที่ต้องทำทั้งการรับสมาชิก เก็บเงินและรักษาเงิน จะถือถุงมือสีขาวอยู่ประจำ และเอากล่องกระดาษมาคิดใส่ทะเบียนสมาชิกไปไหนก็ไป 2 คน กับภรรยาชื่อ คุณทองพิน กันล้อม ทำให้เรามีพนักงาน ไม่ต้องจ่ายเงินเดือน 2 คน เพิ่มเอกสาร คุณนิวัตร ประธานฯ ก็ไปเอาจากสำนักงานมาให้ การทำเอกสาร – ชุรการต่างๆ เป็นหน้าที่ของเลขาคุศุชย์ ทั้ง 4 จะใช้เวลาเย็นๆ ของทุกวันและเสาร์ – อาทิตย์ เดินพูดคุยกชักชวนให้มาเป็นสมาชิกกัน โดยสิ้นปี 2527 สหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด เรามีสมาชิก คน มีหุ้นจำนวน บาท เริ่มมีรายได้จาก ดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมแรกเข้า และก็มี การจ่ายเงินปันผลคนละเล็กน้อยเป็นการทดลองเบื้องต้น การปิดบัญชีไม่ยุ่งยากมาก คุณมณฑล กันล้อม เหมัญญิก เป็นผู้เตรียม โดยมีคุณคันศร คมภักดี เจ้าหน้าที่ ชสค. ให้การแนะนำและช่วยเหลือ และมีการจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปี ขึ้น โดยมีเจ้าหน้าที่ ชสค. มาร่วม และช่วยดำเนินงาน คือ คุณปัญญา ศรีทองสุข หัวหน้างานสนาม



และคุณคณิศร คมกัคดี เจ้าหน้าที่ส่งเสริม มีการเลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ โดยจับฉลากออก 1/3 คือ 5 คน ถือว่าผู้จับออกครบ 1 วาระ แต่ก็มีสิทธิได้รับการเลือกตั้ง ส่วนผู้ตรวจสอบกิจการวาระปี ต่อปี ประธานทั้ง 2 คน คณะยังเป็นคนเดิม ที่ประชุมฯ ลงมติให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด สมัครง่ายเข้าเป็นสมาชิก ชสค. และขอเข้าเป็นสมาชิกสวัสดิการแต่ ชสค. ยังไม่รับ เนื่องจากทำงานยังไม่ครบวงจร คือ ยังไม่มีการบริหารเงินกู้กับสมาชิก

ปี 2528 คณะกรรมการดำเนินการจึงได้เปิดโอกาสให้มีการกู้ยืมเงินซึ่งในระยะเริ่มต้น จำนวนไม่เกิน 1,000 บาท สำหรับฉุกเฉินไม่เกิน 3 เท่าของหุ้นสำหรับเงินกู้สามัญ โดยมีสมาชิกค้า ประกัน 2 คน โดยให้คณะกรรมการเงินกู้ติดตามอย่างใกล้ชิดและทุกคนต้องผ่านการศึกษอบรม จาก คณะกรรมการการศึกษา ในปี 2528 นี้เอง สหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด โดย คณะกรรมการได้ติดต่อขอเช่าสถานที่ชั่วคราวจากการเคหะแห่งชาติ เพื่อใช้เป็นที่ทำการเนื่องจาก สหกรณ์ฯ ได้เปิดให้มีการทำธุรกรรมทางการเงิน ซึ่งการเคหะแห่งชาติได้อนุญาตให้เช่าสำนักงาน ชั่วคราวบริเวณชั้นล่างอาคาร ชุดที่ 17 ร่วมกับกองทุนยาเคหะชุมชนคลองจั่น ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ได้มีพิธีเปิดป้ายสำนักงานในวันที่ 18 เมษายน 2528 โดยท่าน อดีตผู้ว่าการ คุณปราศรัย ทราสุรเวทย์ (ขณะทำพิธีเป็นรองผู้ว่าการ) ในการปรับปรุงสำนักงาน คณะกรรมการได้ช่วยกันบริจาคเงินปรับปรุง ส่วน โຕ้ะ เก้าอี้ 3 ชุด ตู้เก็บเอกสาร และตู้ 4 รั้นชัก ได้รับบริจาคจากผู้มีจิตศรัทธา ผ่านคุณสุภชัย ศรีสุภอักษร เลขานุการ และการเคหะให้ยืม โຕ้ะ 1 ตัว และเก้าอี้ 2 ตัว โดยคุณไพบุลย์ ผู้ช่วยสำนักงานเป็นผู้ให้ความอนุเคราะห์ หลังจากนั้นได้มีการจัด ทิศทางให้ความรู้และแนะนำสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด จัดหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ทุก 3 เดือน ร่วมกันระหว่างสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด กับกองทุนยาเคหะชุมชนคลองจั่น โดย การสนับสนุนจากสมาคมวางแผนครอบครัวแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี โดยการนำของ คุณธวัชชัย ไทยเขียว และผู้ช่วยคุณสม โชค ขาววิจิตร กิจกรรม ทั้งสองได้สร้างความศรัทธาให้กับชุมชนเป็นอย่างดีมีการจัดทุก 3 เดือน มีการฉายภาพยนตร์และทำ ให้อีกทั้ง 2 มีอยู่ร่วมกัน ผู้บริหารชุดเดียวกันมีความเติบโต เก้าอี้พับ 30 ตัว กองทุนยาเป็นผู้ซื้อให้ ใช้งานร่วมกับ โຕ้ะ 2 ตัว สร้างง่าย ๆ เมื่อนำมาจัดกันเป็น โຕ้ะ ประชุม เล่นบิงปองได้ จัดงานก็ใช้ ประโยชน์ได้ ขอบริจาคเหล็กและซื้อไม้้อค้อย่างหนามาทำ ทาสีเอง จัดบอร์ดแสดงโครงสร้าง สิ้นปี 2528 มีจำนวนสมาชิก คน มีจำนวนหุ้น บาท มีรายได้มากขึ้นและจ่ายเงินปันผลสูงขึ้น คณะกรรมการดำเนินการได้พิจารณาจากการดำเนินงานและสภาวะแวดล้อม เห็นสมควรที่จะ ดำเนินการจดทะเบียนให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยเริ่มจากการสมัครง่ายเข้าเป็นสมาชิกของชุมนุม สหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย ซึ่งครั้งนี้ได้รับการตอบรับอย่างดี หลังจากนั้นได้สมัครง่าย

รับสวัสดิการเงินกู้และเงินสะสมจาก ชสค. และได้จัดให้มีการสัมมนาความรู้ของคณะกรรมการดำเนินการและผู้ตรวจสอบกิจการเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ทั้งได้ศึกษาว่าเมื่อจดทะเบียนเป็นสหกรณ์แล้วต้องมีภาระอะไรบ้าง โดยเฉพาะความรับผิดชอบตามกฎหมาย ในปีนี้ได้มีโอกาสและแลกเปลี่ยนกับผู้นำที่มาเยี่ยมชมและศึกษาดูงาน ทั้งในส่วนจากสมาคมสหกรณ์เครดิตยูเนียน อยู่หลายครั้ง มีการขยายวงเงินกู้ยืมเพิ่มตามความต้องการและหุ้นที่เพิ่มขึ้น และได้วางแผนจดทะเบียนในปี 2529

ปี 2529 เดือนกุมภาพันธ์ 2529 คณะกรรมการดำเนินการ ได้จัดให้มีการประชุมใหญ่ผู้ก่อตั้งขึ้น โดยเชิญสมาชิกทั้งหมดมาประชุมเชิญเจ้าหน้าที่จากสหกรณ์จังหวัดที่เกี่ยวข้อง เชิญเจ้าหน้าที่การเคหะและเจ้าหน้าที่ ชสค. มาประชุมใหญ่เพื่อจัดตั้งและจดทะเบียนเป็นสหกรณ์มีการให้ความรู้และฉายภาพยนตร์จากประเทศไต้หวัน และมีการเลือกตั้งคณะผู้จัดตั้งอย่างเป็นทางการอีกครั้งหนึ่งประกอบด้วย

นายนิวัตร	พัฒนศักดิ์สุธี	เป็นประธาน
นายมณฑล	กันล้อยม	เป็นเหรัญญิก
นายศุภชัย	ศรีสุภอักษร	เป็นเลขานุการ
นายยนต์	บุญเพ็ง	กรรมการ
นางทองพิน	กันล้อยม	กรรมการ

มีการจัดทำข้อบังคับฉบับสมบูรณ์ ระเบียบต่างๆ ที่จำเป็น โดยการสนับสนุนจากชุมนุมสหกรณ์ มีการลงนามร่วมกันจัดตั้งสหกรณ์ของสมาชิกรับร้อยคน เพื่อยื่นขอจดทะเบียนโดยนายทะเบียนสหกรณ์ ได้รับจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ เลขที่ สทส(อ) 25/2529 เมื่อวันที่ 7 เมษายน 2529 และมี ชสค. เป็นผู้ให้คำรับรองว่าได้ผ่านการทดลองบริหารกิจการมาระยะเวลาหนึ่งแล้วมีแนวโน้มสามารถเจริญเติบโตและดำเนินงานตามขบวนการสหกรณ์ได้ ในวันที่ 28 เมษายน 2529 มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีของชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย โดยผู้แทนสมาชิกต้องเป็นสหกรณ์ที่จดทะเบียนแล้วสหกรณ์เครดิตยูเนียนทดลองจนจำกัด ได้ส่ง คุณศุภชัย ศรีสุภอักษร เป็นผู้แทนเข้าร่วมประชุมและได้รับเลือกจากที่ประชุมใหญ่ให้ทำหน้าที่เป็น รองประธานคนที่ 1 ในคณะกรรมการดำเนินการของชุมนุมแห่งประเทศไทย นับเป็นเกียรติของสหกรณ์ที่จดทะเบียนใหม่หมาดๆ ที่มีโอกาสขึ้นเวทีระดับชาติครั้งแรก และในปีเดียวกัน ประธานสหกรณ์เครดิตยูเนียน คือ คุณนิวัตร พัฒนศักดิ์สุธี ก็ได้รับเลือกเป็นผู้แทนสหกรณ์จังหวัดกรุงเทพมหานครอีกท่านหนึ่ง

หลังจากจดทะเบียนเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียน เรียบร้อยแล้ว คณะกรรมการได้จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ โรเนียวเชิญชวนผู้อยู่อาศัยและประชาชนทั่วไปให้มาเป็นสมาชิกสหกรณ์เครดิต

ยูเนียนคลองจัน จำกัด ทั้งยังได้วางแผนเพื่อให้มีการเจริญเติบโตเป็นลำดับๆ แต่เป็นธรรมชาติของการสร้างงานของคนหมู่มาก จะต้องเกิดปัญหาอุปสรรคเกิดความไม่เข้าใจกัน ทั้งด้านกติกา การอนุมัติการกู้ การใช้สิทธิของหมู่คณะรวมถึงการนำและ จากคณะกรรมการชุมชนและปัญหาส่วนตัว ทำให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้น และมีสมาชิกลาออกจากสหกรณ์ไปจำนวนหนึ่งในช่วงใกล้สิ้นปี 2529 แต่อย่างไรก็ตามส่วนที่ยังดำเนินงานอยู่ก็มีได้ข้อที่ ได้จัดประชุมสัมมนาคณะกรรมการเดินทางไปศึกษาดูงานยังสหกรณ์เครดิตยูเนียนชั้นนำ ภาคตะวันออกมีสหกรณ์เครดิตยูเนียนศรีสุทนต์ และ สหกรณ์เครดิตยูเนียนท่าหัวแหวน มีการนำรูปแบบที่ดีหลายอย่างของรุ่นพี่มาปรับใช้ เช่น การอบรมแล้วต้องมีการทดสอบความรู้ การติดตามหนี้และสานสัมพันธ์ รวมถึงกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมาที่ดำเนินงานต่อ เช่น การจัดหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ และทิศทางความรู้เรื่องสหกรณ์มีการจัดออกไปนอกชุมชนที่ใกล้เคียง ทั้งได้ร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ที่อยู่ในชุมชนและบริเวณใกล้เคียงมีโอกาสได้ต้อนรับการมาเยือนของประธานสภาเครดิตยูเนียน โลกจากประเทศ ออสเตรเลียผู้แทนเครดิตยูเนียนภาคพื้นเอเชียจากเกาหลีและผู้อำนวยการสภาเครดิตยูเนียน โลกจากประเทศสหรัฐอเมริกา โดย ชศค. ได้พามาเยี่ยมชมกิจการ นับเป็นเกียรติของสหกรณ์ฯ เล็กๆ ในปีเดียวกัน คณะผู้แทนและสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนจากประเทศไต้หวัน ได้เดินทางมาเยี่ยมชมกิจการ นับเป็นคณะชาวต่างชาติที่ใหญ่ที่สุดที่ได้เดินทางมาเยี่ยมชมกิจการนับแต่ก่อตั้งกิจการมา คณะกรรมการได้ตัดสินใจครั้งสำคัญเข้าช่วยเหลือการสร้างศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนที่กำลังจะสร้างขึ้นโดยคณะกรรมการศูนย์ชุมชนคลองจัน ซึ่งกรรมการสหกรณ์ฯ ส่วนใหญ่ก็เป็นกรรมการศูนย์บางท่านก็เป็นอาสาสมัครเลี้ยงดูเด็กช่วงเริ่มต้น คือ คุณทองพินและคุณศิรินารถ ในการช่วยเหลือนี้คณะกรรมการได้ช่วยกู้ยืมเงินทั้งหมด 5 แสนบาท เพื่อนำไปใช้ในการก่อสร้างเป็นอาคารสองชั้น ทั้งนี้เพราะเงินช่วยเหลือจาก ประเทศเยอรมันไม่พบ แม้จะเป็นการเสี่ยงอยู่บ้างแต่คณะกรรมการเห็นว่าก่อเกิดประโยชน์อย่างยิ่งในอนาคต การตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อชุมชนนี้มิใช่เกิดขึ้นครั้งแรก เพราะในสมัยที่บริหารชุมชนประธานนิวัตร ได้นำรถของตนเข้า ไฟแนนซ์ โดยมีเลขานุการผู้ค้ำประกัน เพื่อจะนำเงินมาซื้อรถเก๋งขยะ เจริญฤทธิขณะนั้นได้นำเงินบ้านญาติส่วนตัว 20,000 บาท มาเป็นทุนซื้อรถแทนเพราะรถเก่าไม่ผ่าน ตัวอย่างที่เป็นประวัติศาสตร์นี้จะให้เห็น ถึงความกล้าหาญและเสียสละของผู้นำ และเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้กิจการของสหกรณ์ฯเจริญเติบโตสามารถจัดตั้งขึ้นได้เพียงแห่งเดียวจากจำนวน 10 ชุมชน สิ้นปี 2529 สหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจัน จำกัด มีสมาชิกจำนวน คน มีหุ้น บาท มีผลกำไรสูงขึ้นสามารถปันผลให้กับสมาชิกมากขึ้น ความเชื่อมั่นเริ่มมากขึ้น และเป็นปีแรกที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจัน จำกัด ต้องผ่านการตรวจสอบบัญชีจากราชการ คือ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์เครดิตยูเนียนซึ่งเป็นปัญหาพอสมควร คือ สหกรณ์เครดิต

ยูเนียนคลองจัน จำกัด ยังไม่มีพนักงาน เற்றுณิกผู้ทำบัญชีก็ต้องทำงานในเวลาปกติ คงต้องอาศัยพนักงานที่ไม่มีเงินเดือน คือ คุณทองพิน กันล้อม เป็นผู้ต้อนรับและนำเอกสารให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบและได้รับคำสั่งใจอย่างสูงจากข้าราชการอาวุโสว่า ตั้งมาทำไม? ไม่มีพนักงาน ไม่พร้อมก็ไม่ควรตั้ง ถามอะไรก็ไม่รู้เรื่อง ประการสำคัญไม่มีใครสนับสนุนด้านการเงินดังนั้นจึงต้องอดทนและทนทำเองอยู่ถึง 4 ปี จึงมีพนักงานคนแรกได้ แต่อย่างไรก็ตามบัญชีไม่มีอะไรมาก ไม่ยุ่งยาก ก็สามารถตรวจเสร็จ และมีการจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปีครั้งแรกหลังจากจดทะเบียน ถือได้ว่าสหกรณ์คลองจันได้ยกระดับเป็นสหกรณ์ จำกัด เรียบร้อยอย่างสมบูรณ์แบบ นับเป็นอีกก้าวที่ผู้ก่อตั้งภาคภูมิใจ

ปี 2530 เป็นปีที่ขาดผู้นำเพราะรุ่นบุกเบิกหลายคนไม่อยู่มีการขัดแย้งกันทางความคิดแล้วชักชวนกันออกไป แต่ற்றுณิกไม่ออกตาม ทำให้งานเดินต่อไปโดยไม่สะดุด เพราะที่ทำงานจริงๆ ก็มีเพียงเลขาและற்றுณิกเท่านั้น ยังโชคดีที่ได้คุณธัญ นุญญา มาทำหน้าที่เป็นประธาน ซึ่งท่านก็ทำหน้าที่ได้ดีถึงแม้มีคู่แข่งผู้ก่อตั้งมาแต่ต้น สมาชิกรุ่นเก่าลาออกไปหลายคนในปีนี แต่ก็ไม่ทำให้การบริหารจัดการต้องสะดุดหรือซ็อกไป ปีคบัญชีได้ตามปกติ ทุนก็เพิ่ม สมาชิกก็เพิ่ม กำไรก็เพิ่ม รวมถึงปัญหาที่เพิ่มตาม มีการอบรมสมาชิกและจัดงานสังสรรค์เพื่อกระชับความสัมพันธ์ในช่วงปีใหม่สิ้นปี 2530 มีสมาชิก คน มีทุนเรือนหุ้น บาท มีการประชุมใหญ่และจ่ายเงินปันผลให้สมาชิกได้ถึงร้อยละ 12%

ปี 2531 คณะกรรมการดำเนินการมีความมุ่งมั่นจัดอบรมความรู้โดยอาศัยทาง ชสค. มาช่วยเป็นวิทยากร และได้ตอบรับแลกเปลี่ยนความรู้กับสหกรณ์เครดิตยูเนียนจากบ้านแสงอรุณและชุมชนบ้านพุตะแบกที่มาเยี่ยมชม และปีนี้เป็นปีแรกเป็นครั้งแรกที่สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจัน จำกัด เสียชีวิตคนแรกที่ได้รับสวัสดิการคุ้มครองจาก สก.1,2 คือ จำสิบเอกสานติ มุ่งหมั่นทำผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน อดีตทหารผ่านศึก โดยมีลูกสาวเป็นผู้รับผลประโยชน์ทำให้สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจัน จำกัด ที่มีอยู่เกิดความเชื่อมั่นยิ่งขึ้น คณะกรรมการได้จัดไปสัมมนาดูงานนอกสถานที่มีสหกรณ์เครดิตยูเนียนห้วยทรายเหนือ โดยทางสมาคมช่วยประสานงานไปพักค้างที่ค่ายทหาร กลับมาแวะดูงานศูนย์กลางทewa แม่แบบอีกครั้งหนึ่ง ได้ข้อคิดจากการ์ดูงานหลายข้อ เช่น สมาชิกประเภทนี้ดีหรือไม่? และตัวอย่างในการติดตามหนี้ค้างมาใช้กับสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจัน จำกัด ชุมชนคลองจันเป็นชุมชนเปิดมีการไหลลื่นของการอยู่อาศัยค่อนข้างมาก สมาชิกมีทั้งสมัครใหม่และลาออก แต่จำนวนสมาชิกก็เพิ่มขึ้น แต่ยังไม่มากนักและก็มีปัญหาประธานต้องลาออกเพราะจะไปสมัครเป็นกรรมการออมทรัพย์ที่ทำงานทำให้ต้องหาประธานใหม่มาทำหน้าที่ในปีต่อไป ซึ่งหนีไม่พ้นคนที่ทำงานอยู่ประจำ คือ คุณสุภชัย ศรีสุภอักษร ต้องเข้ารับหน้าที่เป็น

ประธานดำเนินการ นับเป็นคนที่ 3 ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด ปีนี้มีสวัสดิการเกิดขึ้นใหม่ คือ สก.5 หรือที่เรียกว่า ฌาปนกิจ เป็นปีที่เกิดความสับสนทางความคิด เพราะตั้งได้ไม่นานก็มีการเปลี่ยนกติกาขึ้นเพราะความไม่เข้าใจและผู้นำที่ขาดอุดมการณ์ หาประโยชน์จากสมาชิก แต่ก็ได้รับการปรับปรุงจนเข้าที่เข้าทาง แต่สมาชิกที่เข้าร่วมก็ไม่มากนักและมีสมาชิกตายได้รับสวัสดิการด้วย 2 ราย คณะกรรมการ ได้ไปร่วมเป็นเจ้าภาพให้และจุดสำคัญคือ มีสมาชิกท่านหนึ่งเป็นคนตาบอดอายุมากแล้วมีหุ้น ไม่มาก รักษาตัวอยู่ปึกว่า เมื่อเสียชีวิตได้ค่าชดเชย 280,000 บาทเศษ ส่วนหนึ่งเป็นค่าจัดงานอีกส่วนหนึ่งฝากไว้ส่งหลานจนจบ ม.6 อยู่แฟลต 15 นี้เอง ทั้งๆที่ผู้ตายมีหนี้อยู่แต่สวัสดิการเงินกู้ก็ชดใช้ให้ ทำให้เพื่อนบ้านมาสมัครอีกหลายคน ส่วนอีกรายก็เป็นญาติของพนักงาน คณะกรรมการนำพวงหรีดและเงิน ไปมอบให้ มีการถ่ายภาพเป็นที่ระลึกและเป็นหลักฐานให้สมาชิกอื่นได้ทราบและเกิดความมั่นใจ

## 6. การดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด

การดำเนินงานของ สหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการดำเนินงานซึ่งที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์ฯ ได้เลือกตั้งจากสมาชิกที่มีคุณสมบัติตามข้อบังคับ ทำหน้าที่บริหารกิจการของสหกรณ์ฯ จากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2550 เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2551 ณ โรงแรมอเล็กซานเดอร์ ได้เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 24 จำนวน 15 คน เพื่อทำหน้าที่บริหารสหกรณ์ฯ โดยมีรายชื่อดังนี้

1. นายสุภชัย	ศรีสุภอักษร	ประธาน
2. นายปฏิพันธ์	จันทร์ภูติ	รองประธาน
3. นางทองพิน	กันล้อม	เหรัญญิก
4. นายถกัส	โสสมคำ	เลขานุการ
5. น.ส.สุรัตน์	ชาญฉลาด	กรรมการ
6. นายยนต์	บุญเพ็ง	กรรมการ
7. น.ส.อุดมลักษณ์	ศิริสมรรถนะ	กรรมการ
8. นางสาวชล	นาราช	กรรมการ
9. นางบังอร	ชีวะสิทธิ์	กรรมการ
10. นางนภาพร	ดวงรักษา	กรรมการ
11. นายชัยณรงค์	ภัทรลิขิตสกุล	กรรมการ
12. ว่าที่ ร.ท.นิโรจน์	คงกระจ่าง	กรรมการ

13. นายมนตรี	พุมดวง	กรรมการ
14. น.ส.นัญจนก	คูดวง	กรรมการ
15. นางลัดดา	ไทยวัฒนา	กรรมการ

คณะกรรมการได้จัดสรรตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างของสหกรณ์ฯ เพื่อความสะดวกและความคล่องตัวอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิก ดังนี้

**คณะกรรมการอำนวยการ** มีหน้าที่อำนวยการด้านต่างๆ เพื่อให้ความสะดวกกับสมาชิก รวมถึงการติดต่อประสานกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง จัดทำนิติกรรมต่างๆ ดูแลความเรียบร้อยภายในสำนักงานรวมถึงหน้าที่ตามข้อบังคับของสหกรณ์ฯ มีจำนวน 5 ท่าน ดังนี้

1. นายศุภชัย	ศรีศุภอักษร	ประธานฯ
2. นายปฏิพันธ์	จันทร์ภูติ	รองประธาน
3. นายลภัส	โสมคำ	เลขานุการ
4. นางทองพิน	กันล้อม	เหรัญญิก
5. น.ส.สุรัตน์	ชาญฉลาด	กรรมการ

**คณะกรรมการเงินกู้** มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาอนุมัติเงินให้สมาชิกผู้ตามที่สมาชิกร้องขอตามกฎข้อบังคับ และคำสั่งของสหกรณ์ฯ รวมถึงการตรวจสอบเอกสาร ควบคุมเงินกู้ให้มีหลักประกัน ติดตามการชำระหนี้ของสมาชิกตามสัญญา รวมถึงการสอบสวนเบื้องต้น กรณีสมาชิกขอผ่อนชำระหรือการลงโทษให้สมาชิกออกจากสหกรณ์ มีจำนวน 5 ท่าน ดังนี้

1. นายชนต์	บุญเพ็ง	ประธานฯ
2. น.ส.อุดมลักษณ์	ศิริสมรรถนะ	เลขานุการ
3. นางสาวชล	นาราช	กรรมการ
4. นางบังอร	ชีวะสิทธิ์	กรรมการ
5. นางนภาพร	ดวงรักษา	กรรมการ

**คณะกรรมการศึกษา** มีหน้าที่ให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิกและผู้สนใจได้ทราบถึงหลักการวิธีการสหกรณ์ฯ ดำเนินงานเผยแพร่ติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งงานตามที่กำหนดในข้อบังคับ มีจำนวน 5 ท่าน ดังนี้

1. นายชัยณรงค์	ภัทรลิจิตสกุล	ประธานฯ
2. ว่าที่ ร.ท.นิโรจน์	คงกระจ่าง	เลขานุการ
3. นายมนตรี	พุมดวง	กรรมการ

4. น.ส.นัญจนก	คูดวง	กรรมการ
5. นางลัดดา	ไทยวัฒนา	กรรมการ

**คณะกรรมการดำเนินการ** ทำหน้าที่กำกับดูแลและดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ตามแผนงานและงบประมาณที่ได้ผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี และดำเนินการตามนโยบายของรัฐชุนุมสหกรณ์ฯ สมาคมสมาพันธ์สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตแห่งเอเชีย (ACCU) ตามอำนาจที่กฎหมายได้กำหนดรวมถึงยึดมั่นตามหลักการวิธีการสหกรณ์สากล หลักเครดิตยูเนียนสากล เป็นศูนย์รวมปรัชญาแนวคิดของเครดิตยูเนียน วัตถุประสงค์ของการตั้งสหกรณ์ภายใต้กรอบกฎหมายและข้อบังคับที่สมาชิกร่วมกันกำหนด ตลอดจนสนองตามความต้องการของสมาชิกที่ได้รับความสะดวกหรือร้อนโดยมุ่งให้เกิดความเจริญเติบโต ความเข้มแข็ง มีมาตรฐานสากล เพื่อเป็นสถาบันการเงินและสวัสดิการชุมชนเพื่อชุมชนที่เข้มแข็งยิ่งขึ้น ในการช่วยแก้ไขปัญหาและพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและความเป็นอยู่ที่ดี ส่งเสริมระบบประชาธิปไตยเพื่อความเจริญรุ่งเรืองของประเทศชาติสืบไป

ในรอบปีบัญชี 2551 การดำเนินงานของสหกรณ์ฯ โดยภาพรวมมีความเจริญเติบโตมากขึ้นเป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งจำนวนสมาชิก สินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้น มีสำนักงานใหม่ที่มีเทคโนโลยีทันสมัยและมีภาพลักษณ์ที่ดีจากขบวนการทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งคณะกรรมการขอเสนอผลการดำเนินงานโดยจำแนกออกได้ดังนี้

#### ด้านการระดมทุน

ทุนของสหกรณ์นั้นอาจได้มาทั้งจากการสะสมหุ้นของสมาชิก เงินรับฝากออมทรัพย์ ออมทรัพย์พิเศษ การกู้ยืมภายนอก การบริจาคหรือการหารายได้ ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์ฯ สามารถระดมทุนได้ถึง 5,476,616,758.77 บาท สามารถแยกออกได้ดังนี้

เงินทุนเรือนหุ้น	393,437,790.00 บาท
เงินฝากออมทรัพย์	964,099,325.68 บาท
เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ	4,079,895,743.09 บาท
เงินกู้ยืมจาก ช.ส.ค.	39,183,900.00 บาท

#### ด้านการขยายงานและการมีส่วนร่วมจากสมาชิก

ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์ฯ ได้ดำเนินนโยบายขยายจำนวนสมาชิกโดยการประชาสัมพันธ์และจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสังคมหลายกิจกรรม ทำให้มีผู้สมัครเป็นสมาชิกจำนวนมากดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 จำนวนสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด

การดำเนินงาน	(ราย)
สมัครสมาชิกใหม่ (คลองจั่น)	4,503
สมัครสมาชิกใหม่ (โครงการเอื้ออาทร)	38,407
สมาชิกลาออก (คลองจั่น)	972
สมาชิกลาออก (โครงการบ้านเอื้ออาทร)	766
สมาชิกคงเหลือ (คลองจั่น) ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2551	10,516
สมาชิกคงเหลือ (โครงการบ้านเอื้ออาทร) ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2551	37,641
สมาชิกฝากออมทรัพย์	48,157
สมาชิกฝากออมทรัพย์พิเศษ	2,686
สมาชิกสมทบ	1,288
<b>รวมสมาชิกทั้งหมด</b>	<b>48,157</b>

ที่มา : รายงานประจำปี 2551 สหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด . 2551 : 86

#### ด้านการศึกษาและประชาสัมพันธ์

ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด ได้มีการประชาสัมพันธ์องค์กรในหลายด้าน โดยผ่านสื่อต่างๆ ซึ่งสหกรณ์ฯ ให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่สหกรณ์ฯ และสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกรวมทั้งสาธารณชนทั่วไป ในปัจจุบันสหกรณ์ฯ จึงเป็นที่รู้จักของประชาชนในวงกว้างโดยมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารองค์กรผ่านทางวารสารเครดิตยูเนียนฉบับราย 2 เดือน อีกทั้งประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์หลายสำนักพิมพ์ดังนี้ หนังสือพิมพ์โคออปนิวิสต์ เกลียวเชือก โปสทูเคย์ ไทยรัฐ ข่าวเศรษฐกิจ สยามธุรกิจ โกลบอลบิสซิเนสเส้นทางนักขาย เคลินิวส์ มติชน และอีกหลายสำนักพิมพ์ สำหรับสื่อทางโทรทัศน์ มีรายการต่างๆ ที่ออกอากาศดังนี้ รายการจับประเด็นมาเป็นข่าว รายการรวมพลคนมีเครดิต รายการเศรษฐกิจพอเพียง รายการข่าวดีประเทศไทย รายการเส้นทางนักขาย รายการเจตนาดีและรายการคุยกันลูกค้อ

นอกจากนี้ ยังมีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อวิทยุชุมชนเพื่อให้ประชาชนได้รับรู้เรื่องราวของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด มากยิ่งขึ้น ประการสำคัญสหกรณ์ฯ ยังมีภารกิจหลักเพื่อ

สังคมโดยจัดให้มีการรับบริจาคโลหิต ทุกๆ 3 เดือน ตลอดทั้งปี ซึ่งในปี 2551 มีผู้มีจิตศรัทธา มาร่วมบริจาคโลหิตเป็นจำนวนมาก โดยสามารถบริจาคโลหิตให้แก่ศูนย์บริการโลหิตแห่งชาติ สภากาชาดไทย เป็นจำนวนสูงถึง 499 ยูนิต รวมทั้งยังได้จัดให้มีกิจกรรมการทำบุญตัดกบาตร ข้าวสารอาหารแห้งแก่พระภิกษุสงฆ์ 200 รูป

#### ด้านการให้บริการด้านเงินกู้

ในปีที่ผ่านมาสหกรณ์ฯ ได้ให้บริการเงินกู้เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของสมาชิกทั้ง ตามปกติและกรณีพิเศษ เช่น ชำระหนี้ในระบบ ซ้ำที่อยู่อาศัย ลงทุนประกอบอาชีพและอื่นๆ โดยการร้องขอของสมาชิก โดยแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ดังนี้

#### ตารางที่ 2.5 ประเภทเงินกู้ต่างๆ

ประเภทเงินกู้	จำนวนราย	จำนวนเงิน (บาท)
1. เงินกู้ฉุกเฉิน	2,006	7,472,460.00
2. เงินกู้สามัญ	2,118	45,560,445.00
3. เงินกู้พิเศษ	145	37,088,200.00
4. เงินกู้พิเศษ โครงการ	272	126,618,543.25
5. เงินกู้พิเศษ โครงการบ้านเอื้ออาทร	4,657	1,833,803,910.61
<b>รวม</b>	<b>9,198</b>	<b>2,050,543,558.86</b>

ที่มา : รายงานประจำปี 2551 สหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด . 2551 : 87

#### ด้านสวัสดิการ

สหกรณ์ฯ มีแนวทางในการแก้ปัญหาสังคม เสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและดูแลสมาชิกให้ครบครัน ด้วยวิธีการจัดสวัสดิการดูแลสมาชิกให้ครอบคลุมเพื่อให้คุณภาพชีวิตของสมาชิกดีขึ้นกว่าที่เคยเป็น ช่วยลดปัญหาทางสังคม สร้างครอบครัวให้มีความอบอุ่น เกิดความเชื่อมั่น และถือปฏิบัติคุณธรรมการอยู่ร่วมกันอันมีความซื่อสัตย์ เสียสละ เห็นใจกัน ไว้วางใจกัน สหกรณ์ฯ จึงจัดให้มีบริการสวัสดิการคุ้มครองสมาชิกและครอบครัว ดังนี้

1. สวัสดิการประกันเงินกู้ (สค.1) เป็นสวัสดิการที่สหกรณ์จัดขึ้นเพื่อคุ้มครองมูลหนี้ที่สมาชิกได้กู้ยืมจากสหกรณ์ เพื่อนำไปบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้กับครอบครัวหรือวัตถุประสงค์อื่นๆ

แล้วเกิดประสบภัยพิบัติขึ้น ถึงขั้นเสียชีวิตหรือทุพพลภาพโดยสิ้นเชิง (ทุพพลภาพ ต้องอายุไม่เกิน 75 ปี บริบูรณ์) ไม่สามารถประกอบอาชีพได้ ในขณะที่หนี้เงินกู้ต่างๆ ยังชำระคืนไม่ครบตามสัญญา สวัสดิการเงินกู้จะให้ความช่วยเหลือสมาชิกโดยชำระหนี้ให้กับสหกรณ์ฯ แทนสมาชิก จำนวนไม่เกิน 500,000.- บาท โดยมีต้องให้ทายาทหรือผู้ค้ำประกันมารับผิดชอบแทนสมาชิก

**กรณีเสียชีวิต** มีสวัสดิการคุ้มครองชำระหนี้คืนแทนสมาชิก ตามจำนวนเงินกู้คงเหลือ **ไม่เกิน 500,000 บาท คุ้มครองตามช่วงอายุดังนี้**

#### ตารางที่ 2.6 สวัสดิการคุ้มครองชำระหนี้คืนแทนสมาชิก

ช่วงอายุ	โดยธรรมชาติ	เจ็บป่วย
20 – 69 ปีบริบูรณ์	100 %	50 %
70 – 75 ปีบริบูรณ์	20 %	10 %
75 – 90 ปีบริบูรณ์	10 %	5 %

ที่มา : รายงานประจำปี 2551 สหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด . 2551 : 89

สวัสดิการจะให้ความคุ้มครองสมาชิกกรณีเสียชีวิตด้วยอุบัติเหตุทันทีหลังอนุมัติสินเชื่อ กรณีสมาชิกที่กู้เงินขณะเจ็บป่วยแล้วเสียชีวิต สวัสดิการจะให้ความคุ้มครอง 50% ของเงินกู้คงเหลือ วงเงินไม่เกิน 500,000 บาท แต่ต้องชำระเงินกู้ไม่น้อยกว่า 180 วัน และต้องไม่ติดเงื่อนไข หรือมีเจตนาทุจริตปกปิดเท็จจริงหรือเป็นโรคร้ายแรงขณะที่กู้เงิน ซึ่งสมาชิกต้องชำระหนี้คืนอย่างเป็นประจำและสม่ำเสมอด้วย

2. สวัสดิการสมทบเงินหุ้น (สค.2) เป็นสวัสดิการที่สหกรณ์ฯ จัดขึ้นเพื่อคุ้มครองเงินออมที่สมาชิกรับมาสะสมหุ้นกับสหกรณ์ฯ เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและคุ้มครองการลงทุนของสมาชิกที่เป็นเจ้าของกิจการอย่างมีหลักประกัน และได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าในรูปแบบของเงินปันผลของสมาชิกที่สะสมหุ้นอย่างเป็นประจำและสม่ำเสมอ จะได้รับเงินสมทบเงินหุ้นเพิ่มในวงเงินไม่เกิน 300,000 บาท ตามเกณฑ์อายุที่สะสมดังนี้

## ตารางที่ 2.7 สวัสดิการเงินสมทบ

ช่วงอายุที่สะสม	เกณฑ์ที่ได้รับความคุ้มครอง
20 – 54 ปี	ได้รับความคุ้มครอง 100 % ของหุ้นที่สะสม
55 – 59 ปี	ได้รับความคุ้มครอง 75 % ของหุ้นที่สะสม
60 – 64 ปี	ได้รับความคุ้มครอง 50 % ของหุ้นที่สะสม
65 – 69 ปี	ได้รับความคุ้มครอง 25 % ของหุ้นที่สะสม
70 ปีขึ้นไป	ได้รับความคุ้มครอง 10 % ของหุ้นที่สะสม

ที่มา : รายงานประจำปี 2551 สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนคลองจั่น จำกัด . 2551 : 90

จากเดิมสวัสดิการคุ้มครองสมาชิกกรณีเสียชีวิตอย่างเดียว แต่ปัจจุบันเพิ่มความคุ้มครองกรณีให้เงินทรงชีพยามชรา สมาชิกอายุครบ 100 ปี จะได้รับเงินสวัสดิการก่อนที่จะเสียชีวิต

3. สวัสดิการความมั่นคง (สก.4) เป็นสวัสดิการที่สหกรณ์ฯ จัดขึ้นเพื่อดูแลการบริหารงานของสหกรณ์ฯ รวมถึงสมาชิกโดยรวม เพื่อป้องกันและให้เกิดความมั่นคงจากเหตุการณ์ที่ไม่ปกติที่อาจเกิดจากการกระทำผิดกฎหมายของกรรมการ พนักงาน เอกสารสูญหาย เพลิงไหม้ โจรกรรม รวมถึงทรัพย์สินของสมาชิก ณ สำนักงานสหกรณ์ฯ และในส่วนอาคารสำนักงาน จะมีการประกันอัคคีภัยคุ้มครองรวมอยู่ด้วยอีกชั้นหนึ่ง

4. สวัสดิการกองทุนสมทบ (สก.5) เป็นสวัสดิการที่สหกรณ์ฯ จัดขึ้นเพื่อให้สมาชิกได้ช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกด้วยกัน กรณีเสียชีวิต ทางครอบครัวจะได้ไม่มีภาระในการจัดงานศพ ซึ่งเป็นประเพณีและวัฒนธรรมที่จะต้องจัดให้มีขึ้นสำหรับการบำเพ็ญกุศลให้กับผู้เสียชีวิต สหกรณ์ฯ ร่วมกับชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนแห่งประเทศไทย จำกัด (ช.ส.ค.) จัดสวัสดิการนี้ขึ้นมา เพื่อช่วยเหลือครอบครัวสมาชิกสหกรณ์ สมาชิกที่สนใจสวัสดิการ (สก.5) สมัครด้วยตนเองที่สหกรณ์ตามช่วงอายุดังนี้

อายุ 20 – 60 ปีบริบูรณ์ จ่ายค่าธรรมเนียมแรกเข้า 300 บาท

อายุ 60 – 65 ปีบริบูรณ์ จ่ายค่าธรรมเนียมแรกเข้า 600 บาท

ในกรณีเสียชีวิตจ่ายค่าบริการอัตรศพละ 2 บาท วงเงินคุ้มครองไม่เกิน 100,000 บาท สมาชิกที่เข้าร่วมต้องส่งเงินเข้ากองทุนทุกเดือน ไปจนกว่าจะลาออกหรือเสียชีวิต

5. สวัสดิการกองทุนสงเคราะห์ (สก.3) เป็นสวัสดิการอีกประเภทหนึ่งที่จัดขึ้นเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้กู้และผู้ค้าประกันเงินกู้ที่ไม่มีหลักทรัพย์ หรือหลักประกันอื่นและต้องรับผิดชอบหนี้ที่

ไม่ได้เกิดขึ้นโดยตรง แต่เกิดจากเพื่อนที่กู้ยืมเงินหรือเกิดจากเหตุสุดวิสัยไม่สามารถชำระคืนได้ เพื่อเป็นการป้องกันความเสียหายและช่วยเหลือสมาชิก สหกรณ์จึงได้จัดสวัสดิการกองทุนสงเคราะห์ เพื่อให้ความช่วยเหลือดังกล่าว โดยให้สมาชิกผู้กู้และผู้ค้ำสมัครสวัสดิการกองทุนสงเคราะห์โดยส่งเงินเข้ากองทุนเดือนละ 20 บาท (ทุกๆ เดือน) ครบ 2,000 บาท + ดอกเบี้ย 2% ต่อปี กรณีเสียชีวิตจะสมทบคืนให้ 20 เท่า เท่ากับ 40,000 บาท ซึ่งกองทุนสงเคราะห์นี้จะสะสมเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาและจะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับสมาชิกและสหกรณ์ในอนาคตโดยมีระเบียบกำกับไว้

6. สวัสดิการกองทุนบำนาญ คือ ประกันชีวิตประเภทหนึ่ง ปัจจุบันใช้ (แบบใหม่ U Life E 15) ซึ่งสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนคลองจั่น จำกัด ร่วมกับองค์กรสหประกันชีวิต จำกัด จัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างเสถียรภาพให้สมาชิกและครอบครัวมีหลักประกันและความมั่นคง โดยให้สมาชิกและครอบครัวช่วยกันสร้างกองทุนเพื่ออนาคต เพื่อการดำรงชีพยามชรา เพื่อการศึกษาบุตรหลาน เพื่อการปลดปล่อยหนี้สินในอนาคต สร้างกองทุนเป็นมรดกเงินสด สำหรับตนเองและทายาท และในระหว่างสมทบทุนกรณีเสียชีวิต หรือประสบอุบัติเหตุสูญเสียชีวิตวัย 2 ข้าง จะได้รับความคุ้มครอง 300 % สูญเสียชีวิตวัย 1 ข้าง คุ้มครอง 180 % ครบสัญญา 15 ปี รับทุนประกันคืน 200 % คุ้มครองอุบัติเหตุฟรี 500 % สมาชิกและบุคคลทั่วไปสามารถซื้อประกันชีวิตได้ อายุระหว่าง 5 – 60 ปี บริบูรณ์ ส่งเบี้ยประกันขั้นต่ำ 500 บาท / เดือน ในอนาคตสหกรณ์ฯ จะมีประกันชีวิต ให้กับผู้ที่สนใจแบบหรือกรมธรรม์ตัวอื่นๆ

7. สวัสดิการสมาชิกและครอบครัว (สว.1) เป็นสวัสดิการที่สหกรณ์จัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือสมาชิกและครอบครัวให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมถึงกรณีประสบภัยธรรมชาติต่างๆ โดยสหกรณ์ฯ เปิดให้สมาชิกที่มีความประสงค์เข้าร่วมสวัสดิการ สมทบเงินเข้ากองทุนเดือนละ 60 บาท และสหกรณ์ฯ สมทบเพิ่มเดือนละ 60 บาท สมาชิกสวัสดิการ (สว.1) จะได้รับสวัสดิการดังนี้

- |  |                         |
|--|-------------------------|
| 1) สมาชิกเจ็บป่วยเบิกค่ารักษาพยาบาลช่วยเหลือปีละไม่เกิน  | 5,000 บาท               |
| 2) สมาชิกเสียชีวิต ช่วยเหลือรายละไม่เกิน   | 10,000 บาท              |
| 3) กรณีบิดา มารดา สามี ภรรยาและบุตร (บุตรอายุไม่เกิน 20 ปีบริบูรณ์) เสียชีวิต<br>- ช่วยเหลือรายละไม่เกิน | 5,000 บาท               |
| 4) กรณีประสบภัยธรรมชาติต่างๆ ช่วยเหลือรายละไม่เกิน<br>- ทูกราย (รวมกันครั้งหนึ่งๆ รายละไม่เกิน)          | 5,000 บาท<br>50,000 บาท |

การขอรับสวัสดิการต้องนำหลักฐาน เช่น ใบเสร็จรับเงิน และใบรับรองแพทย์ผู้รักษามา ยื่นคำขอรับสวัสดิการได้ ภายใน 60 วัน นับแต่วันที่รักษา (สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาลปีต่อปีต้อง

ยื่นขอเบิกภายในปีนั้นๆ) สวัสดิการนี้เริ่มคุ้มครองตามอายุสวัสดิการ นับจากวันที่สมัครสวัสดิการ สมาชิกที่ขาดการสะสมเงินหุ้น ชำระเงินกู้และสวัสดิการ จะไม่ได้รับการคุ้มครองจากสวัสดิการ (สว.1)

8. สวัสดิการกองทุนผู้สูงอายุ (สว.2) เป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อดูแลสมาชิกอาวุโสให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีมีความมั่นคงไม่เดือนร้อน สามารถดำรงชีพได้อย่างปราศจากความกังวลหลังจากที่เกษียณอายุงานแล้ว สหกรณ์ฯ จะมีสวัสดิการดูแลโดยให้สมาชิกที่ประสงค์จะขอเข้าร่วม ยื่นใบสมัครตั้งแต่อายุไม่เกิน 56 ปี และส่งเงินเข้ากองทุนเดือนละ 60 บาท จนครบอายุ 69 ปี โดยสหกรณ์ฯ จะให้สวัสดิการสมาชิก ดังนี้

1) เบิกเงินใช้ล่วงหน้าเป็นรายเดือน

2) รับเงินสมทบช่วยเหลือค่าครองชีพตามเกณฑ์อายุของการเป็นสมาชิกสหกรณ์

9. สวัสดิการทั่วไป สหกรณ์ฯ จะช่วยเหลือสมาชิกที่เข้าร่วมสวัสดิการ (สว.1) มีสวัสดิการ ดังนี้

1) สวัสดิการงานแต่งงาน 500 บาท

2) สวัสดิการคลอดบุตร 500 บาท

3) สวัสดิการอุปสมบท 500 บาท

เพื่อเป็นของขวัญและกำลังใจให้กับสมาชิกตามสมควร ซึ่งสมาชิกจะต้องแจ้งให้สหกรณ์ทราบตามระเบียบ กรณีไม่แจ้งถือว่าสละสิทธิ์ในการขอรับสวัสดิการนี้ (รายงานประจำปี 2551 สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนคลองจั่น จำกัด. 2551)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้คัดเลือกเฉพาะงานวิจัยที่ใกล้เคียงกับงานวิจัยของผู้ทำวิจัยมากที่สุด

ทศริน เพ็ญวุฒิราญ (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรศึกษากรณี องค์กรเนสท์เล่ (ไทย) จำกัด ในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางชัน โดยการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยในเชิงสำรวจ ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 150 ชุด จากพนักงาน องค์กร เนสเล่ (ไทย) จำกัด ในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางชัน จากการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยความผูกพันต่อองค์กรด้านความทุ่มเทเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรปกป้องชื่อเสียงภาพลักษณ์ขององค์กร และด้านความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและด้าน



ความต้องการคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ระดับปัจจัยองค์กรด้านลักษณะงานโดยรวมอยู่ในระดับกลาง และปัจจัยองค์กรด้านประสิทธิภาพจากการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

พิมพ์ชนก ศิริโยธิน (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาความผูกพันของพนักงานกรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) เฉพาะสาขาในเขตพื้นที่ชิดลม (กรุงเทพมหานคร) โดยการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 195 ชุด จากพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) เฉพาะสาขาในเขตพื้นที่ชิดลม (กรุงเทพมหานคร) จากการศึกษา พบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงสุดในด้านความภูมิใจในงานที่ทำ รองลงมาคือด้านการคำนึงถึงองค์กรในทางที่ดี และมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำที่สุดในด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร ความสัมพันธ์ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานและปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายขององค์กร โอกาสก้าวหน้าและเติบโตในองค์กร ความท้าทายและอิสระในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน เงินเดือนและสวัสดิการ การได้รับการยอมรับนับถือ พบว่าปัจจัยด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แต่ปัจจัยแรงจูงใจด้านอื่น ๆ ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรเป็นระดับค่อนข้างต่ำ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ปัจจัยด้านเพศมีความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน แต่ปัจจัยด้านอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

สุรัสวดี สุวรรณเวช (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาการสร้างรูปแบบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Development Employee Engagement Model) โดยการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการรวบรวมงานวิจัยจำนวน 58 เรื่อง บทความต่าง ๆ จำนวน 45 บทความที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร แล้วทำการคัดเลือกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยมีวิธีการในการคัดเลือกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร 3 วิธีด้วยกัน คือ ในส่วนของงานวิจัยทำการคัดเลือกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อพนักงานขององค์กรด้วยวิธีการนับคะแนนเสียง โดยพิจารณาถึงผลการศึกษามีนัยสำคัญ และวิธีของ Schmedt Hunter โดยเป็นการพิจารณาที่มีค่าขนาดของอิทธิพล หรือค่าความสัมพันธ์เฉลี่ย ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในบริบทของสังคมไทย ในส่วนของ

บทความทำการคัดเลือกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ณัชชา สุขวัฒน์ (2547 : 66) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรและการลาออกของพนักงานองค์กรเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยในเชิงสำรวจ ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธี คือ การรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 400 ชุด ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่สอบถาม คือ ผู้ที่ทำงานในองค์กรเอกชนที่มีพนักงาน 20 คน ขึ้นไปในเขต บางนา บางกะปิ ดอนเมือง คลองเตย พญาไท สวนหลวง ลาดพร้าว สาทร ปทุมวัน และป้อมปราบศัตรูพ่าย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการหาจำนวนร้อยละ ส่วนการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากการเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสาร หนังสือเรียน สิ่งตีพิมพ์ต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาผสมผสานกับข้อมูลปฐมภูมิ พบว่า โดยภาพรวม ระดับความพึงพอใจในงานทางด้านลักษณะงาน หัวหน้างานเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้า ความมั่นคงในงาน และสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ระดับความตั้งใจในการลาออกอยู่ในระดับต่ำ

สมชীন นาคพลั้ง และสุภรักษ์ อธิคมสุวรรณ (2546 : 80) ศึกษาความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรกรณีศึกษา องค์กร ฮิวเลตต์-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด โดยการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยในเชิงสำรวจ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 127 ชุด จากพนักงานองค์กร ฮิวเลตต์-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด จากการศึกษา พบว่าในภาพรวมพนักงานมีความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80) เมื่อพิจารณาตัวแปรย่อยพบว่าพนักงานมีความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรในด้าน การทุ่มเทความพยายามให้องค์กรด้วยความเต็มใจความศรัทธาในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การตระหนักถึงองค์กร การปกป้องรักษาชื่อเสียง และภาพลักษณ์องค์กร และความปรารถนาเป็นสมาชิกองค์กรต่อไปนั้นอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ลักษณะงาน ลักษณะการปฏิบัติงานและลักษณะองค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กับความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยทางด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติกับองค์กร ระยะเวลา ประสบการณ์รวม วิธีเข้ามาเป็นพนักงาน และสถานที่ปฏิบัติงานประจำ ไม่มีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ แต่ฝ่ายงานที่สังกัดมีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

รชานินทร์ สิทธิบุญชู (2545 : บทความย่อ) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ศึกษากรณี องค์กร การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยในเชิงสำรวจ ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 300 ชุด จากพนักงานองค์กรการบินไทย

จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ จากการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีแนวความคิดเห็นต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย ความอิสระในการทำงาน ลักษณะงานที่ท้าทาย งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความเข้าใจในกระบวนการของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และความคาดหวังในโอกาสความก้าวหน้าในงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางความคิดเห็นต่อประสบการณ์จากการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณเป็นที่พึงได้ และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์กรซึ่งประกอบด้วย ความเชื่อมั่นและยอมรับต่อเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร ความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความห่วงใยในอนาคตขององค์กร การปกป้องชื่อเสียงภาพลักษณ์ขององค์กร และความต้องการคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้แก่ เพศ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร และความรู้สึกว่าคุณเป็นที่พึงได้ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้แก่ ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน และความต้องการคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

เพ็ญนิภา แสงชื่น. (2545 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อระดับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ การยอมรับเป้าหมายของ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กรอยู่ในระดับสูง และการคงไว้ซึ่งสถานภาพสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ตำแหน่ง ลักษณะงาน และประสบการณ์ในการทำงาน

วิชัย ชวนเสงี่ยม (2540 : 48-50) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของแรงงานอุตสาหกรรม ศึกษากรณีโรงงานอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ในจังหวัดปทุมธานี โดยการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยในเชิงสำรวจ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นแรงงานอุตสาหกรรมจากโรงงานอุตสาหกรรม 3 แห่ง จำนวน 150 คน ในอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี จากการศึกษาพบว่า ในภาพรวมความพึงพอใจของแรงงานอุตสาหกรรมและองค์กรประกอบย่อย มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ซึ่งได้ค่าเฉลี่ย 2.978 ในส่วนของความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบย่อย จะเห็นว่า แรงงานอุตสาหกรรมมีความ

พึงพอใจในปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงานสูงสุด มีคะแนนเฉลี่ย 3.520 การศึกษาครั้งนี้มีความพึงพอใจของแรงงานอุตสาหกรรมจากองค์ประกอบที่พึงพอใจมากที่สุดถึงพจน้อยที่สุด ดังนี้ (1) ความสำเร็จในการทำงาน (2) การได้รับการยอมรับนับถือ (3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (4) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (5) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (6) ความรับผิดชอบในการทำงาน (7) ความมั่นคงในอาชีพการงาน (8) ความก้าวหน้า (9) นโยบายและการบริหาร (10) ความยุติธรรม (11) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (12) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (13) ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (14) ความหนักเบาของงาน พิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรด้านภูมิหลังต่าง ๆ กับความพึงพอใจในงาน พบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส ภูมิลำเนา ระยะเวลาในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการทำงาน

ฉัฐภูมิ วัฒนศิริพงศ์ (2537 : บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้วิธีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลระหว่างความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร มีแนวโน้มและทิศทางไปในทางเดียวกัน ยกเว้นปัจจัยด้านการศึกษาที่พบว่า ถ้าระดับการศึกษาสูงจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น แต่จะมีผูกพันต่อองค์กรลดน้อยลง สำหรับแนวทางในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในภาคปฏิบัติ ได้แก่ การให้ความสนใจกับพนักงานอย่างทั่วถึงและรับฟังปัญหาของลูกน้อง การให้ความเสมอภาค และความเป็นธรรมอย่างเท่าเทียมกันการสร้างความรู้สึกร่วมกันของพนักงานในการมีส่วนร่วม การให้มีความสัมพันธ์ ระหว่าง ระบบผลประโยชน์และค่าตอบแทนกับพนักงาน การใช้งานพัฒนาพนักงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจากบุคคลภายในองค์กร ส่งเสริมการพัฒนาอย่างจริงจัง การให้หลักประกันเรื่องงาน การให้เกียรติและให้ความสำคัญแก่พนักงานในโอกาสสำคัญ ๆ การให้ความช่วยเหลือพนักงานยามฉุกเฉิน การให้ความสำคัญกับสถาบันครอบครัว การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน และการให้ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นที่ปรึกษาหารือที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา