

## รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์\*

### PERSONNEL DEVELOPMENT MODEL OF SAVINGS COOPERATIVE

ธานี ก่อบุญ

Thanee Khoboon

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ปทุมธานี ประเทศไทย

Faculty of Liberal Arts, North Bangkok University, Pathum Thani, Thailand

\*Corresponding author E-mail: thanee\_k@hotmail.com

#### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งได้สังเคราะห์จากเอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร การพัฒนาคุณภาพ การปฏิบัติงานองค์ความรู้และรูปแบบการพัฒนาบุคลากรจากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ พร้อมสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์จังหวัดสกลนคร ได้ 4 รูปแบบ ประกอบด้วย รูปแบบที่ 1 การพัฒนาความรู้พื้นฐานและกระบวนการดำเนินงาน พัฒนาด้านที่เป็นแก่นหลักของการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ 2) การฝึกอบรมขณะประจำการ 3) การศึกษาต่อ 4) การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ รูปแบบที่ 2 การพัฒนาเพิ่มพูนประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาหลังจากเข้ามาทำงาน ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมขณะประจำการ 2) การสัมมนาโดยผู้เชี่ยวชาญ 3) การสอนงาน 4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 5) การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ 6) การมอบหมายงาน 7) การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงานให้ 8) การให้รักษาการณ์แทน 9) ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน 10) ให้สังเกตการทำงาน 11) การฝึกงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะทางใดทางหนึ่ง 12) การจัดอบรมระยะสั้น 13) การฝึกอบรมเพื่อแนะนำงาน 14) การจัดอบรมวิชาการทั่วไปเพื่อเพิ่มพูนความรู้ตามความต้องการของเจ้าหน้าที่ 15) การส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมวิชาการระยะสั้นที่หน่วยงานอื่น ๆ จัดขึ้นเป็นครั้งคราว รูปแบบที่ 3 การพัฒนาความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมขณะประจำการ 2) การศึกษาดูงานในองค์กร 3) การอบรมวิทยากร 4) การมอบหมายให้มีส่วนร่วม ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างแผนก 5) การศึกษาอบรมวิทยากร และรูปแบบที่ 4 การพัฒนาด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 1) การสื่อสารและการทำงานเป็นทีมร่วมกัน 2) มนุษย์สัมพันธ์ของบุคลากรกับชุมชน 3) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

**คำสำคัญ:** รูปแบบการพัฒนาบุคลากร, การพัฒนาทุนมนุษย์, สหกรณ์ออมทรัพย์

#### Abstract

This academic article aims to present a model for personnel development of savings cooperatives. which was synthesized from documents Articles and research related to human capital development in organizations Improving the quality of work, knowledge and personnel development models from academics in the country and abroad. along with a synthesis of 4 models of human resource development of Sakon Nakhon Provincial Savings Cooperatives, consisting of Model 1 Development of basic knowledge and operating processes Develop the

\* Received December 9, 2023; Revised December 25, 2023; Accepted December 27, 2023



core aspects of operations, including 1) Orientation for new personnel 2) Training while stationed 3) Continuing education 4) Dissemination of academic news. Model 2: Developing and increasing efficiency It is development after coming to work, consisting of 1) Training while stationed, 2) Seminars by experts, 3) Job teaching, 4) Workshops, 5) Transfer of duties, 6) Work assignments, 7) Finding a senior to help. Teach the job. 8) Providing security guards instead. 9) Act as a work assistant 10) Observe work 11) Do an internship to enhance skills in some way. 12) Organizing short training sessions 13) Training to introduce work 14) Organizing general academic training to increase knowledge according to the needs of officials 15) Sending officials to attend short-term academic training organized by other agencies on a regular basis. Time. Model 3: Leadership development consists of 1) Training while stationed, 2) Study tours in the organization, 3) Trainer training, 4) Participation assignments. in solving problems that arise between departments 5) Education and training of lecturers and Model 4, other developments Related topics include 1) Communication and teamwork, 2) Human relations between personnel and the community, 3) Creativity and innovation.

**Keywords:** Personnel Development Model, Human Capital Development, Savings Cooperative

## บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 สถานการณ์โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม โครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัย ส่งผลกระทบต่อประชากรโลก ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องมีการปรับเปลี่ยน เพื่อให้อยู่รอดและมีความเหมาะสม กับสถานการณ์ดังกล่าว (ชัยยนต์ เพาพาน, 2559) การดำเนินงานของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรเพราะเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร รวมถึงนำพาองค์กรผ่านพ้นสถานการณ์วิกฤติต่าง ๆ ที่องค์กรต้องเผชิญ (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2559) สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินอีกรูปแบบหนึ่ง (รังสรรค์ ปิติปัญญา, 2565) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์โลกเพื่อ 1) การนำองค์กรสมัยใหม่ 2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ 3) การพัฒนาองค์กรสู่รูปแบบการบริหารองค์กรที่มีความคล่องตัว 4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก 5) การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืนของสหกรณ์ภายใต้แผนพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติ ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2566 - 2570 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ว่า “สหกรณ์เข้มแข็งและเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรม เพื่อเป็นกลไกสำคัญ ในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก” (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2566)

เนื่องจากการดำเนินงานที่ผ่านมาของ สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย พบปัญหาหลายด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านนโยบายและกฎหมายด้านนโยบาย 2) ปัญหาการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ 3) ปัญหาการกำกับควบคุม และตรวจสอบสหกรณ์ 4) ปัญหารูปแบบและโครงสร้างของสหกรณ์ 5) ปัญหาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ไทย 6) ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ 7) ปัญหาด้านภาพลักษณ์องค์กร (สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย, 2555) โดยเฉพาะปัญหาด้านบุคลากรของสหกรณ์ (จิรณิทย ช่างูเชิงพานิชย์, 2564) พบว่า 1) สมาชิกเป็นปัญหาที่สำคัญในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ของประเทศไทย เพราะองค์กรทุกองค์กรจะสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีคุณภาพ ซึ่งสมาชิกถือเป็นทรัพยากรหนึ่งขององค์กรที่มีความสำคัญ แต่ไม่ใช่ในฐานะผู้ให้บริการหรือดำเนินงานโดยตรง แต่เป็นผู้ใช้บริการและเป็นเจ้าของสหกรณ์นั่นเอง ในปัจจุบันสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ยังคงขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดการมีส่วนร่วมของ



กิจการสหกรณ์และขาดความมีวินัยของสมาชิกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ 2) คณะกรรมการดำเนินการ พบว่าการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความรู้ความเข้าใจที่แท้จริง และปัญหาการทุจริตต่อหน้าที่ส่งผลให้สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินกิจการให้มีประสิทธิภาพได้ 3) เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ส่วนใหญ่จะเป็นการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่มีศักยภาพไม่เพียงพอ ขาดความรู้ ความเข้าใจในกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์อย่างถ่องแท้ส่งผลให้ในบางกรณีอาจตกเป็นเครื่องมือของการทุจริต

จังหวัดสกลนคร มีสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 9 แห่ง มีบุคลากรสหกรณ์ ประกอบด้วยกรรมการดำเนินการ 123 คน ฝ่ายจัดการ 85 คน และสมาชิกสหกรณ์ 26,778 คน มีสินทรัพย์รวม 34,512.87 ล้านบาท สหกรณ์ออมทรัพย์จึงเป็นสถาบันการเงินรูปแบบหนึ่ง ที่มีความสำคัญยิ่งต่อระบบการเงินทั้งภาคการออม ให้บริการเงินกู้และการจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์มีคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ทำหน้าที่บริหารจัดการสหกรณ์แทนสมาชิก ให้มีความเจริญมั่นคง สร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธาแก่มวลสมาชิก ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสหกรณ์ออมทรัพย์จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ส่วนการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดสกลนคร ที่ผ่านมามีปัญหาหลายด้าน (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสกลนคร, 2564) ได้แก่ 1) ปัญหาด้านบุคลากร ประกอบด้วย 1) สมาชิกสหกรณ์ส่วนหนึ่งขาดความเชื่อมั่นต่อสหกรณ์ ขาดความรู้ในหลักการ อุดมการณ์ วิธีการสหกรณ์และการวางแผนทางการเงินของสมาชิก 2) กรรมการดำเนินการส่วนหนึ่งยังขาดความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่ การจัดการองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ 3) กรรมการดำเนินการขาดความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการบริหารธุรกิจการเงิน 4) เจ้าหน้าที่สหกรณ์บางส่วนมีศักยภาพและทักษะไม่เพียงพอ ขาดความรู้ ความเข้าใจในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์อย่างถ่องแท้ 5) เจ้าหน้าที่สหกรณ์บางส่วนทำงานไม่เป็นเป้าหมาย

จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น จึงจำเป็นต้องหารูปแบบการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์จังหวัดสกลนคร เพื่อให้คุณภาพการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์และสร้างความพึงพอใจต่อสมาชิกสหกรณ์ที่มารับบริการ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อหารูปแบบการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ จังหวัดสกลนคร ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยการค้นคว้าเอกสาร งานวิจัยเกี่ยวกับหลักการและแนวความคิดพัฒนาทุนมนุษย์ เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากรและรูปแบบการพัฒนาการพัฒนาบุคลากร แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา แล้วนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์จังหวัดสกลนคร ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ไปสู่ความเข้มแข็งและมั่นคงต่อไป

## หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์

### การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน

ประดิษฐ์ สุคนธสวัสดิ์ ได้สรุปว่า คุณภาพ การปฏิบัติงานเป็นประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์กร คือการบรรลุเป้าหมายแล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีก คือ ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับคุณภาพและสามารถมองได้ชัดเจนจะมีผลต่อคุณภาพการทำงาน (ประดิษฐ์ สุคนธสวัสดิ์, 2550)

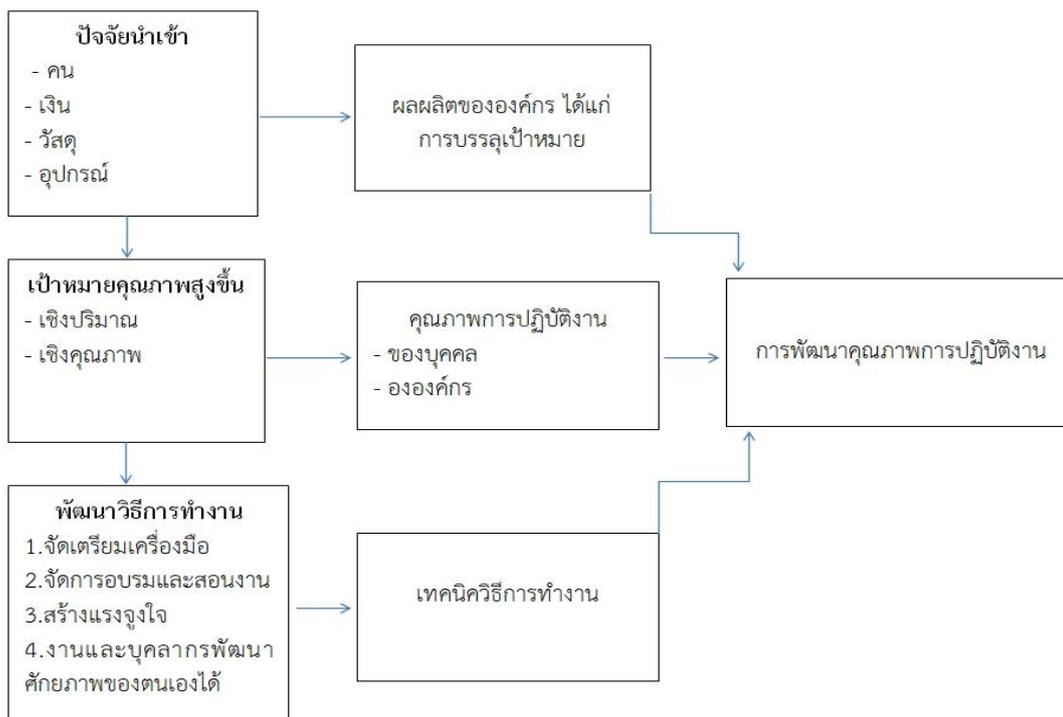
เช่นเดียวกับ อนูทิน จิตตะสิริ ได้สรุปว่า การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำใด ๆ หรือพยายามที่จะทำการใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้นที่จะมีคุณภาพสูงต่อผลที่ได้รับนั้น ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งอาจแบ่งคุณภาพเป็น 2 ระดับ คือ คุณภาพของบุคคล และคุณภาพขององค์กร (อนูทิน จิตตะสิริ, 2551)



เช่นเดียวกับ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541) ได้สรุปว่า การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาวิธีการทำงาน (Improving work methods) เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของหัวหน้างานในองค์กรมีเทคนิค ดังนี้

1. จัดเตรียมเครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อม
2. จัดทำการอบรมและสอนงานให้แก่บุคลากร
3. สร้างแรงจูงใจในการพัฒนางานการปฏิบัติงาน
4. มีความเชื่อว่างานทุกอย่างและบุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน จะต้องมีความพร้อมของปัจจัยมุ่งนำมาให้มีคุณภาพสูงขึ้นทั้งในระดับของบุคคลและองค์กร บรรลุเป้าหมาย และพัฒนาวิธีการทำงาน เทคนิควิธีการทำงาน ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน

**แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร**

จีระ หงส์ลดารมภ์ สังคมไทยได้แบ่งการพัฒนาทุนมนุษย์ ออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1. การพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับมหภาค เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับชาติ ได้แก่ การพัฒนากำลังคนและประชากรของประเทศ การพัฒนาทุนมนุษย์ระดับมหภาค เริ่มต้นจากครอบครัว โรงเรียน ศาสนา สื่อ และนโยบายภาครัฐ โดยใช้มาตรการเกี่ยวกับการคิด การศึกษา การจ้างงานและการมีงานทำ ขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์อาจเลือกใช้สมรรถนะหลักและขอบเขตสมรรถนะประจำกลุ่มงาน

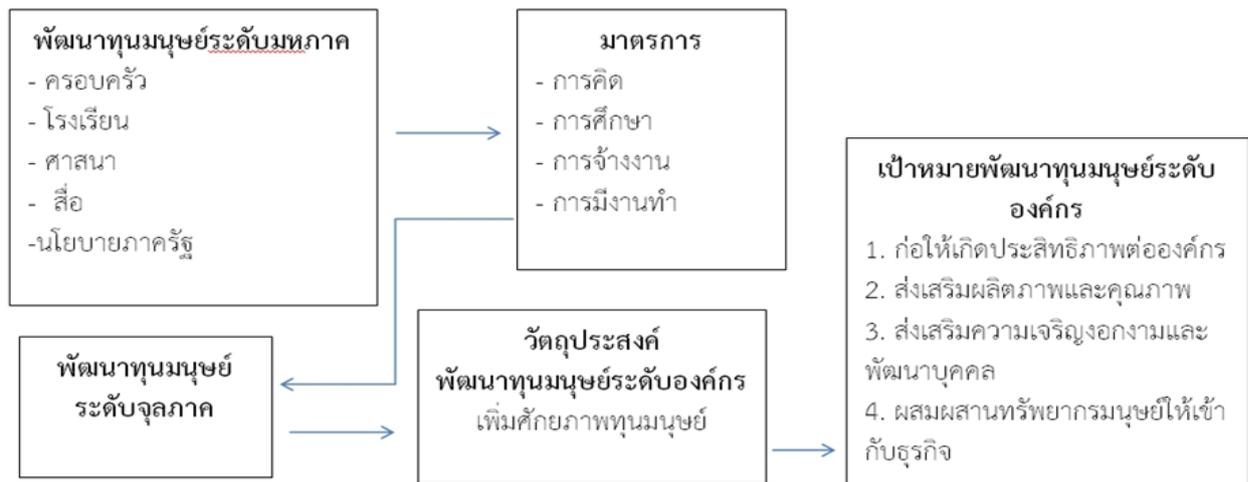
2. การพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับจุลภาค เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ระดับองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพทุนมนุษย์ให้สามารถนำทุนมนุษย์มาลงทุนและให้ผลตอบแทนจากการลงทุนอย่างคุ้มค่า ในระดับจุลภาคนั้นการศึกษามีส่วนสำคัญอย่างมากในการพัฒนาทุนมนุษย์เพราะช่วยเพิ่มระดับความสามารถทางการแข่งขันในตลาดแรงงานให้มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตพื้นฐานให้กลายเป็นสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ (จีระ หงส์ลดารมภ์, 2555)



ชาญชัย อาจิ้นสมอาจารย์ เป้าหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร มีดังนี้

1. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร บุคลากรที่มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ที่ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปฏิบัติการ การนิเทศงานและการบริหารมีอย่างเพียงพอจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ
2. ส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ เพื่อพัฒนาระบบพัฒนาการพัฒนาทุนมนุษย์ให้บุคลากรได้รับโอกาสอย่างเสมอภาคในความก้าวหน้าในองค์กรภายใต้พื้นฐานการปฏิบัติงาน ในองค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบเพื่อผลิตภาพที่มีคุณภาพ
3. ส่งเสริมความเจริญงอกงามและพัฒนาบุคคล บุคลากรต้องมีความมั่นใจในหลักบริหารงานบุคคล นโยบายต้องยุติธรรมเพื่อส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนาส่วนบุคคล
4. ผสมผสานทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับธุรกิจ ควรขยายและเพิ่มเติมเนื้อหาของงาน เพื่อได้ทำงานที่ส่งเสริมทีมงาน ให้โอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ อย่างหลากหลาย ทำให้เกิดความพอใจมากขึ้นและงานที่มีความสำคัญมากขึ้น (ชาญชัย อาจิ้นสมอาจารย์, 2548)

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทุนมนุษย์มี 2 ระดับ คือ 1) ระดับมหภาค เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับชาติ เริ่มต้นจากครอบครัว โรงเรียน ศาสนา สื่อ และนโยบายภาครัฐ ใช้มาตรการเกี่ยวกับการคิด การศึกษา การจ้างงานและการมีงานทำ ขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์อาจเลือกใช้สมรรถนะหลักและขอบเขตสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 2) ระดับจุลภาค เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ระดับองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพทุนมนุษย์ให้สามารถนำทุนมนุษย์มาลงทุนและให้ผลตอบแทนจากการลงทุนอย่างคุ้มค่า ใช้การศึกษาเพราะช่วยเพิ่มระดับความสามารถทางการแข่งขันให้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ เป้าหมายพัฒนาทุนมนุษย์ระดับองค์กร ได้แก่ 1) ก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร 2) ส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ 3) ส่งเสริมความเจริญงอกงามและพัฒนาบุคคล และ 4) ผสมผสานทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับธุรกิจ ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์



### รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการให้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรอย่างหลากหลาย โดยมีรูปแบบและกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกัน ดังนั้นจึงขอสรุปและสังเคราะห์ในรายละเอียดแต่ละรูปแบบ ดังแสดงในตารางที่ 1 ตารางที่ 1 รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการ	รูปแบบการพัฒนาบุคลากร	สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์
(ป๋อมส มาลากุล ณ อยุธยา, 2543)	<p><b>การพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการเรียนรู้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง</li> <li>- การเรียนรู้ด้วยการสังเกตจากผู้อื่น</li> <li>- การเรียนรู้จากแนวคิดเชิงวิชาการ</li> <li>- การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติจริง</li> </ul> <p><b>การศึกษาเพื่อให้ความรู้กว้าง ๆ จัดอย่างเป็นพิธีการ เป็นหลักสูตร</b></p> <p><b>การเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่าง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การอบรมปฐมนิเทศ</li> <li>- การฝึกหัดโดยการลงมือทำ</li> <li>- การพัฒนาเพิ่มพูนทักษะการทำงาน</li> <li>- การพัฒนาระดับหัวหน้างาน</li> <li>- การพัฒนาระดับการจัดการ</li> <li>- การพัฒนานักบริหาร</li> </ul> <p><b>การพัฒนาบุคลากรที่เป็นการพัฒนาตนเอง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่</li> <li>- การฝึกงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะ</li> <li>- การจัดอบรมระยะสั้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและกระบวนการดำเนินงาน ดังนี้</li> <li>- การปฐมนิเทศ เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการซึ่งจำเป็นมากสำหรับพนักงานใหม่ที่ต้องทำงานในลักษณะเดียวกันเป็นจำนวนมาก</li> <li>- การฝึกอบรมขณะประจำการ เป็นกระบวนการให้ความรู้แก่บุคลากรเพื่อต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมด้านความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติที่ถูกต้อง</li> <li>- การศึกษาต่อ เป็นการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ วิทยาการใหม่ ๆ นำความรู้ปรับปรุงองค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี</li> </ul>
(สมพงษ์ เกษมสิน, 2533)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรมเพื่อแนะนำงาน</li> <li>- การจัดอบรมวิชาการทั่วไป</li> <li>- การสัมมนา</li> <li>- การประชุมเชิงปฏิบัติการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นการจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้รับความรู้จากตำรา เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือความก้าวหน้าทางวิชาการต่าง ๆ</li> </ul>
(Castaler,W., 1992)	<p><b>การพัฒนามนุษย์ของแต่ละองค์กรอาจแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความสำคัญขององค์กรนั้น ๆ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบรรยาย</li> <li>- การจัดประชุมใหญ่</li> <li>- การสัมมนา</li> <li>- การอภิปรายแบบมีหัวข้อ</li> <li>- การประชุมเชิงปฏิบัติการ</li> <li>- การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน</li> <li>- การประชุมย่อย</li> <li>- การให้หัวข้อเรื่องไปศึกษาค้นคว้า</li> <li>- การอ่านสิ่งตีพิมพ์ต่าง ๆ</li> <li>- การเข้าฝึกอบรม</li> <li>- การหากรณีศึกษา</li> <li>- การดูภาพยนตร์</li> </ul>	<p><b>รูปแบบการพัฒนาด้านเทคนิคเพื่อประสิทธิภาพ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรมขณะประจำการ เป็นกระบวนการให้ความรู้แก่บุคลากรเพื่อต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมด้านความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติที่ถูกต้อง</li> <li>- การสัมมนา เป็นการร่วมกันศึกษาวิเคราะห์เรื่องที่กำหนดขึ้น โดยอาจเกี่ยวข้องกับการสำรวจปัญหาการหาทางแก้ไขปัญหา การกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือการวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคต โดยมีผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากรให้ความรู้หรือข้อมูล</li> <li>- การสอนงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานได้สอนงานให้บุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ มีทักษะเพื่อที่จะสามารถเลือกสรรวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะก่อประโยชน์สูงสุดกับงานขององค์กร</li> </ul>



ตารางที่ 1 รูปแบบการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

นักวิชาการ	รูปแบบการพัฒนาบุคลากร	สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การฟังเทป</li> <li>- การดูโทรทัศน์</li> <li>- การเกมต่าง ๆ</li> <li>- การกระตุ้นให้มีการศึกษา</li> <li>- การฝึกอบรมจากการรับรู้</li> <li>- การสอนงาน</li> <li>- การฝึกงาน</li> <li>- การสาธิต</li> <li>- การปฐมนิเทศ</li> <li>- การให้ความช่วยเหลือ</li> <li>- การเรียนพิเศษ</li> <li>- การเขียนโครงการวิทยานิพนธ์</li> <li>- การเสนอโครงการวิจัย</li> <li>- การเยี่ยมเยียน</li> <li>- การแลกเปลี่ยน</li> <li>- การฝึกตนเอง</li> <li>- การศึกษาร่วมกัน</li> <li>- บทบาทสมมุติ</li> <li>- การระดมสมอง</li> <li>- การเข้าสถาบันอบรม</li> <li>- การทัศนศึกษา</li> <li>- การฝึกตัดสินใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการเข้าร่วมปรึกษาหารือระหว่างบุคลากรในองค์กรกับผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์หรือผู้ร่วมงานที่มีประสบการณ์ในงานนั้น ๆ อยู่แล้ว เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาในทางปฏิบัติร่วมกัน</li> <li>- การสอนงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานได้สอนงานให้บุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญ มีทักษะเพื่อที่จะสามารถเลือกสรรวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะก่อประโยชน์สูงสุดกับงานขององค์กร</li> <li>- การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ เป็นการจัดการบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ เพื่อสร้างประสบการณ์ให้แก่บุคลากร เพิ่มทักษะการปฏิบัติงาน</li> <li>- การหมุนเวียนงาน เป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์กร เป็นการปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในตำแหน่งเดิมและยังไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นได้ โดยให้ไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นไปก่อนในช่วงที่รอการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง</li> <li>- การมอบหมายงานเป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องศึกษางาน คิดหาวิธีบริหาร การตัดสินใจ การฝึกแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น</li> </ul>
(กิติมา ปรีดีดิลก, 2532)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การปฐมนิเทศ</li> <li>- การสอนงาน</li> <li>- การอบรมให้รู้จักรับผิดชอบงาน</li> <li>- การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่</li> <li>- การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงานให้</li> <li>- การให้รักษาการณ์แทน</li> <li>- ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน</li> <li>- ให้สังเกตการทำงาน</li> <li>- ส่งไปศึกษาดูงาน</li> <li>- ประชุมสัมมนาและฝึกอบรม</li> <li>- ส่งเข้าประชุมเรื่องเกี่ยวข้องกับงาน</li> <li>- จัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ</li> <li>- การอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง</li> <li>- ให้ทำการทดลอง วิจัย</li> <li>- ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน</li> <li>- ให้มีการปรึกษาหารือ</li> <li>- การนิเทศงาน</li> </ul>	<p><b>การพัฒนาความเป็นผู้นำ มีดังนี้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรมขณะประจำในหน้าที่ เป็นกระบวนการให้ความรู้แก่บุคลากรเพื่อต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติที่ถูกต้อง</li> <li>- การฝึกอบรมขณะประจำการ เป็นกระบวนการให้ความรู้แก่บุคลากรเพื่อต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมด้านความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติที่ถูกต้อง ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ลดโอกาสความผิดพลาด ความเสียหายใด ๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน</li> <li>- การศึกษาดูงาน เป็นการศึกษานอกสถานที่เพื่อการเรียนรู้และแสวงหาประสบการณ์ ใหม่ ๆ ที่คาดหวังว่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรหน่วยงาน หรือปรับปรุงกระบวนการทำงานในบทบาทหน้าที่ สำคัญของแต่ละบุคคล ทั้งปัจจัยความ</li> </ul>



ตารางที่ 1 รูปแบบการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

นักวิชาการ	รูปแบบการพัฒนาบุคลากร	สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์
		<p>สำเร็จและปัญหาอุปสรรค/ข้อควรระวังที่จะได้เรียนรู้จากองค์กรที่ไปศึกษาดูงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การศึกษาอบรมวิทยากร หมายถึง บุคคลซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการพูดหรือนำเสนอ และใช้เทคนิคต่าง ๆ ในเรื่องนั้น ๆ ในการถ่ายทอด อันจะทำให้ผู้รับการฝึกอบรมให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ ความสามารถ จนสามารถทำให้ผู้รับการฝึก อบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ</li> </ul>
(Sims, R.R., 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสอนงาน คือการที่ผู้บังคับบัญชาจัดสถานการณ์และสภาพแวดล้อมให้เหมือนจริง โดยมีกำหนดเวลาและวิธีการสอนวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานเดียวกัน เพื่อฝึกทักษะ ช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไขและขัดเกลาจนบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน</li> <li>- ระบบพี่เลี้ยง คือ การที่ผู้มีประสบการณ์มากกว่าหรือผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องกับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า</li> <li>- การให้คำปรึกษา คือ การที่ผู้บังคับบัญชา ผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อผู้ขอคำแนะนำอย่างต่อเนื่อง การให้คำแนะนำมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในปัจจุบันดีขึ้น</li> <li>- การหมุนเวียนงาน คือ การสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ในการประสานงานดีขึ้น</li> </ul>	<p><b>การพัฒนาในด้านอื่น ๆ มีดังนี้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ความสามารถในการนำเสนอความคิดทั้งในรูปแบบการพูดและการเขียนได้อย่างชัดเจน สามารถฟังและถอดความหมายได้อย่างชัดเจนและสามารถทำงานร่วมกับทีมที่มีสมาชิกหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- มนุษย์สัมพันธ์ของบุคลากรกับชุมชน ความสามารถในการดำเนินชีวิตและอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมหรือชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความเข้าใจตนเองและผู้อื่น อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีจุดประสงค์ร่วมกันให้เกิดความสำเร็จโดยมีความสุข</li> <li>- ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การรู้จักใช้เทคนิคในการสร้างแนวคิดที่หลากหลาย เช่น การระดมสมอง ปรับปรุงแนวคิดตัวเองให้ความคิดสร้างสรรค์และแปลกใหม่จนกลายเป็นนวัตกรรมเชิงรูปธรรม</li> </ul>
(Muller, D. G., 1992)	<p><b>รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและกระบวนการดำเนินงาน มีดังนี้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรมขณะประจำการ</li> <li>- การปฐมนิเทศ</li> <li>- การศึกษาต่อเนื่องที่จัดโดยองค์กร</li> <li>- การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ทางวิชาการ</li> </ul> <p><b>การพัฒนาด้านเทคนิคเพิ่มพูนประสิทธิภาพ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรมขณะประจำการ</li> <li>- การฝึกอบรมทักษะบางอย่าง</li> <li>- การสอนงาน</li> <li>- การประชุมเชิงปฏิบัติการ</li> <li>- การสัมมนา</li> <li>- การโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงาน</li> </ul>	



## ตารางที่ 1 รูปแบบการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

นักวิชาการ	รูปแบบการพัฒนาบุคลากร	สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การมอบหมายให้มีส่วนร่วมแก้ปัญหา</li> <li>- การหมุนเวียนงาน</li> <li><b>การพัฒนาความเป็นผู้นำ มีดังนี้</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรมขณะประจำในหน้าที่</li> <li>- โครงการศึกษาดูงานที่จัดในองค์กร</li> <li>- การศึกษาอบรมวิทยากร</li> </ul> </li> <li><b>การพัฒนาในด้านอื่น ๆ มีดังนี้</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรมด้านการพูด การเขียน</li> <li>- มนุษย์สัมพันธ์ของบุคลากรกับชุมชน</li> <li>- ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม</li> <li>- การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน</li> <li>- ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและ เทคโนโลยี</li> </ul> </li> </ul>	

กล่าวโดยสรุป รูปแบบการพัฒนาบุคลากร มี 6 รูปแบบ ประกอบด้วย

**รูปแบบที่ 1** การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อให้ความรู้กว้าง ๆ เป็นการจัดการศึกษาที่เป็นพิธีการ เป็นหลักสูตร จัดโดยภาครัฐหรือเอกชน

**รูปแบบที่ 2** การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่าง เป็นการพัฒนาบุคลากรหลังจากที่เข้าปฏิบัติงานแล้ว ซึ่งเป็นการฝึกอบรมระหว่างประจำการ กิจกรรม ประกอบด้วย

- การอบรมปฐมนิเทศ
- การเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน
- การพัฒนาระดับหัวหน้างาน
- การพัฒนาระดับการจัดการ
- การพัฒนานักบริหาร

**รูปแบบที่ 3** การพัฒนาด้านที่เป็นแกนหลักในการปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและกระบวนการดำเนินงานตามหน้าที่ กิจกรรม ประกอบด้วย

- การฝึกอบรมขณะประจำการ
- การปฐมนิเทศ
- การศึกษาต่อเนื่องที่จัดโดยองค์กร

**รูปแบบที่ 4** การพัฒนาด้านเทคนิค เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพด้านเทคนิคต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน กิจกรรมประกอบด้วย

- การฝึกอบรมขณะประจำการ
- การฝึกอบรมทักษะเฉพาะบางอย่าง
- การสอนงาน
- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การสัมมนา
- การโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การเงิน



**รูปแบบที่ 5** การพัฒนาด้านความเป็นผู้นำ เพื่อปรับปรุงทักษะในการเป็นผู้นำ กิจกรรม ประกอบด้วย

- การฝึกอบรมขณะประจำการ
- การศึกษาดูงานที่จัดในองค์กร
- การศึกษาอบรมวิทยากร

**รูปแบบที่ 6** การพัฒนาด้านอื่น ๆ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการปฏิบัติงานและความเป็นผู้นำ กิจกรรม ประกอบด้วย

- การฝึกอบรมทักษะการสื่อสาร การพูด การเขียน
- การฝึกอบรมการบริการ มนุษย์สัมพันธ์
- การฝึกอบรมทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศ

### รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ จังหวัดสกลนคร

บุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์จังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มาจากการได้รับเลือกตั้งจากสมาชิกเพื่อให้ทำหน้าที่บริหารงานสหกรณ์แทนสมาชิก พัฒนาสหกรณ์ให้มีความเจริญรุ่งเรืองและก้าวหน้ามั่นคง สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่สมาชิก 2) เจ้าหน้าที่สหกรณ์ เป็นบุคลากรที่สำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์ เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายทั่วไป เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่บัญชีเจ้าหน้าที่สินเชื่อ โดยทั้งหมดเป็นผู้ที่ให้บริการแก่สมาชิกและดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาบุคลากร สามารถนำประยุกต์ใช้เป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ จังหวัดสกลนคร ได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

**รูปแบบที่ 1** การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่าง เป็นการพัฒนาบุคลากรหลังจากที่เข้าปฏิบัติงานแล้ว ซึ่งเป็นการฝึกอบรมระหว่างประจำการ กิจกรรม ประกอบด้วย

- การฝึกอบรมขณะประจำการ
- การสัมมนาโดยผู้เชี่ยวชาญ
- การสอนงาน
- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่
- การมอบหมายงาน
- การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงานให้
- การให้รักษาการณแทน
- ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน
- ให้สังเกตการทำงาน
- การฝึกงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะทางใดทางหนึ่ง
- การจัดอบรมระยะสั้น
- การฝึกอบรมเพื่อแนะนำงาน
- การจัดอบรมวิชาการทั่วไปเพื่อเพิ่มพูนความรู้ตามความต้องการของเจ้าหน้าที่
- การส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมวิชาการระยะสั้นที่หน่วยงานอื่น ๆ จัดขึ้นเป็นครั้งคราว



**รูปแบบที่ 2** การพัฒนาด้านเทคนิค เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพด้านเทคนิคต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน กิจกรรมประกอบด้วย

- การฝึกอบรมขณะประจำการ
- การสอนงาน
- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การสัมมนา
- การโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การเงิน

**รูปแบบที่ 3** การพัฒนาด้านความเป็นผู้นำ เพื่อปรับปรุงทักษะในการเป็นผู้นำ กิจกรรมประกอบด้วย

- การฝึกอบรมขณะประจำการ
- การศึกษาดูงานในองค์กร
- การอบรมวิทยากร
- การมอบหมายให้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดระหว่างแผนก
- การศึกษาอบรมวิทยากร

**รูปแบบที่ 4** การพัฒนาด้านอื่น ๆ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการปฏิบัติงานและความเป็นผู้นำกิจกรรมประกอบด้วย

- การสื่อสารและการทำงานเป็นทีมร่วมกัน
- มนุษย์สัมพันธ์ของบุคลากรกับชุมชน
- ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

## สรุป

การพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ จังหวัดสกลนคร มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก และตอบสนองต่อความต้องการคาดหวังและต้องการของสมาชิกสหกรณ์ เพื่อนำไปสู่การบริการที่รวดเร็ว ถูกต้องและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์จึงต้องเหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์ มี 4 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่าง เป็นการพัฒนาบุคลากรหลังจากที่เข้าปฏิบัติงานแล้ว ซึ่งเป็นการฝึกอบรมระหว่างประจำการ รูปแบบที่ 2 การพัฒนาด้านเทคนิค เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพด้านเทคนิคต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน รูปแบบที่ 3 การพัฒนาด้านความเป็นผู้นำ เพื่อปรับปรุงทักษะในการเป็นผู้นำ รูปแบบที่ 4 การพัฒนาด้านอื่น ๆ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการปฏิบัติงานและความเป็นผู้นำ การใช้รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่แตกต่างกัน เพื่อนำไปสู่คุณภาพการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในที่สุด ข้อเสนอแนะผลจากบทความนี้ได้รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ ออมทรัพย์ จังหวัดสกลนคร สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ในพื้นที่อื่น ๆ ได้และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัด สามารถนำไปพัฒนาเป็นหลักสูตร ในการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ได้ และสามารถต่อยอดในการศึกษาวิจัยในประเด็นอื่น ๆ ได้แก่ คุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสหกรณ์ออมทรัพย์



## เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2566). แผนยุทธศาสตร์พัฒนาสหกรณ์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- กิติมา ปรีดีดิถก. (2532). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: อักษรการพิมพ์.
- จิรณทัย ชาญเชิงพานิชย์. (2564). การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์. กรุงเทพมหานคร: บริษัทแดนเนิท์ จำกัด.
- จีระ หงส์ลดารมภ์. (2555). เอกสารประกอบการสัมมนา 8K's + 5 K's ทูมนมนุษย์คนไทยในการรองรับประชาคมอาเซียน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชาญชัย อาจินสมอาจารย์. (2548). การบริหารงานทูนมนุษย์แผนใหม่. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2559). รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสถาบันวิจัยและพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประดิษฐ์ สุคนธสวัสดิ์. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการพัฒนาตำบล. ในวิทยานิพนธ์การจัดการภาครัฐและเอกชนมหาบัณฑิต สาขาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2543). แนวคิดเรื่ององค์กรเรียนรู้ รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย พ.ศ. 2442 - 2443. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ปิติปัญญา. (2565). การพัฒนาทูนมนุษย์ในสหกรณ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2541). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในผู้จัดการรายวัน. กรุงเทพมหานคร: เนตรนิมิตการพิมพ์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2533). การบริหารงานทูนมนุษย์แผนใหม่. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย. (2555). รายงานฐานะการเงินและผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ประจำปี 2555. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สันนิบาตสหกรณ์.
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสกลนคร. (2564). สรุปผลการดำเนินงานประจำปี 2564. สกลนคร: สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสกลนคร.
- อนุทิน จิตตะสิริ. (2551). ประสิทธิภาพของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาระบบงานบริหารเอกสาร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Castaler, W. (1992). Developing and Defending a Dissertation Proposal. Pennsylvania: University of Pennsylvania.
- Muller, D. G. (1992). A model for Human Resource Development. Personnel Journal, 21(10), 18-31.
- Sims, R. R. (2006). Human Resource Development: Today and Tomorrow Economic. Journal, 65(1), 1-15.