



มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

๑๒๓๒๐

ประมวลสาระชุดวิชา

หน่วยที่ 1-8

การจัดและดำเนินงานการสหกรณ์

Cooperatives Organization and Management

ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2





มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

92320

การจัดและดำเนินงานการสหกรณ์
Cooperatives Organization and Management

หน่วยที่ 1-8

(ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2)

ประมวลสาระชุดวิชา

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

ISBN 978-616-16-0992-4

คณะกรรมการกลุ่มปรับปรุงชุดวิชาการจัดและดำเนินงานการสหกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรชัย สิงหนฤกษ์

อาจารย์ศิริลักษณ์ นามวงศ์

รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น

รองศาสตราจารย์สุชาติ สดาวรวงศ์

รองศาสตราจารย์เสาวภา มีถาวรกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปพร

อาจารย์สุจิตรา พันธุมะบำรุง

อาจารย์อัจฉรา เอื้ออนุกุลพงษ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศศิธร ชูตินันทกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิญา สนนก

นางจุไรรัตน์ วิริยะบัญชา

ประธานกรรมการ

กรรมการและบรรณาธิการ

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านวัดผลการศึกษา

กรรมการด้านเทคโนโลยีการศึกษา

เลขานุการ

ผู้ร่วมปรับปรุง

รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา

รองศาสตราจารย์ธัญญ์รัศม์ วศวรรณวัฒน์

รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนต์วีรัต

รองศาสตราจารย์ลัดดา พิศาลบุตร

อาจารย์จุมพล ชละเอม

อาจารย์ภาสันต์ นุพาสันต์

อาจารย์มนกรณ์ ยอดใจ

สงวนลิขสิทธิ์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จัดพิมพ์โดย

สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พิมพ์ครั้งแรก พ.ศ. 2526

ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2548

ปรับปรุงครั้งที่ 2 พ.ศ. 2558

พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2558 จำนวนพิมพ์ 500 เล่ม

จัดจำหน่ายโดย

ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ปากเกร็ด นนทบุรี 11120

ข้อมูลบัตรรายการ

ประมวลสาระชุดวิชาการจัดและดำเนินงานการสหกรณ์ = Cooperatives organization and management/
สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2.
หน่วยที่ 1-8

1. สหกรณ์--การจัดการ. (1) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์.

HD 3121

334

STOU 92320 CCT

ISBN 978-616-16-0992-4

บรรณาธิการผู้ช่วย	นางสาววิไล ฤกษ์นัย ฝ่ายวิชาการ สำนักพิมพ์
จัดพิมพ์ต้นฉบับ	หน่วยเตรียมต้นฉบับ สำนักพิมพ์
ออกแบบปก	นางสาวสริดา เนื้อเย็น หน่วยศิลปะ สำนักพิมพ์
จัดหน้ารูปเล่ม	หน่วยจัดหน้าชุดวิชา สำนักพิมพ์
ถ่ายภาพ	หน่วยถ่ายภาพและไมโครฟอร์ม สำนักเทคโนโลยีการศึกษา
พิมพ์ที่	โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

คำนำ

ชุดวิชาการจัดและดำเนินงานการสหกรณ์ ได้บรรจุเนื้อหาซึ่งเป็นสาระพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโดยทั่วไป หลักการจัดการสหกรณ์ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ การบริหารงานบุคคล การบริหารกลุ่มสมาชิก การบริหารงบประมาณ การทำบัญชีและการควบคุมภายใน การจัดการธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์ การส่งเสริมสหกรณ์ การติดตามและประเมินผลงานสหกรณ์โดยส่วนรวม และแนวทางในการพัฒนาการจัดการสหกรณ์ ทั้งนี้ได้แบ่งประมวลสาระชุดวิชาออกเป็น 2 เล่ม สำหรับเล่มแรกจะครอบคลุมเนื้อหาหน่วยที่ 1-8 ซึ่งเป็นส่วนของเนื้อหาที่กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการและดำเนินงานการสหกรณ์ การวางแผนของสหกรณ์ การจัดองค์กรและภาวะการนำของธุรกิจและสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ การดำเนินงานการตลาดของสหกรณ์ การดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และแนวคิดมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์

ส่วนเล่มที่สองจะครอบคลุมเนื้อหาหน่วยที่ 9-15 ซึ่งเป็นส่วนของเนื้อหาที่กล่าวถึง การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์ การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ ระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์ การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ การตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ กรณีศึกษา : การจัดและดำเนินงานสหกรณ์ และการส่งเสริมและการพัฒนาการจัดการและดำเนินงานสหกรณ์

ในการศึกษาชุดวิชาการจัดและดำเนินงานการสหกรณ์นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของการจัดการธุรกิจทั่วไปและการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ หลักและกระบวนการจัดการสหกรณ์ และให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ในการจัดการสหกรณ์ รวมทั้งสามารถพัฒนาการจัดการสหกรณ์อย่างได้ผลดี

สำหรับชุดการสอนทางไกลประจำชุดวิชาวิชาการจัดและดำเนินงานการสหกรณ์ ประกอบด้วย (1) คู่มือการศึกษา (Study Guide) ที่กำหนดแนวทางการศึกษาของชุดวิชา ประกอบด้วย แบบประเมินผลตนเองก่อนเรียน/หลังเรียน แผนการสอนประจำหน่วย/ตอน สาระสำคัญ และกิจกรรมประจำหัวเรื่องที่กำหนดให้นักศึกษาทำระหว่างเรียน และ (2) ประมวลสาระชุดวิชา (Course Comprehensive Text: CCT) ซึ่งเป็นตำราเรียนด้วยตนเองที่บรรจุเนื้อหา กรณีศึกษา ตลอดจนสาระที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในการจัดและดำเนินงานการสหกรณ์ (3) แผนกิจกรรมการศึกษาชุดวิชา (Course Bulletin) ซึ่งเป็นแผนกิจกรรมที่กำหนดให้นักศึกษาทำเพื่อประเมินความรู้

หวังเป็นอย่างยิ่งว่านักศึกษาจะได้ตั้งใจศึกษาและทำความเข้าใจเนื้อหาสาระในแต่ละหน่วยให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อจะได้นำความรู้ที่ได้รับนี้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ในการพัฒนาตนเอง และต่อยอดความรู้ไปใช้ในการพัฒนาสหกรณ์ต่อไป

คณะกรรมการกลุ่มปรับปรุง
ชุดวิชาการจัดและดำเนินงานการสหกรณ์

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	(3)
รายละเอียดชุดวิชา.....	(10)
วิธีการศึกษา.....	(11)
หน่วยที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการและดำเนินงานการสหกรณ์	1-1
แผนการสอนหน่วยที่ 1	1-2
แผนการสอนตอนที่ 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์.....	1-5
เรื่องที่ 1.1.1 ความหมาย ความสำคัญของสหกรณ์ และการจัดการสหกรณ์	1-7
เรื่องที่ 1.1.2 ประเภทของสหกรณ์.....	1-15
เรื่องที่ 1.1.3 หน้าที่ของการจัดการสหกรณ์.....	1-24
แผนการสอนตอนที่ 1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์.....	1-30
เรื่องที่ 1.2.1 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิก.....	1-32
เรื่องที่ 1.2.2 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการพฤติกรรมศาสตร์	1-39
เรื่องที่ 1.2.3 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่.....	1-47
แผนการสอนตอนที่ 1.3 การดำเนินงานการสหกรณ์.....	1-53
เรื่องที่ 1.3.1 การดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะธุรกิจและในฐานะสหกรณ์.....	1-55
เรื่องที่ 1.3.2 โครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์.....	1-61
เรื่องที่ 1.3.3 คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลกับการดำเนินงานของสหกรณ์	1-65
บรรณานุกรม	1-75
หน่วยที่ 2 การวางแผนของสหกรณ์.....	2-1
แผนการสอนหน่วยที่ 2	2-2
แผนการสอนตอนที่ 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนของสหกรณ์.....	2-5
เรื่องที่ 2.1.1 ความหมายและความสำคัญของการวางแผนของสหกรณ์.....	2-7
เรื่องที่ 2.1.2 ประเภทของการวางแผนของสหกรณ์.....	2-12
เรื่องที่ 2.1.3 ขั้นตอนในการวางแผนของสหกรณ์	2-17

แผนการสอนตอนที่ 2.2 การวางแผนธุรกิจของสหกรณ์.....	2-22
เรื่องที่ 2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์.....	2-24
เรื่องที่ 2.2.2 การจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์.....	2-27
เรื่องที่ 2.2.3 ตัวอย่างแผนธุรกิจของสหกรณ์.....	2-32
แผนการสอนตอนที่ 2.3 การวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์.....	2-39
เรื่องที่ 2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์.....	2-41
เรื่องที่ 2.3.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์.....	2-46
เรื่องที่ 2.3.3 ตัวอย่างแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์.....	2-49
แผนการสอนตอนที่ 2.4 การวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์.....	2-56
เรื่องที่ 2.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์.....	2-58
เรื่องที่ 2.4.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์.....	2-62
เรื่องที่ 2.4.3 ตัวอย่างแผนปฏิบัติการของสหกรณ์.....	2-65
บรรณานุกรม.....	2-72

หน่วยที่ 3 การจัดองค์การและภาวะการนำของธุรกิจและสหกรณ์.....	3-1
แผนการสอนหน่วยที่ 3.....	3-2
แผนการสอนตอนที่ 3.1 แนวคิดของการจัดองค์การของธุรกิจและสหกรณ์.....	3-4
เรื่องที่ 3.1.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดองค์การ.....	3-6
เรื่องที่ 3.1.2 หลักการของการจัดองค์การ.....	3-12
เรื่องที่ 3.1.3 ปัญหาในการจัดองค์การ.....	3-16
เรื่องที่ 3.1.4 กระบวนการของการจัดองค์การ.....	3-22
แผนการสอนตอนที่ 3.2 การจัดโครงสร้างองค์การและรูปแบบโครงสร้าง ของธุรกิจและสหกรณ์.....	3-24
เรื่องที่ 3.2.1 การจัดโครงสร้างองค์การตามหลักการจัดแบ่งแผนงาน.....	3-25
เรื่องที่ 3.2.2 การจัดโครงสร้างองค์การตามหลักการประสานงาน.....	3-27
เรื่องที่ 3.2.3 รูปแบบโครงสร้างองค์การพื้นฐานของธุรกิจและสหกรณ์.....	3-29
เรื่องที่ 3.2.4 รูปแบบโครงสร้างองค์การเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจและสหกรณ์.....	3-34
แผนการสอนตอนที่ 3.3 ภาวะการนำในองค์การของธุรกิจและสหกรณ์.....	3-41
เรื่องที่ 3.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะการนำ.....	3-42
เรื่องที่ 3.3.2 ผู้นำตามแนวความคิดหรือทฤษฎีคุณลักษณะ.....	3-47
เรื่องที่ 3.3.3 ผู้นำตามแนวความคิดแบบเน้นพฤติกรรม.....	3-49
เรื่องที่ 3.3.4 ผู้นำตามแนวความคิดเชิงสถานการณ์.....	3-52
บรรณานุกรม.....	3-54

หน่วยที่ 4 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์	4-1
แผนการสอนหน่วยที่ 4	4-2
แผนการสอนตอนที่ 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์.....	4-4
เรื่องที่ 4.1.1 ความหมายและความสำคัญของการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์.....	4-6
เรื่องที่ 4.1.2 ขอบเขตการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์.....	4-15
เรื่องที่ 4.1.3 ประเภทธุรกิจของสหกรณ์.....	4-26
แผนการสอนตอนที่ 4.2 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการตลาด และการผลิต	4-33
เรื่องที่ 4.2.1 การดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์.....	4-35
เรื่องที่ 4.2.2 การดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์.....	4-44
เรื่องที่ 4.2.3 การดำเนินธุรกิจแปรรูปผลผลิตของสหกรณ์.....	4-55
แผนการสอนตอนที่ 4.3 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน และการบริการ	4-62
เรื่องที่ 4.3.1 การดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์.....	4-64
เรื่องที่ 4.3.2 การดำเนินธุรกิจเงินลงทุนของสหกรณ์	4-73
เรื่องที่ 4.3.3 การดำเนินธุรกิจบริการของสหกรณ์.....	4-83
บรรณานุกรม	4-91
 หน่วยที่ 5 การดำเนินงานการตลาดของสหกรณ์.....	5-1
แผนการสอนหน่วยที่ 5	5-2
แผนการสอนตอนที่ 5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการตลาดของสหกรณ์.....	5-4
เรื่องที่ 5.1.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดการการตลาดของสหกรณ์....	5-6
เรื่องที่ 5.1.2 หน้าที่การตลาดของสหกรณ์	5-15
เรื่องที่ 5.1.3 แนวทางการดำเนินงานการตลาดของสหกรณ์.....	5-22
แผนการสอนตอนที่ 5.2 สภาวะแวดล้อมการตลาดของสหกรณ์	5-30
เรื่องที่ 5.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมการตลาดของสหกรณ์	5-31
เรื่องที่ 5.2.2 สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์.....	5-36
เรื่องที่ 5.2.3 สภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ : จุลภาค	5-38
เรื่องที่ 5.2.4 สภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ : มหาภาค.....	5-45
แผนการสอนตอนที่ 5.3 การตลาดเป้าหมายของสหกรณ์.....	5-52
เรื่องที่ 5.3.1 แนวคิดของการตลาดเป้าหมายของสหกรณ์.....	5-54
เรื่องที่ 5.3.2 การแบ่งส่วนตลาดของสหกรณ์.....	5-57
เรื่องที่ 5.3.3 การกำหนดตลาดเป้าหมายของสหกรณ์.....	5-64

เรื่องที่ 5.3.4 การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์.....	5-72
เรื่องที่ 5.3.5 ส่วนประสมการตลาดของสหกรณ์	5-83
แผนการสอนตอนที่ 5.4 แผนปฏิบัติการการตลาดและการควบคุมการตลาด ของสหกรณ์	5-92
เรื่องที่ 5.4.1 แผนปฏิบัติการการตลาด	5-93
เรื่องที่ 5.4.2 การควบคุมการตลาด.....	5-96
เรื่องที่ 5.4.3 การประเมินผลแผนปฏิบัติการการตลาด.....	5-99
บรรณานุกรม	5-105
หน่วยที่ 6 การดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์	6-1
แผนการสอนหน่วยที่ 6	6-2
แผนการสอนตอนที่ 6.1 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์.....	6-4
เรื่องที่ 6.1.1 ความหมายและความสำคัญของการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์	6-5
เรื่องที่ 6.1.2 ขอบเขตการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์.....	6-8
แผนการสอนตอนที่ 6.2 ระบบการผลิตและระบบบริการของสหกรณ์.....	6-13
เรื่องที่ 6.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบการผลิตและระบบบริการของสหกรณ์	6-14
เรื่องที่ 6.2.2 ระบบการผลิตของสหกรณ์	6-18
เรื่องที่ 6.2.3 ระบบบริการของสหกรณ์.....	6-21
แผนการสอนตอนที่ 6.3 การวางแผนระบบการผลิตของสหกรณ์	6-25
เรื่องที่ 6.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนระบบการผลิตของสหกรณ์.....	6-27
เรื่องที่ 6.3.2 การวางแผนผลิตภัณฑ์และกำลังการผลิตของสหกรณ์	6-31
เรื่องที่ 6.3.3 การวางแผนทำเลที่ตั้ง กระบวนการผลิต และผังสถานประกอบการ ของสหกรณ์.....	6-39
เรื่องที่ 6.3.4 การวางแผนปฏิบัติการการผลิตของสหกรณ์	6-47
แผนการสอนตอนที่ 6.4 การปฏิบัติการและการควบคุมการผลิตของสหกรณ์	6-53
เรื่องที่ 6.4.1 ความหมายและความสำคัญของการปฏิบัติการ และการควบคุม การผลิตของสหกรณ์.....	6-55
เรื่องที่ 6.4.2 การจัดการคุณภาพการผลิตและบริการของสหกรณ์	6-57
เรื่องที่ 6.4.3 เครื่องมือการจัดการคุณภาพของสหกรณ์	6-64
บรรณานุกรม	6-73

หน่วยที่ 7 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์	7-1
แผนการสอนหน่วยที่ 7	7-2
แผนการสอนตอนที่ 7.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์...	7-4
เรื่องที่ 7.1.1 ความเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....	7-5
เรื่องที่ 7.1.2 กิจกรรมและหลักการสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในสหกรณ์.....	7-9
เรื่องที่ 7.1.3 ประเภทบุคลากรของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....	7-13
แผนการสอนตอนที่ 7.2 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....	7-20
เรื่องที่ 7.2.1 การวิเคราะห์งานและวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์	7-22
เรื่องที่ 7.2.2 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์	7-28
เรื่องที่ 7.2.3 การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์.....	7-32
เรื่องที่ 7.2.4 การทดลองปฏิบัติงาน และการบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ ในสหกรณ์.....	7-36
แผนการสอนตอนที่ 7.3 ค่าตอบแทนและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....	7-39
เรื่องที่ 7.3.1 ค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์	7-40
เรื่องที่ 7.3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....	7-45
แผนการสอนตอนที่ 7.4 การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....	7-52
เรื่องที่ 7.4.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....	7-53
เรื่องที่ 7.4.2 การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์..	7-57
บรรณานุกรม	7-62
 หน่วยที่ 8 แนวคิดมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์.....	8-1
แผนการสอนหน่วยที่ 8	8-2
แผนการสอนตอนที่ 8.1 กรอบแนวคิดมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์	8-5
เรื่องที่ 8.1.1 ความหมาย และความสำคัญของกรอบแนวคิดมาตรฐานการบัญชี ของสหกรณ์.....	8-6
เรื่องที่ 8.1.2 ข้อสมมติที่ใช้ในการจัดทำและนำเสนองบการเงินของสหกรณ์.....	8-11
แผนการสอนตอนที่ 8.2 การรับรู้และการวัดมูลค่าขององค์ประกอบงบการเงิน ของสหกรณ์	8-14
เรื่องที่ 8.2.1 คำนิยามขององค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์.....	8-16
เรื่องที่ 8.2.2 ความหมายของการรับรู้รายการของงบการเงิน	8-20
เรื่องที่ 8.2.3 การรับรู้องค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์	8-23
เรื่องที่ 8.2.4 การวัดมูลค่าขององค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์.....	8-26

แผนการสอนตอนที่ 8.3 การนำเสนองบการเงินของสหกรณ์	8-29
เรื่องที่ 8.3.1 ส่วนประกอบงบการเงินของสหกรณ์.....	8-31
เรื่องที่ 8.3.2 องค์กรประกอบและการนำเสนอแสดงฐานะการเงินของสหกรณ์	8-36
เรื่องที่ 8.3.3 องค์กรประกอบและการนำเสนองบกำไรขาดทุนของสหกรณ์	8-45
เรื่องที่ 8.3.4 องค์กรประกอบและการนำเสนอกระแสเงินสดของสหกรณ์	8-63
บรรณานุกรม	8-70

รายละเอียดชุดวิชา

1. คำอธิบายชุดวิชา

92320 การจัดและดำเนินงานการสหกรณ์

(Cooperatives Organization and Management)

การจัดการธุรกิจโดยทั่วไป หลักการจัดการสหกรณ์ ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ การบริหารงานบุคคล การบริหารกลุ่มสมาชิก การบริหารงบประมาณ การทำบัญชีและการควบคุมภายใน การจัดการธุรกิจต่าง ๆ ของสหกรณ์ การส่งเสริมสหกรณ์ การติดตามและประเมินผลงานสหกรณ์ โดยส่วนรวม และแนวทางในการพัฒนาการจัดการสหกรณ์

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการจัดการธุรกิจทั่วไป และการจัดการสหกรณ์

2.2 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและกระบวนการจัดการสหกรณ์

2.3 เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการสหกรณ์ รวมทั้งสามารถพัฒนาการจัดการสหกรณ์อย่างได้ผลดี

3. รายชื่อหน่วยการสอน

- | | |
|-------------|---|
| หน่วยที่ 1 | แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการและดำเนินงานการสหกรณ์ |
| หน่วยที่ 2 | การวางแผนของสหกรณ์ |
| หน่วยที่ 3 | การจัดองค์กรและภาวะการนำของธุรกิจและสหกรณ์ |
| หน่วยที่ 4 | การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ |
| หน่วยที่ 5 | การดำเนินงานการตลาดของสหกรณ์ |
| หน่วยที่ 6 | การดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์ |
| หน่วยที่ 7 | การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ |
| หน่วยที่ 8 | แนวคิดมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์ |
| หน่วยที่ 9 | การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์ |
| หน่วยที่ 10 | การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์ |
| หน่วยที่ 11 | ระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์ |
| หน่วยที่ 12 | การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ |
| หน่วยที่ 13 | การตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ |
| หน่วยที่ 14 | กรณีศึกษา : การจัดและดำเนินงานสหกรณ์ |
| หน่วยที่ 15 | การส่งเสริมและการพัฒนาการจัดการและดำเนินงานสหกรณ์ |

วิธีการศึกษา

1. การเตรียมตัวเพื่อการศึกษาด้วยตนเอง

นักศึกษาจะต้องเตรียมตัวเพื่อการศึกษาด้วยตนเอง ดังนี้

1.1 การจัดตารางเรียนให้สามารถเรียนได้วันละ 2 ชั่วโมง สำหรับเนื้อหา 1 ตอน ในแต่ละชุดวิชา

1.2 เตรียมตารางรับฟังรายการวิทยุกระจายเสียงและรับชมรายการวิทยุโทรทัศน์ โดยตรวจสอบเวลาการออกอากาศจากตารางออกอากาศ (ถ้ามี)

1.3 เตรียมตารางเข้ารับการสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษาที่ใกล้นักศึกษาที่สุด โดยตรวจสอบจากตารางสอนเสริม (ถ้ามี)

2. การประเมินตนเองก่อน-หลังเรียน

ขอให้นักศึกษาทำการประเมินตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาของแต่ละหน่วย ก่อนที่จะศึกษาประมวลสาระชุดวิชา เพื่อวัดพื้นฐานความรู้เดิมของนักศึกษาว่ามีความรู้ในเนื้อหาที่จะศึกษามากน้อยเพียงใด และควรมุ่งสนใจในเนื้อหาใดที่นักศึกษายังขาดความรู้หรือมีความรู้บ้าง และหลังจากศึกษาได้เข้าใจดีแล้ว ขอให้นักศึกษาทำการประเมินตนเองอีกครั้ง เพื่อดูว่าสามารถเข้าใจในเนื้อหาที่ศึกษามาแล้วอย่างถ่องแท้หรือไม่

การทำประเมินตนเองหลังเรียนจะช่วยให้นักศึกษาสามารถทราบได้ว่าตนเองได้รับความรู้เพิ่มขึ้นจากเดิมมากน้อยเพียงใด และมีความรู้ในเนื้อหาอยู่ในเกณฑ์พอที่จะข้ามไปศึกษาหน่วยต่อไปได้หรือไม่ (เกณฑ์ที่คณะกรรมการถือเป็นที่พอใจ คือ ตอบถูกเกิน 80% ของข้อทดสอบแบบประเมินตนเองก่อนหรือหลังเรียนแต่ละชุด) ขอให้ศึกษาพึงตระหนักว่าการทำแบบประเมินตนเองก่อนและหลังเรียนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองเท่านั้นจึงจะได้ผล และให้ความมั่นใจได้ว่านักศึกษาจะสามารถสอบผ่านการสอบไล่ของมหาวิทยาลัยได้อย่างแน่นอน

3. การศึกษาประมวลสาระชุดวิชา

ชุดวิชาการจัดและดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วย สื่อหลัก 4 ประเภท ได้แก่ (1) ประมวลสาระชุดวิชาและคู่มือการศึกษา (2) รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง (3) รายการสอนทางวิทยุโทรทัศน์ และ (4) การบริการสอนเสริม (ถ้ามี)

ในประมวลสาระชุดวิชาจะบรรจุเนื้อหาสาระสำคัญไว้ครบถ้วน ยกเว้นเนื้อหาสาระบางอย่างที่ไม่สามารถจัดไว้ในรูปของสิ่งพิมพ์ ดังนั้นนักศึกษาที่ตั้งใจศึกษาอย่างถี่ถ้วนจะสามารถมีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่ศึกษามาเป็นอย่างดี โดยการศึกษา ดังนี้

3.1 ควรศึกษาประมวลสาระชุดวิชาและคู่มือการศึกษาให้ต่อเนื่องกัน สัปดาห์ละ 1 หน่วย แต่ละหน่วยจะแบ่งเป็นตอน และแต่ละตอนจะแบ่งเป็นเรื่อง

3.2 การอ่านเนื้อหาในแต่ละเรื่อง ควรอ่านทีละเรื่องก่อน ช่วงท้ายของแต่ละเรื่องจะมี “กิจกรรม” ขอให้นักศึกษาพยายามบันทึกสาระสำคัญ และพยายามทำกิจกรรมทุกอย่างด้วยตนเอง และตรวจสอบคำตอบกับแนวตอบที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษา

4. การทำแบบประเมินกิจกรรม

เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาของนักศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น โดยกำหนดให้มีการจัดทำแบบประเมินกิจกรรม เพื่อให้นักศึกษาได้ศึกษาและตอบกิจกรรมในลักษณะรวบยอด โดยถือแบบประเมินกิจกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาและให้คะแนนไว้จำนวนร้อยละ 20 ดังนั้น นักศึกษาทุกคนควรทำแบบประเมินกิจกรรมส่งให้กับมหาวิทยาลัยตามกำหนดในแต่ละครั้งของภาคการศึกษา (ถ้ามี)

5. การรับฟังรายการวิทยุกระจายเสียงและรับชมรายการวิทยุโทรทัศน์

มหาวิทยาลัยจะจัดให้แต่ละหน่วยมีรายการวิทยุกระจายเสียง 1 รายการ และรายการวิทยุโทรทัศน์จำนวน 3-5 รายการต่อชุดวิชา รายการสอนเสริมทางวิทยุโทรทัศน์เป็นสื่อเสริม ซึ่งมหาวิทยาลัยอาจปรับปรุงการจัดส่วนนี้ตามความเหมาะสมของเนื้อหาและเวลา แม้นักศึกษาจะไม่มีโอกาสได้ชมรายการดังกล่าว นักศึกษายังสามารถเรียนชุดวิชาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการรับฟังและรับชมรายการวิทยุกระจายเสียงและรายการวิทยุโทรทัศน์มีสิ่งให้นักศึกษาควรปฏิบัติ ดังนี้

5.1 ดูตารางออกอากาศ และจดวัน เวลา และสถานที่ออกอากาศไว้

5.2 อ่าน “สาระของรายการ” ซึ่งสรุปเรื่องของรายการวิทยุกระจายเสียงหรือวิทยุโทรทัศน์

5.3 เตรียมตัวก่อนฟังรายการตามที่กำหนดไว้

5.4 ปฏิบัติภารกิจหลังการฟังรายการตามที่กำหนดไว้ “กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติหลังฟังรายการ”

5.5 ระหว่างฟังรายการโปรดบันทึกสาระสำคัญของรายการในช่องว่างใต้ชื่อเรื่อง “บันทึกสาระสำคัญของรายการ”

6. การรับบริการ ณ ศูนย์การศึกษาและศูนย์วิทย์พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

นักศึกษาที่เรียนชุดวิชานี้จะสามารถใช้บริการ ณ ศูนย์การศึกษาและศูนย์วิทย์พัฒนา ดังต่อไปนี้

6.1 รายการวิทยุกระจายเสียงและรับชมรายการวิทยุโทรทัศน์ จากเทปบันทึกเสียงและวีดิทัศน์ที่จัดไว้ให้บริการ

6.2 ค้นคว้าหนังสือและเอกสารต่างๆ ที่จัดเตรียมไว้ที่ห้องสมุด

6.3 เข้ารับการสอนเสริมตามวัน เวลาที่กำหนดไว้ในตารางสอนเสริม

ในการขอรับบริการ ณ ศูนย์การศึกษาและศูนย์วิทย์พัฒนา นักศึกษาต้องนำบัตรประจำตัวนักศึกษาและบัตรลงทะเบียนเรียนชุดวิชาไปแสดงด้วย

7. การสอบ

สำนักทะเบียนและวัดผลจะแจ้งรายละเอียดให้นักศึกษา โดยจัดทำใบแจ้งการสอบแนบไปพร้อมกับประมวลสาระชุดวิชา หรืออาจส่งไปในภายหลัง

หน่วยที่ 1

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการและดำเนินงานการสหกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรชัย สิงห์ฤกษ์



ชื่อ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรชัย สิงห์ฤกษ์

วุฒิ

บธ.บ. (คอมพิวเตอร์) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร

ตำแหน่ง

ศศ.บ., ศศ.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

หน่วยที่ปรับปรุง

หน่วยที่ 1

แผนการสอนหน่วยที่ 1

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการและดำเนินงานการสหกรณ์

ตอนที่

- 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์
- 1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์
- 1.3 การดำเนินงานการสหกรณ์

แนวคิด

1. สหกรณ์ คือ องค์การอิสระที่รวมคนด้วยความมุ่งหมายอย่างเดียวกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความสมัครใจตามหลักแห่งความเสมอภาค ซึ่งสหกรณ์ได้มีบทบาทและความสำคัญในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และการควบคุมตามแบบประชาธิปไตย ในปัจจุบันตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ได้แบ่งสหกรณ์เป็น 7 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ซึ่งแต่ละสหกรณ์มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งที่แตกต่างกันออกไป โดยกิจกรรมของการจัดการในสหกรณ์ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำหรือการสั่งการ และการควบคุม
2. แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก สามารถแยกได้เป็น 3 แนวความคิด คือ แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ แนวความคิดการจัดองค์การระบบราชการ และแนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ ส่วนแนวความคิดการจัดการพฤติกรรมศาสตร์ แบ่งได้ 3 แนวความคิด คือ แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์ แนวความคิดทางการจัดการเชิงสังคมศาสตร์ และแนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ สำหรับแนวความคิดการจัดการสมัยใหม่ แบ่งได้ 3 แนวความคิดเช่นกัน คือ แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ แนวความคิดเชิงระบบ และแนวความคิดเชิงสถานการณ์
3. การดำเนินงานของสหกรณ์ในฐานะองค์กรธุรกิจจะต้องอาศัยการนำทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัตถุดิบ และวิธีการ/การจัดการ มาสู่กระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม ส่วนการจัดการธุรกิจตามหน้าที่ธุรกิจ จะประกอบด้วย การจัดการการตลาด การจัดการการผลิต การจัดการการเงิน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ โดยโครงสร้างการดำเนินงานสหกรณ์ คือ การจัดองค์การของสหกรณ์ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์ อันประกอบด้วย สมาชิก ที่ประชุมใหญ่ ผู้ตรวจสอบกิจการ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ ซึ่งสหกรณ์ที่ดีควรมีการนำคุณธรรมและจริยธรรมมาปรับใช้ในการดำเนินงาน

สหกรณ์เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สำหรับหลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์เป็นการบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ โดยการใช้กระบวนการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 1.1 “แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 1.2 “แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 1.3 “การดำเนินงานการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการดำเนินงานการสหกรณ์ได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 1
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 1 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 1.1-1.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 1.1-1.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 1 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 1
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 1

สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 1
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 1
3. เทปเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

1. ประเมินผลความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินตนเองก่อนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

แผนการสอนตอนที่ 1.1

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 1.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 1.1.1 ความหมาย ความสำคัญของสหกรณ์ และการจัดการสหกรณ์
- 1.1.2 ประเภทของสหกรณ์
- 1.1.3 หน้าที่ของการจัดการสหกรณ์

แนวคิด

1. สหกรณ์ คือ องค์การอิสระที่รวมคนด้วยความมุ่งหมายอย่างเดียวกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ด้วยความสมัครใจตามหลักแห่งความเสมอภาค โดยวางเงื่อนไขไว้ว่าสมาชิกจะได้รับประโยชน์ตามส่วนแห่งกิจการงานที่ทำกับสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ได้มีบทบาทและมีความสำคัญในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และมีการควบคุมตามแบบประชาธิปไตย การบริหารจัดการสหกรณ์เป็นการบริหารงานในกลุ่มบุคคลที่มีฐานะเท่าเทียมกันโดยยึดหลักประชาธิปไตย ซึ่งสมาชิกสหกรณ์ทุกคนมีความเป็นเจ้าของในกิจการ โดยต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของสมาชิกเป็นหลัก
2. สหกรณ์ในประเทศไทยจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 โดยกฎกระทรวงได้กำหนดแบ่งสหกรณ์เป็น 7 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยแต่ละสหกรณ์นั้นมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งที่แตกต่างกันออกไป
3. หน้าที่ของการจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำหรือการสั่งการ และการควบคุม โดยระดับของการจัดการ แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูงสุด ระดับกลาง และระดับต้น

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.1.1 “ความหมาย ความสำคัญของสหกรณ์ และการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญของสหกรณ์ และการจัดการสหกรณ์ ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.1.2 “ประเภทของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายประเภทของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.1.3 “หน้าที่ของการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายหน้าที่ของการจัดการ และระดับของการจัดการสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 1.1.1

ความหมาย ความสำคัญของสหกรณ์ และการจัดการสหกรณ์

แนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์ที่นำระบบเศรษฐกิจแบบสายกลางในลักษณะบุคคลมารวมกัน แล้วใช้การร่วมมือกัน (cooperation) มาดำเนินการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (cooperate) เรียกว่า “สหกรณ์” (cooperative) การเป็นสหกรณ์ตามแนวคิดดังกล่าว ทุกคนที่มารวมกันนี้จะต้องรวมกันด้วยความสมัครใจ รวมกันทั้งกำลังใจ กำลังความคิด กำลังความสามารถ เพื่อก่อให้เกิดพลัง เกิดอำนาจในการต่อรอง ทุกคนจะต้องเสียสละเพื่อให้การแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของแต่ละคนได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ส่วนประกอบที่นอกเหนือจากนี้ได้รวมไปถึงทุกคนจะต้องมีสิทธิและเสรีภาพที่เท่าเทียมกัน โดยมิได้มีความมุ่งหมายเพื่อแสวงหาผลประโยชน์จากกำไรมาแบ่งปันกัน ความเสมอภาคเท่าเทียมกันในลักษณะที่ไม่ถือกำลังทรัพย์เป็นสิ่งกำหนดสิทธิของบุคคล จึงเป็นหัวใจสำคัญในการอยู่ร่วมกันตามหลักประชาธิปไตย

1. ความหมายของสหกรณ์

โดยความหมายของ “สหกรณ์” มาจากภาษาสันสกฤต ซึ่งแบ่งออกเป็นสองคำด้วยกัน คือ “สห” หมายถึง “ร่วมกัน” ส่วนคำว่า “กรณ์” หมายถึง “การกระทำ” ดังนั้นคำว่า “สหกรณ์” จึงหมายถึง “การกระทำร่วมกัน” หรือ “การร่วมมือกัน” เพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจความหมายในแง่มุมต่างๆ กัน และสามารถเข้าใจความหมายได้กว้างขวางยิ่งขึ้น จึงได้นำเอาคำจำกัดความของคำว่า “สหกรณ์” มาอธิบายไว้ดังนี้

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้นิยามความหมายไว้ว่า “สหกรณ์ คือ หน่วยธุรกิจซึ่งบุคคลผู้มีอาชีพอย่างเดียวกัน หรืออาศัยอยู่ในท้องถิ่นใกล้เคียงกันรวมกันเป็นสมาชิกและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ตามกฎหมายว่าด้วยการสหกรณ์ เพื่อร่วมมือกันดำเนินธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง อันจะเป็นการปรับปรุงอาชีพและความเป็นอยู่ซึ่งแต่ละคนประสบปัญหาร่วมกันนั้นให้ดีขึ้น โดยยึดหลักการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นแนวดำเนินงาน”

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 4 บัญญัติว่า “สหกรณ์ หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้”

องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (ICA) พ.ศ. 2438 ได้ให้ความหมายที่เป็นนิยามไว้ว่า “สหกรณ์เป็นองค์การอิสระของบุคคลซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการอันจำเป็น และมีจุดมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจพื้นฐาน สังคม และวัฒนธรรม ผ่านวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย”

ในคำจำกัดความนี้ ICA มีเจตนากำหนดขอบเขตกว้างๆ ที่เป็นลักษณะของสหกรณ์ และเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย กล่าวคือ เพื่อให้สมาชิกมีอิสระในการตั้งสหกรณ์ของตนเองในสภาวะ

ที่แตกต่างกัน เพื่อประโยชน์ต่อการร่างข้อบังคับของสหกรณ์ เพื่อให้การศึกษาอบรมสมาชิก รวมทั้งเพื่อการเตรียมเอกสารการศึกษาทางสหกรณ์ การแยกอธิบายนิยามสหกรณ์ จึงเป็นดังนี้ (จุมพล ชละเฒ, 2556: 21-22)

คำว่า “อิสระ” หมายถึง สหกรณ์เป็นตัวของตัวเองหรือเป็นอิสระจากรัฐและธุรกิจเอกชนเท่าที่จะทำได้ ส่วนความว่า “เป็นองค์การของบุคคล” (จะเรียกเป็นองค์กรก็ได้) นั้น หมายถึง สหกรณ์มีอิสระที่จะให้คำจำกัดความของบุคคลแตกต่างกันไป ตามกฎหมายของแต่ละสถานที่ เช่น สหกรณ์ในชั้นปฐมทั่วไปยอมรับสมาชิกที่เป็นบุคคลธรรมดาเท่านั้น หรือสหกรณ์ในชั้นปฐมหลายสหกรณ์ยอมรับสมาชิกที่เป็นนิติบุคคลได้ สำหรับสหกรณ์ที่นอกเหนือจากสหกรณ์ชั้นปฐม สามารถที่จะมีสหกรณ์อื่นเป็นเจ้าของ (เช่น ชุมชุมสหกรณ์มีสหกรณ์ต่าง ๆ เป็นเจ้าของหรือสมาชิก) นอกจากนี้การจะกำหนดให้สมาชิกเป็นบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคล หรือเป็นสหกรณ์ด้วยกันต่างต้องได้รับการตัดสินใจจากสมาชิกตามแบบประชาธิปไตยว่าจะกำหนดให้เป็นอย่างไร

คำว่า “สมัครใจ” หมายถึง สมาชิกในสหกรณ์ต้องมีเสรีภาพในการที่จะพิจารณาว่า จะร่วมหรือออกจากสหกรณ์โดยมิได้อยู่ในการถูกบังคับ

ข้อความที่ว่า “เพื่อสนองความต้องการอันจำเป็น และมีจุดมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจพื้นฐาน สังคมและวัฒนธรรม” หมายถึง สมาชิกส่วนใหญ่มีจุดประสงค์ประการแรกเพื่อสนองความต้องการทางเศรษฐกิจ สิ่งที่จะได้ตามจุดประสงค์ คือ ได้รับความบริการและได้รับผลประโยชน์จากการบริการ บนความต้องการของสมาชิกซึ่งอาจมีเพียงหนึ่งเดียวหรือมีขอบเขตจำกัด หรืออาจมีความต้องการแตกต่างกันก็ได้ จุดประสงค์ที่รองลงไปอาจรวมไปถึงทางสังคมและวัฒนธรรมด้วย โดยในทางสังคมเป็นเรื่องของกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อบริการด้านสุขภาพและเลี้ยงดูเด็กเล็ก ส่วนในทางวัฒนธรรม ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนวัฒนธรรมประจำชาติ การส่งเสริมสันติภาพ การสนับสนุนด้านการศึกษาและกิจกรรมทางวัฒนธรรม การมีส่วนร่วมปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่างประชาชนในชุมชน และในโอกาสกิจกรรมความช่วยเหลือทางสหกรณ์จะขยายไปถึงการสร้างคุณภาพชีวิต สติปัญญา และจิตใจ ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่สหกรณ์สามารถให้ผลประโยชน์แก่สมาชิก รวมทั้งมีส่วนร่วมสนับสนุนชุมชน (สมาชิกสหกรณ์และประชาชนที่อยู่ร่วมกันในชุมชน) นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้ว สมาชิกต่างมีวัตถุประสงค์สำคัญร่วมกัน คือ ความคงอยู่ของสหกรณ์

ข้อความที่ว่า “วิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามหลักประชาธิปไตย” หมายความว่า สมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์ที่มีการประกอบกิจการ (วิสาหกิจ) เพื่อรายได้ และมีส่วนในการควบคุมสหกรณ์ของตนตามหลักประชาธิปไตย โดยวิธีการเช่นนี้ทำให้กิจการของสหกรณ์มีความแตกต่างจากองค์กรธุรกิจรูปอื่น สิ่งสำคัญอันจำเป็นของสหกรณ์ คือ สหกรณ์อยู่ได้ด้วยวิธีการประกอบกิจการเพื่อหารายได้ ดังนั้นสหกรณ์จึงมีการดำเนินการทั่วไปในตลาดโดยเน้นบริการมวลสมาชิกเป็นสำคัญ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า “สหกรณ์ หมายถึง องค์กรอิสระที่รวมคนด้วยความสมัครใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักแห่งความเสมอภาค ควบคุมตามหลักประชาธิปไตย โดยความมุ่งหมายอย่างเดียวกัน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม มีการวางเงื่อนไขไว้ว่าสมาชิกจะได้รับประโยชน์ตามส่วนแห่งกิจการงานที่ทำกับสหกรณ์”

2. ความสำคัญของสหกรณ์

สหกรณ์จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยคนที่มีความฐานะทางเศรษฐกิจอ่อนแอให้มาร่วมกันในการปฏิบัติกิจกรรมในเชิงธุรกิจเพื่อไม่ให้เกิดการเอาเปรียบกันในสังคม สหกรณ์จึงมีบทบาทและมีความสำคัญในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และการควบคุมตามแบบประชาธิปไตย ดังนี้ (ปรับปรุงจาก วรชัย สิงหนฤษ, 2553: 1-30)

2.1 การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สหกรณ์มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจใน 4 ด้าน คือ

2.2.1 สหกรณ์เป็นแหล่งระดมทุนและการส่งเสริมการออม เงินทุนเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในการพัฒนาอาชีพและรายได้ของประชาชน สหกรณ์จึงเป็นแหล่งเงินทุนโดยการจัดหาเงินทุนมาให้สมาชิกได้กู้ยืมไปลงทุนหรือประกอบอาชีพในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ ทำให้สมาชิกมีงานทำมากขึ้นและมีรายได้สูงขึ้น นอกจากนั้นแล้วสหกรณ์ยังให้เงินกู้ระยะยาวแก่สมาชิกในการซื้อที่ดินหรือลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอีกด้วย นอกจากสหกรณ์จัดหาเงินทุนมาให้สมาชิกกู้ยืมแล้ว สหกรณ์ยังรับฝากเงินจากสมาชิกอีกด้วย สหกรณ์จึงเปรียบเสมือนธนาคารในท้องถิ่นที่รวบรวมเงินออมของสมาชิกเพื่อการระดมทุน สหกรณ์จึงเป็นเหมือนสถาบันการเงินที่สำคัญในท้องถิ่น เพราะสหกรณ์ได้อำนวยประโยชน์และให้บริการแก่คนทุกชนชั้น ทุกอาชีพ และทุกสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมชนบทที่บริการของธนาคารยังเข้าไปไม่ถึง

2.1.2 สหกรณ์เป็นแหล่งการผลิต สหกรณ์ในภาคเกษตรส่วนใหญ่มีเกษตรกรเป็นสมาชิก การมีเกษตรกรเป็นสมาชิกสหกรณ์มากๆ สหกรณ์จะเป็นแหล่งที่ควบคุมการผลิตทางการเกษตรได้ และสามารถที่จะกำหนดทิศทางการผลิตตามความต้องการของตลาดได้ ไม่ว่าจะด้านคุณภาพหรือด้านปริมาณ ทั้งนี้สหกรณ์สามารถนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมด้วยเงินทุนส่งเสริมให้สมาชิกได้วางแผนการผลิตตามความต้องการ ประเทศที่ต้องอาศัยเศรษฐกิจการเกษตรในการพัฒนาประเทศ ระบบสหกรณ์จะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในด้านการควบคุมการผลิต และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.3 สหกรณ์เป็นแหล่งการตลาด ในประเทศที่กำลังพัฒนาโดยทั่วไปธุรกิจการค้า หรือด้านการตลาดนั้นมักจะตกอยู่ในมือของคนกลุ่มน้อย ซึ่งมักดำเนินการเพื่อแสวงหากำไรเพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงรายได้หรือผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่ลูกค้า ดังนั้นสหกรณ์จึงเข้ามาทำหน้าที่นี้ เพื่อจัดการเอาเปรียบและค้ากำไรเกินควร เช่น สหกรณ์การเกษตรมียุ้งฉางและโรงสีสำหรับรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก และจำหน่ายในรูปของข้าวสารเอง ตลอดจนการจัดการปัจจัยการผลิต เช่น ปุ๋ย สารเคมีป้องกันกำจัดศัตรูพืช เมล็ดพันธุ์พืช หรือเครื่องจักรเครื่องมือทางการเกษตรมาจำหน่ายให้สมาชิกในราคาถูก

สำหรับสหกรณ์ร้านค้า นั้น ก็มีหน้าที่ในการจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายให้แก่สมาชิกในราคาถูก และสหกรณ์ก็จะแบ่งปันผลตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกทำกับสหกรณ์ให้อีกด้วย

2.1.4 สหกรณ์เป็นแหล่งการค้าระหว่างประเทศ นอกจากสหกรณ์จะทำหน้าที่ธุรกิจการตลาดในประเทศแล้ว สหกรณ์ยังทำหน้าที่การค้าระหว่างประเทศ เช่น การค้าข้าว การค้าผักและผลไม้ ปุ๋ย เครื่องเคมีภัณฑ์ และเครื่องอุปโภคบริโภค เป็นต้น ซึ่งสหกรณ์ในท้องถิ่นไม่อาจจะทำได้หรือทำในวงที่จำกัด ดังนั้นหน้าที่นี้เป็นหน้าที่ของสหกรณ์ในระดับประเทศ เช่น ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ที่ดำเนินการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศในปริมาณธุรกิจมากๆ หรือ ชุมนุมสหกรณ์ฯ อาจส่งสินค้า

เครื่องอุปโภคบริโภค ทั้งจากภายในและต่างประเทศมาจำหน่ายให้แก่สหกรณ์ท้องถิ่นที่เป็นสมาชิกก็ได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ในท้องถิ่นอย่างยิ่ง เพราะสหกรณ์ในท้องถิ่นย่อมไม่มีความชำนาญในการค้าระหว่างประเทศ และไม่มีทุนเพียงพอที่จะติดต่อค้าขายเอง นอกจากนั้นแล้วยังขาดอำนาจการต่อรองอีกด้วย

2.2 การพัฒนาด้านสังคม จากที่ได้กล่าวมาแล้วว่า สหกรณ์เป็นแหล่งทางเศรษฐกิจและในขณะเดียวกันก็เป็นสถาบันทางสังคมด้วย โดยจุดมุ่งหมายของสหกรณ์มีดังนี้

2.2.1 สหกรณ์เป็นแหล่งให้การศึกษา โดยการศึกษาไม่เพียงแต่ให้รู้อุดมการณ์ หลักการวิธีการสหกรณ์ กฎหมาย และกฎข้อบังคับเท่านั้น แต่การศึกษานั้นเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครอง ซึ่งสหกรณ์มีหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การให้การศึกษาแก่สมาชิกทั้งในด้านวิชาการและอุดมการณ์ การให้การศึกษาอบรมในด้านการอาชีพ ตลอดจนด้านศีลธรรมจรรยา เพราะสหกรณ์มุ่งที่จะฝึกอบรมให้สมาชิกเป็นคนดีมีศีลธรรม และทำตัวเป็นประโยชน์ต่อสังคม

2.2.2 สหกรณ์เป็นแหล่งการปกครอง สหกรณ์ถือว่าโรงเรียนสอนให้คนเรียนรู้การปกครองแบบประชาธิปไตย เพราะสหกรณ์เป็นองค์กรของประชาชนผู้เป็นสมาชิก ควบคุมโดยสมาชิก และเพื่อประโยชน์ของสมาชิก ในกระบวนการควบคุมของสหกรณ์ การประชุมใหญ่ การมอบอำนาจหน้าที่ การเลือกตั้งคณะกรรมการเพื่อบริหารกิจการของสหกรณ์ ล้วนเป็นวิธีการปฏิบัติแบบประชาธิปไตยทั้งสิ้น ด้วยเหตุนี้สหกรณ์จึงเป็นเครื่องมืออันสำคัญในการพัฒนาการเมืองการปกครองในระดับท้องถิ่น

2.2.3 สหกรณ์เป็นแหล่งการบริการทางสังคม โดยเป็นศูนย์กลางในการพบปะสังสรรค์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิก เป็นศูนย์กลางในการเผยแพร่ข่าวสารและวิทยาการความรู้ต่างๆ ตลอดจนเป็นศูนย์กลางในพิธีการต่างๆ เช่น การประชุมสัมมนา การจัดนิทรรศการ เป็นต้น นอกจากนั้นแล้วสหกรณ์ยังเป็นแหล่งให้ความรู้ทางศีลธรรมอีกด้วย เพราะมุ่งที่จะสร้างและฝึกอบรมให้สมาชิกเป็นคนดีมีศีลธรรม ไม่เอาใจเอาเปรียบซึ่งกันและกัน แต่ให้ความช่วยเหลือร่วมมือ มีความสามัคคี ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์มาสู่สมาชิกและสังคมโดยรวมได้

2.2.4 สหกรณ์เป็นแหล่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ประกอบด้วย หลักเกณฑ์ที่กำหนดเป็นระเบียบข้อบังคับที่สมาชิกยกย่องขึ้นเพื่อปกครองตนเอง จึงต้องส่งเสริมให้สมาชิกได้ทำการศึกษากฎเกณฑ์ หลักเกณฑ์การดำเนินการสหกรณ์ การฝึกอบรม นอกจากสมาชิกจะเรียนรู้ด้วยตนเองแล้ว สหกรณ์ยังมีการจัดสรรกำไรไว้ส่วนหนึ่งให้สมาชิกได้ใช้เพื่อการศึกษาอบรมด้านต่างๆ เกี่ยวกับการประกอบอาชีพและสุขอนามัย ซึ่งสมาชิกจะได้เรียนรู้ มีทัศนคติและวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้จักการรักษาระเบียบวินัยในฐานะที่เป็นสมาชิก ซึ่งจะเป็นผลดีต่อเนื่องไปสู่การดำรงชีวิตในสังคมส่วนรวม

2.3 การควบคุมกันตามแบบประชาธิปไตย ประชาชนได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเสรีภาพ ภราดรภาพ และความเสมอภาค สำหรับสหกรณ์ถือว่าสมาชิกมีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกันในความเป็นมนุษย์ สหกรณ์ถือเอาการรวมกลุ่มที่เน้นการรวมคนเป็นหลัก สมาชิกเป็นทั้งเจ้าของและเป็นผู้ให้บริการในสหกรณ์ ดังนั้นสมาชิกจึงเป็นผู้มีสิทธิสูงสุดในการควบคุมสหกรณ์ของตน โดยการใช้สิทธิหนึ่งคนหนึ่งเสียง (one man member one vote) เพื่อที่จะหาข้อยุติในการดำเนินกิจการร่วมกัน ซึ่งเป็นความเท่าเทียมกันที่หาได้ในสหกรณ์ การอยู่ร่วมกันตามแบบของสหกรณ์ทำให้ความรู้สึกแตกแยกในเรื่องของชนชั้นมีความลดน้อยลง

เปิดโอกาสให้ผู้ด้อยในทางทรัพย์สินและผู้มีทรัพย์สินมาอยู่ร่วมกันได้ ด้วยความเสมอภาคในฐานะเจ้าของกิจการร่วมกัน มีความสามัคคีปรองดองฉันพี่น้องในหมู่สมาชิก ซึ่งแตกต่างจากองค์กรทางธุรกิจรูปแบบอื่นที่มักจะให้ความสำคัญกับการรวมทุนถือหุ้น โดยผู้ถือหุ้นจำนวนมากจะมีอำนาจในการควบคุมและออกเสียงลงมติในเรื่องต่างๆ (ปรับปรุงจาก จุมพล ชละเฒ, 2556: 1-25)

สำหรับประเทศไทยรัฐบาลได้ให้ความสำคัญในการนำระบบสหกรณ์เข้ามาส่งเสริม โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้การสหกรณ์เป็นเครื่องมือแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของประชาชน ที่เริ่มมีการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตด้านการทำมาหากิน จากการเกษตรเพื่อบริโภคภายในครัวเรือนมาเป็นทำเพื่อการค้า แต่ด้วยความขาดแคลนทุนทรัพย์ในการประกอบอาชีพ การถูกเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลางในการซื้อขายผลิตผล ตลอดจนความเสี่ยงในภัยธรรมชาตินานาประการ ล้วนเป็นสาเหตุให้รัฐบาลต้องยื่นมือเข้ามาช่วยเหลืออีกทางหนึ่ง นอกจากนี้การรวมกลุ่มของประชาชนเพื่อช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามรูปแบบสหกรณ์ ในประเทศไทยมีการพัฒนาได้ค่อนข้างช้า ความช่วยเหลือจากรัฐบาลจึงเป็นไปในรูปการสนับสนุนปัจจัยการผลิต ช่วยเหลือหาแหล่งเงินกู้เสียดอกเบี้ยต่ำ ให้เอกสิทธิยกเว้นค่าธรรมเนียมต่างๆ ฯลฯ แต่ที่สำคัญกว่านั้นรัฐบาลหวังให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยใช้การสหกรณ์เป็นเครื่องมือนำทาง สิ่งที่จะสะท้อนให้เห็นความสำคัญของการสหกรณ์ คือ ในการตราพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2471 พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ทรงมีพระราชดำริส่งเสริมให้มีการตั้งสหกรณ์อย่างแพร่หลาย เพื่อให้เกิดการประหยัดทรัพย์สิน การช่วยซึ่งกันและกัน และการช่วยตนเอง เป็นอีกทางหนึ่งในการทำให้เกิดการขยายความจำเป็นทรัพย์สิน และความจำเป็นธรรมในบ้านเมืองให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

จากการที่สหกรณ์เป็นสถาบันทางเศรษฐกิจและสถาบันการทางสังคม อาจกล่าวได้ว่า สหกรณ์ช่วยแก้ไขปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้ในระดับหนึ่ง กล่าวคือ สหกรณ์สามารถอำนวยความสะดวกทางเศรษฐกิจแก่เกษตรกรในการช่วยปลดปล่อยหนี้สิน ตลอดจนช่วยเหลือในด้านการจัดหาเงินทุนไปกู้ยืมในการประกอบอาชีพ ส่งเสริมการออมทรัพย์ และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ทางการเกษตรมาจำหน่ายในราคาถูก และแนะนำส่งเสริมในการประกอบอาชีพ เป็นต้น ส่วนในด้านสังคมนั้น งานของสหกรณ์ทำให้สมาชิกเกิดความสามัคคีรู้จักเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยสหกรณ์มีส่วนช่วยกระตุ้นในด้านศีลธรรมจรรยาแก่ประชาชน และยังช่วยในด้านการศึกษา การถ่ายทอดระบบประชาธิปไตยแก่ชุมชน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสหกรณ์ช่วยเสริมสร้างทัศนคติใหม่ในหมู่ประชาชน อันจะเป็นผลทำให้เกิดการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ส่วนการควบคุมกันตามแบบประชาธิปไตย คือ การให้ความสำคัญกับการรวมคนเป็นหลัก สมาชิกอยู่ร่วมกันได้ด้วยความเสมอภาคในฐานะเจ้าของกิจการร่วมกัน สามารถใช้สิทธิ์ควบคุมสหกรณ์ของตน โดยการออกเสียงหนึ่งคนหนึ่งเสียงเพื่อตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้น

3. อุดมการณ์สหกรณ์

“อุดมการณ์สหกรณ์” (cooperative ideology) สามารถแยกออกเป็น 2 คำ คือ “อุดมการณ์” หมายถึง ความคิดหรือความฝันที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความดีงาม หรือที่มนุษย์ถือว่าเป็นเป้าหมายของชีวิตสามารถที่นำมาปฏิบัติเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ส่วนคำว่า “สหกรณ์” หมายถึง องค์กรอิสระที่รวมคนด้วยความมุ่งหมายอย่างเดียวกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ด้วยความสมัครใจตาม

หลักแห่งความเสมอภาค โดยวางเงื่อนไขไว้ว่าสมาชิกจะได้รับประโยชน์ตามส่วนแห่งกิจการงานที่ทำกับสหกรณ์

ดังนั้นคำว่า “อุดมการณ์สหกรณ์” หมายถึง ความคิด ความเชื่อ หรือหลักการที่อยู่บนพื้นฐานของสหกรณ์ โดยนักสหกรณ์ยึดถือเป็นหลักการในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม อันจะนำมาสู่ความกินดีอยู่ดีของสมาชิก และเกิดสันติสุขแก่มวลมนุษย์ (ประพันธ์ เศวตน์นันทน์, 2541: 58)

อย่างไรก็ตาม อุดมการณ์สหกรณ์ และหลักการสหกรณ์ มีความหมายที่แตกต่างกัน โดยหลักการสหกรณ์จะใช้กับองค์การสหกรณ์ ซึ่งถ้าต้องการให้องค์การสหกรณ์ประสบความสำเร็จจะต้องปฏิบัติตามหลักการสหกรณ์ ส่วนอุดมการณ์สหกรณ์ใช้กับทั้งสมาชิกสหกรณ์และองค์การสหกรณ์ โดยองค์การสหกรณ์ที่บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจสูง ไม่สามารถนับเป็นสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จได้จริง ถ้ามวลสมาชิกของสหกรณ์นั้นเป็นกลุ่มคนที่ไม่ใช่อุดมการณ์สหกรณ์เลย ในทางกลับกันถ้าองค์การสหกรณ์มีผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย มีผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจไม่สูงมาก อาจจะเป็นสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จได้ เพราะเหล่าสมาชิกมีอุดมการณ์สหกรณ์ร่วมกัน สหกรณ์จึงมีความมั่นคงและยั่งยืน

4. หลักการสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ (cooperative principles) เปรียบเสมือนทฤษฎีทางสหกรณ์ ถ้าต้องการให้การดำเนินงานของสหกรณ์ก้าวหน้าประสบความสำเร็จจะต้องยึดหลักการสหกรณ์ไว้ให้มั่น โดยหลักการสหกรณ์ได้วางบรรทัดฐานในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาสหกรณ์

สำหรับหลักการของสหกรณ์ ตาม ICA ยังคงนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติของขบวนการสหกรณ์ในปัจจุบันมีทั้งหมด 7 ข้อ ประกอบด้วย การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง การควบคุมโดยสมาชิก ตามหลักประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ การให้การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ และการเอื้ออาทรต่อชุมชน ตามลำดับโดยหลักการสหกรณ์ 3 ข้อแรก เป็นหลักสำคัญที่มีอยู่ภายในของสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างมวลสมาชิก ส่วนหลักการสหกรณ์ 4 ข้อหลังเป็นเรื่องการจัดการภายในสหกรณ์ และความสัมพันธ์กับภายนอกสหกรณ์ หลักการสหกรณ์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาและการดำรงอยู่ของสหกรณ์ โดยเป็นแนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้ค่านิยมของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ในหลักการสหกรณ์ทั้ง 7 ข้อ มีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้ (ปรับปรุงจาก จุมพล ชละเฒ, 2556: 52-57)

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกภาพโดยเปิดกว้างตามความสมัครใจ (voluntary and open membership)

สหกรณ์เป็นองค์การแห่งความสมัครใจที่เปิดรับบุคคลทั้งหลายที่สามารถใช้บริการของสหกรณ์ โดยบุคคลที่สมัครเข้ามาเป็นสมาชิกจะต้องด้วยความสมัครใจ และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิกเข้าเป็นสมาชิก โดยปราศจากการกีดกันทางเพศ ฐานะทางสังคม เชื้อชาติ การเมือง และศาสนา

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (democratic member control)

สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตยที่ควบคุมโดยมวลสมาชิก ผู้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ บุรุษและสตรีผู้ที่ได้รับเลือกให้เป็นผู้แทนสมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อมวลสมาชิก ในสหกรณ์ชั้นปฐมสมัชชิกมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิก 1 คน 1 เสียง) สำหรับสหกรณ์ในระดับอื่นให้ดำเนินการโดยยึดหลักประชาธิปไตยเป็นมาตรฐานในการดำเนินการต่างๆ

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก (member economic participation)

สมาชิกสหกรณ์พึงมีความเที่ยงธรรมใน “การให้” และการควบคุม “การใช้” เงินทุนในสหกรณ์ ตามแนวทางประชาธิปไตย ทุนของสหกรณ์อย่างน้อยส่วนหนึ่ง ต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ สมาชิกจะได้รับผลตอบแทนสำหรับทุน ตามเงื่อนไขแห่งสมาชิกภาพในอัตราที่จำกัด (ถ้ามี) มวลสมาชิกเป็นผู้จัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกิน เพื่อจุดมุ่งหมายประการใดประการหนึ่งหรือทั้งหมด ดังต่อไปนี้ คือ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ของตนโดยจัดให้เป็นทุนของสหกรณ์ ซึ่งส่วนหนึ่งของทุนนี้ต้องไม่นำมาแบ่งปันกัน เพื่อผลประโยชน์แก่สมาชิกตามส่วนของปริมาณธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์ และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นใดที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (autonomy and independence)

สหกรณ์เป็นองค์กรพึ่งพาและปกครองตนเองโดยการควบคุมของสมาชิก ในกรณีที่สหกรณ์จำต้องมีข้อตกลงหรือผูกพันกับองค์กรของรัฐ หรือต้องแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก สหกรณ์ต้องกระทำภายใต้เงื่อนไขอันเป็นที่มั่นใจได้ว่ามวลสมาชิกจะยังคงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย และยังคงดำรงความเป็นอิสระของสหกรณ์

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (education, training and information)

สหกรณ์พึงให้การศึกษและการฝึกอบรมแก่มวลสมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้ง ผู้จัดการและพนักงานเพื่อบุคคลเหล่านั้น สามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่เยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่อง “คุณลักษณะ และคุณประโยชน์” ของสหกรณ์ได้

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (co-operation among co-operatives)

สหกรณ์จะต้องให้บริการแก่สมาชิกด้วยความประทับใจและสร้างความร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ เพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง โดยการทำงานร่วมกันกับสหกรณ์ต่างๆ ในพื้นที่ สหกรณ์ในท้องถิ่น ในระดับประเทศ และระดับชาติ

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (concern for community)

การดำเนินงานของสหกรณ์จะต้องสนับสนุนการพัฒนาและช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน ตามที่สมาชิกให้ความเห็นชอบ สหกรณ์พึงดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนตามนโยบายที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

5. วิธีการสหกรณ์

วิธีการสหกรณ์ (cooperative methods) คือ การนำหลักการสหกรณ์ทั้ง 7 ข้อ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์ หรือในการดำเนินการนั้นๆ ต้องเป็นการดำเนินการเพื่อประโยชน์สูงสุดของมวลสมาชิกและชุมชนตามหลักการสหกรณ์ แต่มิได้ละเลยหลักการบริหารธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำรงอยู่ได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสเศรษฐกิจและสังคมของโลก สำหรับวิธีการสหกรณ์นั้น คือ การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์เป็นแนวทางหรือแบบแผนการปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินกิจการทางสหกรณ์บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป็นประโยชน์ต่อมวลสมาชิก ซึ่งจะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี เกิดความเป็นธรรมทางสังคมและสันติสุขในสังคม โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี ส่วนของแนวทางหรือแบบแผนการปฏิบัติ คือ ส่วนของกิจการหรือกิจกรรมที่เป็นระบบย่อยของระบบสหกรณ์ รวมทั้งรูปแบบแนวทางที่ไม่ถึงขั้นเรียกว่าเป็นระบบก็ได้ (จุมพล ชละเอม, 2556: 34)

จากการที่สหกรณ์เป็นการรวมคนที่มีอุดมคติคิดที่จะช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มารวมกลุ่มกันโดยถือคติของกลุ่มตามหลักการสหกรณ์ 7 ประการ ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ในการดำเนินการแบบสหกรณ์ หรือที่เรียกว่า “วิธีการสหกรณ์” นั้น จะแตกต่างไปจากการรวมกันในรูปแบบอื่น กล่าวคือ วิธีการสหกรณ์ เป็นการรวมกันทำมีใช้ต่างคนต่างทำ เช่น รวมกันกู้เงิน รวมกันซื้อปุ๋ย สารเคมีกำจัดศัตรูพืช ข้าวสาร รวมกันขายพืชผลที่ผลิตได้ เป็นต้น ดังนั้นการรวมกันจึงจำเป็นต้องนำหลักการสหกรณ์มาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งในด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม

6. การจัดการสหกรณ์

การจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดของธุรกิจสหกรณ์ สำหรับคำว่า “การจัดการ” นั้น ประกอบด้วย ปัจจัย 4 อย่าง คือ บุคลากร (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) ซึ่งการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์จำเป็นที่จะต้องใช่วิธีการหรือรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี สำหรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสหกรณ์สามารถเกิดขึ้นได้หลายปัจจัย ซึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญ คือ ความสามารถในการจัดการสหกรณ์ โดยการจัดการสหกรณ์อาจเหมือนกับการจัดการในองค์กรหรือในบริษัททั่วไป แต่ต่างกันที่ว่าการจัดการสหกรณ์นั้นอยู่ภายใต้หลักประชาธิปไตย โดยการบริหารงานสหกรณ์เป็นการบริหารงานในกลุ่มบุคคลที่มีฐานะเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักประชาธิปไตยซึ่งสมาชิกสหกรณ์ทุกคนมีความเป็นเจ้าของในกิจการ เพราะฉะนั้นผู้จัดการสหกรณ์จะต้องบริหารงานสหกรณ์ด้วยความระมัดระวัง ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของสมาชิกเป็นหลัก ต้องระลึกไว้เสมอว่าเสาหลักที่สหกรณ์สามารถตั้งอยู่ได้ ก็คือ สมาชิก ซึ่งถ้าสหกรณ์ไม่มีสมาชิกแล้ว สหกรณ์ก็ไม่สามารถดำรงอยู่ได้

สำหรับวัตถุประสงค์ในการจัดการสหกรณ์ มี 2 ประการ คือ

1) วัตถุประสงค์ในทางสหกรณ์ หมายถึง ความสำเร็จในฐานะที่เป็นองค์กรสหกรณ์ ซึ่งได้ดำเนินการตามอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์อย่างเคร่งครัด ซึ่งอาจพิจารณาได้จากการบริหารงานว่าเป็น

ไปตามหลักประชาธิปไตยหรือไม่ เช่น การลงคะแนนเสียงของสมาชิกโดยใช้หลัก one man one vote การเฉลี่ยคืนผลกำไรให้แก่สมาชิกตามส่วนแห่งธุรกิจ การจัดการประชุมใหญ่ การให้การสนับสนุนของสมาชิกสหกรณ์มีมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

2) วัตถุประสงค์ในทางเศรษฐกิจ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เช่น ธุรกิจด้านสินเชื่อ ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจการขาย

โดยผู้จัดการสหกรณ์ต้องมีหน้าที่ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ประการ โดยจะมุ่งที่วัตถุประสงค์ในทางเศรษฐกิจอย่างเดียวหรือวัตถุประสงค์ในทางสหกรณ์อย่างเดียวไม่ได้ กล่าวคือ สหกรณ์จะมุ่งที่จะแสวงหากำไรให้แก่สหกรณ์เพียงอย่างเดียวโดยไม่คิดถึงสมาชิกไม่ได้ ซึ่งตามวิถีทางของสหกรณ์ที่แท้จริงแล้วสหกรณ์ที่มีกำไรมากๆ อาจไม่ถือว่าเป็นสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ คิดดอกเบี้ยเงินกู้ในอัตราที่สูง ทำให้สหกรณ์มีกำไรมากในช่วงปิดบัญชี แต่ในขณะเดียวกันสมาชิกของสหกรณ์ก็ได้รับความเดือดร้อนจากการที่จะต้องแบกรับภาระดอกเบี้ยในอัตราที่สูง เป็นต้น

กิจกรรม 1.1.1

1. จงอธิบายความสำคัญของสหกรณ์ในด้านการพัฒนาทางสังคมว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. จงอธิบายหลักการสหกรณ์ว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 1.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.1 เรื่องที่ 1.1.1)

เรื่องที่ 1.1.2

ประเภทของสหกรณ์

สหกรณ์ในประเทศไทยที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และตามกฎหมายสหกรณ์สามารถแบ่งสหกรณ์ได้เป็น 7 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยที่สหกรณ์ 3 ประเภทแรกจะจัดอยู่ในกลุ่มสหกรณ์ในภาคการเกษตร ส่วนสหกรณ์ 4 ประเภทหลัง จัดอยู่ในกลุ่มสหกรณ์นอกภาคการเกษตร ซึ่งสหกรณ์แต่ละประเภทมีความหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งที่แตกต่างกัน ดังรายละเอียดที่จะได้ศึกษาต่อไปนี้

1. แนวคิดในการแบ่งประเภทสหกรณ์

ประเภทสหกรณ์ คือ กลุ่มสหกรณ์ที่มีความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์หลักอย่างเดียวกัน เช่น กลุ่มสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสหกรณ์ประมง กลุ่มสหกรณ์บริการ กลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์ ฯลฯ ตามมาตรา 33 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 (ปรับปรุงจาก <http://coop-thailand.com/th/about-coop/typeofcoop>)

วัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ คือ ความคาดหวังหรือสิ่งที่ต้องการที่มีนัยสำคัญในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกของสหกรณ์ เช่น วัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ การให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิก การรวมกันซื้อวัสดุอุปกรณ์การผลิตและสินค้าอุปโภคบริโภค การรวมกันขายและ/หรือแปรรูปผลผลิตผลการเกษตรเพื่อขายหรือการตลาด ซึ่งรวมทั้งการคัดขนาดหรือคุณภาพผลผลิต การเก็บรักษาการขนส่ง ฯลฯ ทั้งนี้รวมถึงการให้บริการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หลักดังกล่าวข้างต้น เช่น บริการน้ำเพื่อการเกษตร บริการใช้เครื่องจักรกล หรืออุปกรณ์ร่วมกัน บริการส่งเสริมแนะนำทางวิชาการ เป็นต้น

สำหรับวัตถุประสงค์รองของสหกรณ์ คือ การจัดให้มีสวัสดิการหรือการสงเคราะห์แก่สมาชิก การส่งเสริมการศึกษา ฝึกอบรม และวัฒนธรรม การดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์แก่ชุมชนและสังคม ฯลฯ วัตถุประสงค์รองของสหกรณ์นี้มุ่งไปในด้านกิจกรรมทางสังคม หรือมิติทางสังคมของสหกรณ์ ในขณะที่วัตถุประสงค์หลักมุ่งไปในด้านกิจกรรมทางเศรษฐกิจ หรือมิติทางเศรษฐกิจ สหกรณ์ทุกประเภทสามารถกำหนดวัตถุประสงค์รองเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไรก็ได้ โดยไม่ถือว่าเป็นกฎเกณฑ์ในการแบ่งแยกประเภทของสหกรณ์ เฉพาะวัตถุประสงค์หลักเท่านั้นที่เป็นกฎเกณฑ์ในการแบ่งแยกประเภทสหกรณ์

สหกรณ์เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มบุคคลที่มีความต้องการอันดีเป็น (need) อย่างเดียวกันหรือเหมือนกัน เพื่อร่วมกันดำเนินธุรกิจหรือวิสาหกิจบนพื้นฐานของการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะฉะนั้นกฎเกณฑ์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์จึงแตกต่างกับการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจรูปอื่น เช่น ห้างหุ้นส่วน บริษัท ซึ่งสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้อย่างกว้างขวาง ส่วนรัฐวิสาหกิจมีวัตถุประสงค์ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจนั้นๆ หรือตามนโยบายของรัฐบาล เป็นต้น

2. เหตุผลในการจัดประเภทสหกรณ์

การจัดประเภทสหกรณ์นั้นมีเหตุผลที่สำคัญ สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายด้านสหกรณ์ของรัฐบาลว่าจะเน้นการส่งเสริมสหกรณ์ประเภทใด ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรในด้านต่างๆ ที่มีอยู่

2.2 เพื่อประโยชน์แก่การรวมตัวของสหกรณ์ในแนวดิ่ง (vertical integration) คือ การตั้งชุมนุมสหกรณ์ หรือสหพันธ์ หรือสหภาพสหกรณ์ในระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ ในกรณีชุมนุมสหกรณ์ หรือสหพันธ์สหกรณ์ซึ่งเป็นการรวมกันทางธุรกิจหรือวิสาหกิจ สมาชิกจะต้องเป็นสหกรณ์ประเภทเดียวกันเท่านั้น แต่ในกรณีสันนิบาตสหกรณ์หรือสหภาพสหกรณ์สมาชิกไม่จำกัดว่าต้องเป็นสหกรณ์ประเภท

เดียวกัน เพราะว่าเป็นการรวมกันในด้านอุดมการณ์เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจ และความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านวิชาการและด้านความสัมพันธ์ภายในขบวนการสหกรณ์ของชาติกับรัฐบาล และขบวนการสหกรณ์ต่างประเทศ รวมทั้งองค์การระหว่างประเทศและบุคคลหรือสถาบันต่าง ๆ

2.3 เพื่อประโยชน์แก่การจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลสถิติของสหกรณ์แต่ละประเภทอย่างเป็นระบบ เพื่อศึกษา วิจัย และทำรายงานความก้าวหน้าของสหกรณ์แต่ละประเภทประจำปี อันจะเป็นประโยชน์แก่การวางแผนปรับปรุงและพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม และเป็นประโยชน์แก่ประชาชน ชุมชน สังคม และประเทศชาติอย่างแท้จริง

2.4 เพื่อประโยชน์แก่การส่งเสริมและพัฒนาขบวนการสหกรณ์ให้ตรงกับความต้องการของประชาชน และเหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลก

2.5 สำหรับประเทศที่ยังใช้ระบบสหกรณ์ที่รัฐอุปถัมภ์ เพื่อประโยชน์แก่การวางแผนถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของรัฐในการส่งเสริม การกำกับแนะนำ และการตรวจสอบสหกรณ์ให้แก่ขบวนการสหกรณ์อย่างค่อยเป็นค่อยไป ตามความพร้อมและความเจริญก้าวหน้าในการพึ่งตนเอง และการปกครองตนเองได้ของสหกรณ์แต่ละประเภท จนในที่สุดรัฐจะมีอำนาจหน้าที่เพียงรับจดทะเบียนสหกรณ์ และควบคุมดูแลให้สหกรณ์ดำเนินงานให้ถูกต้องตามกฎหมายและหลักการสหกรณ์เท่านั้น เช่นเดียวกับ การควบคุมดูแลห้างหุ้นส่วนบริษัทหรือองค์การธุรกิจที่เน้นการแสวงหากำไรจากการลงทุนนั่นเอง สหกรณ์ และองค์การธุรกิจรูปอื่นในภาคเอกชนก็จะมีความเป็นอิสระเช่นเดียวกัน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเหตุผลในการจัดประเภทของสหกรณ์มีความสำคัญในหลายๆ ประเด็น ซึ่งเป็นผลให้แต่ละสหกรณ์มีความหมายและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่แตกต่างกันออกไป

3. สหกรณ์การเกษตร

3.1 ความหมายของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประเภทหนึ่งที่เกิดจากการรวมกลุ่มของเกษตรกรอาชีพต่างๆ เช่น อาชีพทำนา ทำสวน ทำไร่ เป็นต้น เกษตรกรเหล่านี้มักประสบปัญหาในเรื่องเงินทุน วิธีการผลิตไม่มีประสิทธิภาพ ตลาดไม่มีความแน่นอน ไม่มีการวางแผนการผลิตที่ดี ส่งผลให้เกษตรกรส่วนใหญ่มีฐานะยากจน และวิธีการสหกรณ์จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยขจัดปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม โดยอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันในการดำเนินธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความกินดีอยู่ดีให้แก่สมาชิก รวมทั้งการให้บริการต่างๆ แก่สมาชิก เช่น การรับเงินฝาก การให้สินเชื่อ การจัดหาวัสดุการเกษตร และเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิก การรวบรวมผลผลิตทางการเกษตร รวมทั้งผลิตภัณฑ์แปรรูปของสมาชิกมาจัดจำหน่าย และการให้บริการอื่นๆ แก่สมาชิก (ปรับปรุงจาก ประเสริฐ จรรยาสุภาพ, 2556: 22-24)

3.2 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการพัฒนาความเป็นอยู่ และยกระดับการครองชีพของประชาชน ตลอดจนการส่งเสริมการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับประเทศไทยในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ให้ความสำคัญและสนับสนุนงานสหกรณ์มาโดยตลอด โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์เข้ามามีบทบาทในการแนะนำ ส่งเสริม และสนับสนุนเพื่อให้เกษตรกรใช้อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม

ซึ่งวัตถุประสงค์สำคัญของสหกรณ์การเกษตร มีดังนี้

- 1) สามารถจัดหาทุนให้สมาชิกกู้ยืม เพื่อนำไปลงทุนประกอบอาชีพและค่าใช้จ่ายภายในครัวเรือน โดยคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำและเหมาะสม
- 2) การส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ โดยวิธีการรับฝากเงินจากสมาชิกประเภทประจำและออมทรัพย์
- 3) การช่วยเหลือสมาชิกในด้านการจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตร ตลอดจนสิ่งของอื่นที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคายุติธรรม
- 4) การดำเนินการในด้านการตลาดโดยการรวบรวมพืชผลและผลิตผลของสมาชิก เพื่อจัดจำหน่ายให้ได้ราคาดีและเป็นธรรมในด้านการชั่ง ตวง วัด
- 5) การให้ความช่วยเหลือในด้านวิชาการ ส่งเสริมเผยแพร่วิชาการเกษตรแผนใหม่แก่สมาชิก เพื่อลดต้นทุนผลิตและได้รับผลผลิตสูงขึ้น โดยการแนะนำพันธุ์พืชที่เหมาะสม แนะนำวิธีการใช้ปุ๋ยและสารเคมีปราบศัตรูพืช ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้และเครื่องทุ่นแรงต่างๆ เช่น รถไถนา รถแทรกเตอร์ เครื่องสูบน้ำ ฯลฯ บริการแก่สมาชิกโดยคิดค่าบริการในราคาที่เหมาะสม

4. สหกรณ์นิคม

4.1 ความหมายของสหกรณ์นิคม สหกรณ์นิคมจัดตั้งขึ้นในกลุ่มเกษตรกรซึ่งไม่มีที่ทำกินเป็นของตนเอง หรือมีที่ดินไม่เพียงพอสำหรับการประกอบอาชีพเกษตรกรรม โดยรัฐบาลดำเนินการจัดหาที่ดินให้เกษตรกรได้มีที่ทำกินและที่อยู่อาศัยโดยวิธีการต่างๆ เช่น ดำเนินการปฏิรูปที่ดิน จัดตั้งโครงการขุดและพัฒนาที่ดิน และจัดสรรที่ดินให้เกษตรกรโดยวิธีการสหกรณ์ เป็นต้น และจะเน้นหนักในเรื่องของการใช้ที่ดิน ซึ่งได้แก่ การวางผังที่ดิน การปรับปรุงบำรุงที่ดิน และการวางแผนประกอบการเกษตรรวมทั้งจัดให้บริการพื้นฐานต่างๆ เพื่อการผลิตทางการเกษตร และสหกรณ์ดำเนินธุรกิจแบบอเนกประสงค์เช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตร คือ การให้สินเชื่อ การรับฝากเงิน การรวมกันซื้อ การรวมกันขาย การบำรุงที่ดิน และการบริการอื่นๆ การดำเนินการจัดสรรที่ดินให้กับเกษตรกรโดยวิธีการสหกรณ์นั้น รัฐบาลดำเนินการเป็น 3 รูปแบบ คือ สหกรณ์นิคม สหกรณ์การเช่าซื้อที่ดิน และสหกรณ์การเช่าที่ดิน

รูปแบบที่ 1 สหกรณ์นิคม โดยอาศัยพระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ พ.ศ. 2511 กรมส่งเสริมสหกรณ์ขอรับที่ดินรกร้างว่างเปล่าที่รัฐบาลได้จัดสรรเพื่อการเกษตร โดยปรับปรุงที่ดินให้เหมาะสมแก่การเพาะปลูกแล้วนำมาจัดสรรให้แก่ราษฎรเข้าครอบครองทำประโยชน์พร้อมกับส่งเสริมให้รวมกันจัดตั้งขึ้นเป็นสหกรณ์ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในที่ดินที่ได้มาในลักษณะนี้ เป็นการจัดตั้งขึ้นในรูปสหกรณ์นิคม เมื่อสมาชิกได้ปฏิบัติครบถ้วนตามข้อบังคับของสหกรณ์แล้ว ก็จะได้กรรมสิทธิ์ในที่ดินที่ได้รับจัดสรรนั้น

รูปแบบที่ 2 สหกรณ์การเช่าซื้อที่ดิน โดยอาศัยประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ. 2497 และนโยบายของรัฐบาลในเรื่องจัดหาที่ดินให้ราษฎร กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดซื้อที่ดินแปลงใหญ่ที่ติดต่อกันเป็นผืนเดียวกัน และมีเอกสารสิทธิถูกต้องขององค์การหรือเอกชน นำมาปรับปรุงและจัดสรรให้ราษฎรเข้าครอบครองทำประโยชน์พร้อมกับส่งเสริมให้รวบรวมกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์นิคมในรูปสหกรณ์การเช่าซื้อที่ดิน

เมื่อสมาชิกได้ส่งชำระค่าเช่าซื้อที่ดินและปฏิบัติการอื่นๆ ครบถ้วนตามข้อบังคับของสหกรณ์แล้ว จะได้กรรมสิทธิ์ในที่ดินที่ได้รับจัดสรรนั้น

รูปแบบที่ 3 สหกรณ์การเช่าที่ดิน ในกรณีราษฎรบุกรุกเข้าไปทำกินในที่ดินป่าสงวนแห่งชาติ รัฐบาลมีนโยบายว่า หากป่าสงวนแห่งชาติแปลงใดมีราษฎรบุกรุกเข้าอยู่อาศัยเป็นจำนวนมากจนยากที่จะสร้างสวนป่าได้แล้ว จะอนุญาตให้ราษฎรใช้ที่ดินในป่านั้นโดยการเช่า ทางกรมจะสร้างสวนป่าเฉพาะพื้นที่บนเขาและพื้นที่ๆ เป็นต้นน้ำลำธาร ส่งเสริมให้ราษฎรปลูกไม้ยืนต้น พร้อมทั้งให้รวมตัวกันจัดตั้งสถาบันเกษตรกร เพื่อทางการจะได้เข้าช่วยเหลืออย่างเต็มที่ ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้รับที่ดินมาจัดสรรและจัดตั้งเป็นสหกรณ์นิคมในรูปสหกรณ์การเช่าที่ดิน สมาชิกมีสิทธิเข้าครอบครองที่ดินและเข้าทำกินในที่ดินที่ได้รับจัดสรรนั้น โดยเสียค่าเช่าในอัตราต่ำ และที่ดินดังกล่าวจะตกทอดทางมรดกไปยังลูกหลานได้ตลอดไป แต่ห้ามการโอนกรรมสิทธิ์

สำหรับความแตกต่างของคำว่า “สหกรณ์นิคม” กับ “นิคมสหกรณ์” นั้น ผู้อ่านหลายท่านอาจสงสัยว่าทั้ง 2 คำนั้นมีความแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ (ศิริลักษณ์ นามวงศ์, 2556: 6-37)

นิคมสหกรณ์ คือ บริเวณที่ดินที่รัฐนำมาจัดสรรให้ราษฎรที่ประกอบอาชีพทางการเกษตร แต่ขาดแคลนที่ดินทำกินได้มีที่ดินในขนาดที่เหมาะสม โดยให้ราษฎรเหล่านั้นรวมตัวกันจัดตั้งสหกรณ์ขึ้น สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในพื้นที่นิคมสหกรณ์นั้น จะเรียกว่า สหกรณ์นิคม ซึ่งแบ่งเป็น 3 รูปแบบ คือ สหกรณ์นิคม สหกรณ์การเช่าซื้อที่ดิน และสหกรณ์การเช่าที่ดิน จะจัดตั้งเป็นสหกรณ์รูปแบบใดขึ้นอยู่กับเงื่อนไขการจัดสรรพื้นที่ สิทธิในการเข้าครอบครองพื้นที่ตามที่รัฐกำหนด ดังรายละเอียดที่ได้กล่าวไปแล้ว

ในอีกความหมายหนึ่ง “นิคมสหกรณ์” เป็นหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่จัดสรรที่ดินให้แก่เกษตรกร และจัดหาสาธารณูปโภคสำหรับพื้นที่นั้น แล้วให้เกษตรกรที่ได้รับการจัดสรรที่ดินรวมกลุ่มจัดตั้งเป็นสหกรณ์นิคม การจัดตั้งนิคมสหกรณ์มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ

1) จัดที่ดินให้แก่เกษตรกรโดยวิธีการสหกรณ์ อาศัยประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ. 2497 พระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ พ.ศ. 2511 และมติคณะรัฐมนตรี

2) ส่งเสริมการจัดตั้งและการดำเนินงานของสหกรณ์นิคม

4.2 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์นิคม มีลักษณะคล้ายกับสหกรณ์การเกษตร คือ มีการดำเนินธุรกิจด้านสินเชื่อ การจัดหาปัจจัยการผลิต แปรรูป และส่งเสริมการเกษตร แต่ส่วนที่แตกต่างกัน คือ ที่ดิน เพราะสหกรณ์การเกษตรมักจัดตั้งในพื้นที่ที่เกษตรกรมีที่ดินเป็นของตนเองอยู่แล้ว จะมีเกษตรกรที่เช่าที่ดินผู้อื่นทำกินบ้างเป็นส่วนน้อย ส่วนในสหกรณ์นิคม รัฐเป็นเจ้าของที่ดินในครั้งแรกแล้วจึงนำไปจัดสรรให้แก่เกษตรกรในภายหลัง โดยสหกรณ์นิคมจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) การจัดสรรเงินให้กู้ยืมหรือสินเชื่อแก่สมาชิก เพื่อเป็นเงินทุนในการประกอบอาชีพหรือใช้จ่ายในทางที่จำเป็น

2) การจัดให้สมาชิกครอบครองทำกินในที่ดินที่จัดสรร และส่งเสริมอาชีพทางการเกษตรกรรม ให้เป็นผลดีทั้งในด้านวิธีการ ปริมาณ และคุณภาพ

3) การรับฝากเงินจากสมาชิก หรือรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่น ซึ่งเป็นการส่งเสริมการประหยัด การช่วยตนเอง การร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่มวลสมาชิก

สรุปได้ว่า การจัดตั้งสหกรณ์นิคมมีวัตถุประสงค์ เพื่อดำเนินธุรกิจให้บริการแก่สมาชิกในด้านการประกอบอาชีพเพื่อให้มีรายได้และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ส่งเสริมการออม มีสถาบันของตนเองในการเป็นสื่อกลางที่จะให้บริการด้านต่างๆ อีกทั้งยังดำเนินธุรกิจในรูปแบบเอกชนประสงค์ โดยมีรัฐช่วยสนับสนุนส่งเสริมในการดำเนินงานเพื่อเกิดผลดีแก่สมาชิก

5. สหกรณ์ประมง

5.1 ความหมายของสหกรณ์ประมง การรวมตัวของเหล่าสมาชิกที่มีอาชีพประมงร่วมกันจัดตั้งสหกรณ์ของตนเอง เพื่อประกอบธุรกิจตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งสหกรณ์ โดยดำเนินธุรกิจการรับฝากเงิน การให้เงินกู้ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวมผลผลิตผล การแปรรูปผลผลิตผล และการให้บริการ และส่งเสริมการเกษตร โดยมีสมาชิกเป็นองค์ประกอบหลัก และสหกรณ์ประมงเป็นผู้ให้บริการแก่สมาชิกในด้านต่างๆ เช่น การจัดหาทุนดำเนินงาน การจัดหาเครื่องมือในการประกอบอาชีพ การจัดหาพันธุ์สัตว์น้ำการรวบรวมผลผลิตของสมาชิกออกจำหน่าย การให้บริการด้านท่าเทียบเรือ และการให้บริการปั้มน้ำมัน (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2554: 15)

5.2 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ประมง

- 1) ช่วยส่งเสริมให้สมาชิกมีการรวมกลุ่ม เพื่อได้รับการบริการที่ดี มีอำนาจการต่อรองที่สูงขึ้นในการจัดหาปัจจัยการผลิตและการรวบรวมผลผลิตขายได้ในราคาที่สูงขึ้น
- 2) ทำให้สมาชิกมีแหล่งเงินกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำมาลงทุนประกอบอาชีพของตน และซื้อสิ่งของจำเป็นที่สหกรณ์นำมาจำหน่ายในราคาที่ยุติธรรม
- 3) การส่งเสริมการบริการรับฝากเงินเพื่อความสะดวก ปลอดภัยให้แก่สมาชิก และสมาชิกยังได้รับการอบรมเกี่ยวกับการประกอบอาชีพการทำประมงตามหลักการสมัยใหม่ ซึ่งให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและปริมาณตรงกับความต้องการของตลาดได้

6. สหกรณ์ร้านค้า

6.1 ความหมายของสหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์ที่มีผู้บริหารร่วมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายให้แก่สมาชิกและบุคคลทั่วไปในราคาที่ยุติธรรม โดยเป็นการป้องกันไม่ให้ผู้บริหารหรือสมาชิกร้านสหกรณ์ถูกเอารัดเอาเปรียบ หรือไม่ได้รับความเป็นธรรมในการซื้อสินค้าและบริการ โดยได้มีการจดทะเบียนตามกฎหมายของสหกรณ์ในรูปของสหกรณ์ร้านค้า มีลักษณะเป็นนิติบุคคล ซึ่งมีสมาชิกเป็นผู้ถือหุ้นตามความสมัครใจ โดยร่วมลงทุนและเป็นเจ้าของสหกรณ์ มีการดำเนินงานตามหลักการ และวิธีการของสหกรณ์

สำหรับสหกรณ์ร้านค้าสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ สหกรณ์ร้านค้าแบบเปิด คือ สหกรณ์ที่ให้บริการแก่สมาชิกทั่วไป มีขอบเขตพื้นที่การดำเนินงานที่กว้างขวาง และอาจมีสาขาต่างๆ ที่ให้บริการ เช่น ร้านสหกรณ์พระนคร ร้านสหกรณ์กรุงเทพ เป็นต้น และสหกรณ์ร้านค้าแบบปิด คือ สหกรณ์ที่ให้

บริการแก่สมาชิกในหน่วยงานต่างๆ เช่น หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา ต่างๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตามหลังจากที่ศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ทั้งในประเทศและต่างประเทศเปิดดำเนินการ ได้ส่งผลกระทบต่อร้านค้าโชห่วย ซึ่งสหกรณ์ร้านค้าโดยเฉพาะอย่างยิ่งร้านสหกรณ์แบบเปิดก็จะได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน จึงทำให้มีแนวโน้มว่าสหกรณ์ร้านค้าจะประสบภาวะขาดทุนและต้องปิดกิจการไปด้วย (ปรับปรุงจาก วรชัย สิงหนฤษ, 2556: 8-6)

6.2 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ร้านค้า การจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้าให้ประสบความสำเร็จ สหกรณ์จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนเพื่อสะดวกต่อการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อให้สมาชิกร่วมกันซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคจากแหล่งผลิตมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก
- 2) รับฝากหรือรับซื้อผลิตภัณฑ์ของสมาชิกหรือหน่วยงานอื่น เพื่อจำหน่ายตามวิธีการที่เห็นสมควรและเป็นประโยชน์แก่สมาชิก
- 3) ร่วมมือกับสหกรณ์อื่นและสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์ ทั้งภายในและต่างประเทศในอันที่จะเกื้อกูลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 4) ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของชุมนุมร้านค้าสหกรณ์ เพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิก

ปัจจุบันสหกรณ์ร้านค้าดำเนินธุรกิจตามวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ คือ การจัดหาสินค้าอุปโภคและบริโภคมาจำหน่ายให้กับสมาชิกในราคาที่ย่อมเยา

7. สหกรณ์บริการ

7.1 ความหมายของสหกรณ์บริการ สหกรณ์บริการเป็นสหกรณ์ที่สมาชิกประสงค์ได้รับบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง นอกเหนือไปจากสหกรณ์ทั้ง 4 ประเภทดังกล่าวแล้ว โดยสหกรณ์บริการจัดตั้งโดยกลุ่มประชาชนที่มีความต้องการอย่างเดียวกัน หรือหลากหลายอาชีพมารวมกัน หรือได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกัน รวมตัวกันโดยยึดหลักการและวิธีการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมทั้งการส่งเสริมอาชีพเพื่อให้เกิดความมั่นคงและคงอยู่ต่อไป โดยตัวอย่างของสหกรณ์ประเภทนี้ ได้แก่ สหกรณ์เคหสถาน สหกรณ์บริการไฟฟ้า สหกรณ์ผู้ผลิตน้ำตาล สหกรณ์ผู้ขับรถรับจ้าง สหกรณ์การท่องเที่ยว สหกรณ์หัตถกรรมต่างๆ (ปรับปรุงจาก วรชัย สิงหนฤษ และวิลาวัลย์ ศิลปศร, 12-47: 2553)

7.2 วัตถุประสงค์การจัดตั้งสหกรณ์บริการ

- 1) สามารถจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการประกอบอาชีพ ตลอดจนเครื่องมืออุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาบริการให้แก่สมาชิกในราคาที่ยุติธรรม
- 2) รวบรวมผลผลิตจากสมาชิก โดยการจัดหาแหล่งตลาดเพื่อการจำหน่ายให้
- 3) รับฝากเงินจากสมาชิกเพื่อการส่งเสริมการออมทรัพย์ และให้เงินกู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประกอบอาชีพหรือสิ่งจำเป็นให้แก่สมาชิก
- 4) การให้การศึกษอบรมแก่มวลสมาชิก เพื่อให้มีความรู้ทางด้านสหกรณ์ และความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพของตนเอง

5) การช่วยเหลือสมาชิกในด้านกฎหมายและคดีความ และส่งเสริมสวัสดิภาพของสมาชิกและครอบครัว

6) ส่งเสริมการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก และให้ร่วมมือกับสหกรณ์อื่นและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อความก้าวหน้าของกิจการสหกรณ์

8. สหกรณ์ออมทรัพย์

8.1 ความหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ออมทรัพย์จัดตั้งขึ้นโดยจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมตัวโดยสมัครใจของบุคคลที่มีความมุ่งหวังจะยกฐานะความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น โดยช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักอุดมการณ์สหกรณ์ ตลอดจนสร้างจิตสำนึกให้สมาชิกดำเนินชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง มุ่งส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกและครอบครัว ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ ในเชิงบูรณาการ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ให้บริการกับสมาชิกภายในหน่วยงานของตนเอง หรือบางสหกรณ์ก็เปิดรับสมาชิกสมทบจากหน่วยงานอื่นด้วย โดยสหกรณ์ออมทรัพย์มีอยู่ 2 ระดับ คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ระดับท้องถิ่นและสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับชาติ คือ ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้ได้มีการจัดแบ่งรูปแบบย่อยของสหกรณ์ออมทรัพย์ตามลักษณะอาชีพที่สมาชิกสังกัดอยู่ ได้แก่ (วรชัย สิงหฤกษ์ และวิลาวัลย์ ศิลปศร, 2553: 12-37)

- สหกรณ์ออมทรัพย์ในส่วนราชการ ได้แก่ ทหาร ตำรวจ ข้าราชการครู มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล สาธารณสุข และหน่วยงานสังกัดในส่วนราชการต่าง ๆ

- สหกรณ์ออมทรัพย์ในส่วนรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การประปาแห่งประเทศไทย องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และการสื่อสารแห่งประเทศไทย เป็นต้น

- สหกรณ์ออมทรัพย์ในส่วนภาคเอกชน ได้แก่ บริษัทเอกชน ธนาคาร โรงงานอุตสาหกรรม และองค์กรอิสระ เป็นต้น

8.2 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ดำเนินงานเพื่อการส่งเสริมการออมทรัพย์และให้เงินกู้ที่จำเป็นแก่สมาชิก ทำธุรกิจการเงินเพียงอย่างเดียว และมีการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกด้วย โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1) การส่งเสริมการออม โดยการออมทรัพย์เป็นวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ โดยมีวิธีการออมคือ ส่งเสริมการออมโดยการถือหุ้นสหกรณ์ออมทรัพย์ ออกหุ้นได้โดยไม่จำกัด มีมูลค่าหุ้นละ 10 บาท สมาชิกของสหกรณ์ต้องส่งเงินค่าหุ้นรายเดือนจากเงินได้รายเดือน ณ ที่จ่าย ของตน ตามเกณฑ์การถือหุ้นที่สหกรณ์กำหนดในระเบียบหรือข้อบังคับของสหกรณ์ และจะซื้อหุ้นเพิ่มได้แต่ต้องไม่เกินหนึ่งในห้าของจำนวนหุ้นทั้งหมด โดยสหกรณ์มีบริการด้านเงินฝากออมทรัพย์ เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ และเงินฝากประจำโดยให้ผลตอบแทนในรูปของดอกเบี้ยในอัตราที่อาจสูงกว่าธนาคารพาณิชย์ หรือตามฐานะของแต่ละสหกรณ์

2) **การให้เงินกู้แก่สมาชิก** สหกรณ์จะนำเงินค่าหุ้นและเงินฝากของสมาชิกมาหมุนเวียนให้สมาชิกที่ความเดือดร้อนกู้ยืมเพื่อความจำเป็น หรือมีผลประโยชน์นอกเงยขึ้น แต่จะไม่ให้นำไปใช้จ่ายเพื่อการสุรุ่ยสุร่าย หรือการเก็งกำไร โดยคิดอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่ากู้จากเอกชน เงินกู้ที่สหกรณ์จ่ายให้สมาชิกมี 3 ประเภท คือ เงินกู้ฉุกเฉิน เงินกู้สามัญ และเงินกู้พิเศษ

3) **การให้สหกรณ์อื่นกู้ยืม** ในกรณีสหกรณ์ได้ออมเงินสมาชิกได้จำนวนมาก และเหลือจากที่จะให้บริการสมาชิกกู้ยืมแล้ว ก็อาจให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมได้ตามความเหมาะสม เพื่อเป็นการช่วยเหลือกันระหว่างสหกรณ์ สหกรณ์บางแห่งอาจจะมีการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ในช่วงเวลาที่จะมีการจ่ายเงินกู้ หรือการจ่ายเงินปันผลและเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิก ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินหรือหน่วยงานอื่น เช่น ธนาคาร สหกรณ์อื่น ชุมชุมสหกรณ์ เป็นต้น การกู้ยืมเงินหรือการค้ำประกันของสหกรณ์ จะต้องจำกัดอยู่ภายในวงเงินซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ

4) **การฝากและการลงทุนของสหกรณ์** สหกรณ์เมื่อมีเงินเหลือซึ่งยังไม่จำเป็นต้องใช้ในระยเวลานั้น เพื่อไม่ให้เงินทุนจมอยู่ในสหกรณ์ สหกรณ์จะนำเงินไปฝากหรือลงทุน ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 62 กำหนดไว้ว่าเงินของสหกรณ์นั้น สหกรณ์อาจฝากหรือลงทุนได้

5) **การจัดสวัสดิการให้กับสมาชิก** สหกรณ์จัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับสมาชิกทั้งประเภทที่ไม่ต้องจ่ายเงินและใช้เงิน คือ สวัสดิการประเภทที่ไม่ต้องจ่ายเงินและสวัสดิการประเภทที่ต้องจ่ายเงิน

9. สหกรณ์เครดิตยูเนียน

9.1 **ความหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนียน** คำว่า “เครดิตยูเนียน” เป็นคำที่ นายเฟรดริค วิลเฮล์ม ไรไฟฟ์เซน (Frederich Wilhelm Raiffeisen พ.ศ. 2361-2431) โดยได้คิดค้นและริเริ่มจัดตั้งในรูปของสมาคมครั้งแรกในประเทศเยอรมนี ประกอบด้วย คำที่แสดงปรัชญาของสมาคมนี้ไว้ชัดเจน 2 คำ คือ คำว่า “เครดิต” (credit) หมายความว่า ความเชื่อถือได้ ความไว้วางใจได้ และคำว่า “ยูเนียน” (union) หมายความว่า “การรวมเป็นหนึ่งเดียวกัน” เมื่อรวมความหมายทั้งสองคำเข้าด้วยกัน แปลความหมายว่า การรวมเอาความไว้วางใจซึ่งกันและกันเข้าเป็นหนึ่งเดียวกัน

ดังนั้น สหกรณ์เครดิตยูเนียน จึงหมายถึง การรวมเอาคนที่ไว้วางใจกันและกันเข้าเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อรวมกันดำเนินกิจการอันจะเป็นประโยชน์แก่การแก้ไขปัญหาความทุกข์ ความเดือดร้อนของกันและกัน และช่วยส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีแก่สมาชิกและครอบครัว” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง “สหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นองค์การที่รวมเอาคนที่รู้จักมักคุ้นกันมีความไว้วางใจกันเข้าเป็นหนึ่งเดียวกัน จัดตั้งขึ้นโดยความสมัครใจของสมาชิกที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน เช่น ชุมชนเดียวกัน สถานประกอบอาชีพในโรงงาน บริษัท หรือสถาบันการศึกษาเดียวกัน โดยดำเนินการภายใต้หลักประชาธิปไตย คือ หนึ่งคนหนึ่งเสียง ซึ่งสมาชิกจะสะสมทรัพย์ร่วมกันเพื่อเป็นทุนดำเนินการให้สมาชิกที่มีความเดือดร้อนเป็นผู้กู้ยืมนำไปใช้ คณะกรรมการดำเนินการได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิก และโดยสมาชิกของสหกรณ์เอง ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจะได้รับการจัดสรรสู่มวลสมาชิกในรูปแบบของดอกเบี้ย เงินปันผล และสวัสดิการต่าง ๆ

สำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ซึ่งมีสหกรณ์ระดับชาติ คือ ชุมชุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด นั้นมีจุดเด่นในการดำเนินงานตรงที่ยึดหลักคุณธรรมสำคัญ 5 ประการ

ที่เรียกว่า “จิตตารมณ์” คือ (1) ความซื่อสัตย์ (2) ความเสียสละ (3) ความรับผิดชอบ (4) ความเห็นอกเห็นใจกัน และ (5) ความไว้วางใจกันเป็นหลักที่สำคัญ (ปรับปรุงจาก <http://www.cultthai.coop>)

9.2 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยวัตถุประสงค์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเพื่อส่งเสริมให้บรรดาสมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อดำเนินธุรกิจทั้งในด้านการให้สินเชื่อ การผลิต การค้าและบริการร่วมกัน โดยใช้หลักคุณธรรมพื้นฐาน 5 ประการ คือ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นอกเห็นใจกันและความไว้วางใจกัน รวมทั้งจริยธรรมอันดีงามเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนร่วม ทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคมตลอดจนการกินดีอยู่ดีของสมาชิก

กิจกรรม 1.1.2

1. จงอธิบายเหตุผลในการจัดประเภทของสหกรณ์ว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. จงอธิบายการจัดแบ่งรูปแบบย่อยของสหกรณ์ออมทรัพย์ตามลักษณะอาชีพของสมาชิกว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 1.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.1 เรื่องที่ 1.1.2)

เรื่องที่ 1.1.3

หน้าที่ของการจัดการสหกรณ์

โดยทั่วไปแล้วองค์กรต่างๆ หรือแม้แต่สหกรณ์ที่ได้จัดตั้งขึ้นมา ก็เพื่อเป็นกลไกหรือเป็นเครื่องมือในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร แต่ในการจัดตั้งองค์กรหรือสหกรณ์ขึ้นมานั้นก็ไม่ได้สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้โดยทันที ดังนั้นการที่จะดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าประสงค์จะต้องมีขอบเขตและหน้าที่ของการจัดการสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์นั้นดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมาย

1. หน้าที่ขั้นตอนของการจัดการ

ขั้นตอนของการจัดการ ประกอบด้วย กิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการ หรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอนดังนี้ (ปรับปรุงจาก วรพจน์ บุชราคัมวดี, 2551: 7)

1.1 การวางแผน (planning) เป็นสิ่งที่สหกรณ์ต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเป็นทางเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคต ซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การ

วางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหาร ซึ่งการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่าการจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์ โดยการวางแผนจะช่วยให้สหกรณ์กำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอก และทำให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุด โดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบันเพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ (mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคต และแนวโน้ม การกำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้

การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของตลาดและสามารถกำหนดเป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้สหกรณ์ติดตามในลักษณะเชิงรุก (proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (reactive) สหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตของสหกรณ์มากกว่าที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจ (decision making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจ และคู่แข่งกันทั่วโลก จุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีของธุรกิจ คือ การวางแผนที่เหมาะสม เห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิผล และทรงประสิทธิภาพ

1.2 การจัดองค์กร (organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดองค์กร คือ การใช้ความพยายามทุกกรณีโดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ ซึ่งการจัดองค์กร หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและจัดองค์กรที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งกันได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จของสหกรณ์

การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (work specialization) โดยการแบ่งงาน ประกอบด้วย งานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (delegating authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (job description) และคุณสมบัติของงาน (job specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงานที่กำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์กร (organization structure) ขนาดของการควบคุม (span of control) และสายการบังคับบัญชา (chain of command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้างองค์กรจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากรและวิธีการซึ่งวัตถุประสงค์มีการกำหนดขึ้นในธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากรและกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพทางภูมิศาสตร์จะแตกต่างจากโครงสร้างด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้า รูปแบบทั่วไปของการจัดแผนก คือ ตามหน้าที่ (functional) ตามฝ่าย (divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (strategic business unit) และด้านแมทริกซ์ (matrix)

1.3 การนำหรือการสั่งการ (leading/directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจต่อแก้ไขยาก การนำหรือ

การสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้จัดการ การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้จัดการต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้นแผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้จัดการดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้นการสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้เจ้าหน้าที่ร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จตามต้องการ

1.4 การควบคุม (controlling) การใช้ทรัพยากรต่างๆ ของสหกรณ์ ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบหรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ ของเจ้าหน้าที่เพื่อรักษาให้สหกรณ์ดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรหรือสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จย่อมเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลยเพิกเฉย หรือในทางกลับกัน คือ มีการควบคุมมากจนเกิดความผิดพลาดของสหกรณ์เอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร

การควบคุมเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ นอกจากนี้การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมและแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับเรื่องของการดำเนินงานในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย ซึ่งอาจจะกล่าวถึงบทบาทสำคัญของการควบคุม ได้แก่ มาตรฐาน (standard) การวัดผล (measurement) การเปรียบเทียบ (comparison) และการปฏิบัติ (take action) โดยการควบคุมจะครอบคลุมดูแลพื้นที่ 4 พื้นที่ใหญ่ๆ ของการบริหาร กล่าวคือ พฤติกรรมบุคคลในองค์กร การเงิน การปฏิบัติการ และข้อมูลข่าวสาร

2. ระดับของการจัดการ

ระดับของการจัดการ (levels of management) แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ผู้ที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ด้านการจัดการจะมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่งต่างๆ มีดังนี้

2.1 ผู้บริหารระดับสูงสุด (top management) คือ ผู้จัดการอาวุโส ซึ่งเปรียบได้กับประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งมีความสำคัญที่สุด โดยจะเป็นผู้ที่มีความชำนาญและมีประสบการณ์มายาวนานหลายปี โดยการบริหารงานระดับนี้ ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ ประธาน หรือหัวหน้าผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่อื่นๆ ของสหกรณ์ การบริหารงานระดับสูงจะต้องรับผิดชอบต่อการบริหารงานทั้งหมดขององค์กรและตัดสินใจในการทำแผนงานกว้างๆ ของสหกรณ์ และเรื่องต่างๆ ที่มีความสำคัญ เช่น การลงทุนในทรัพย์สินของสหกรณ์ การวางแผนการให้สินเชื่อแก่สมาชิก การรวมหน่วยงานภายใน และการผลิตสินค้าชนิดใหม่ เป็นต้น

2.2 ผู้บริหารระดับกลาง (middle management) ประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่าย/แผนก (division managers) หรือผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการเหล่านี้มีความรับผิดชอบในการปรับปรุงโครงการ ซึ่งจะช่วยโครงการต่างๆ ที่จัดทำขึ้นโดยฝ่ายบริหารชั้นสูงสุดสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และทำหน้าที่สั่งงานและรับ

รายงานจากผู้บริหารระดับต้นของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน จึงเปรียบเสมือนตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูง และระดับต้น

2.3 ผู้บริหารระดับต้น (supervisory) จะมีหน้าที่ความรับผิดชอบสั่งการควบคุมดูแลเจ้าหน้าที่/คนงานซึ่งทำงานประจำ โดยไม่จำเป็นต้องตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์ สำหรับการนำหรือการสั่งการนั้นเป็นการใช้อิทธิพล เพื่อจูงใจเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในสหกรณ์ทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจต่อแก่ได้ยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในสหกรณ์ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ดังนั้นการสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้เจ้าหน้าที่ร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การบริหารจัดการในสหกรณ์

สำหรับการดำเนินงานในสหกรณ์คณะกรรมการดำเนินการจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ เนื่องจากบทบาทของคณะกรรมการดำเนินการจะต้องเข้ามาบริหารงาน ได้แก่ บริหารคน คือ เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ บริหารเงิน คือ เงินหมุนเวียนในธุรกิจสหกรณ์ บริหารงานวิธีการ คือ กำหนดวิธีการในการปฏิบัติ และบริหารวัสดุอุปกรณ์ คือ จัดการวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ในสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งในการบริหารทั้งสี่อย่างตามที่กล่าวมานั้น คณะกรรมการดำเนินการจะต้องมีเครื่องมือในการปฏิบัติ ซึ่งเครื่องมือที่ว่า ได้แก่ หลักของ PDCA ซึ่งเป็นแนวคิดที่นำมาปรับใช้ในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจหลายๆ ธุรกิจ จนทำให้องค์กรธุรกิจที่นำเอาแนวคิดของ PDCA ไปปรับใช้ มีการบริหารที่เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและประสบความสำเร็จในเวลาต่อมา สำหรับแนวคิดของ PDCA ประกอบด้วย การวางแผน (plan) การลงมือปฏิบัติ (do) การติดตามตรวจสอบ (check) และการทบทวนหรือปรับปรุง (action)

3.1 ขั้นตอนการวางแผน (P: plan) เป็นขั้นตอนแรกที่คณะกรรมการดำเนินการต้องดำเนินงาน เพราะถ้าหากคณะกรรมการได้มีการวางแผนงานเอาไว้ จะเป็นการบ่งบอกว่าการดำเนินงานของสหกรณ์ประสบความสำเร็จไปแล้วกว่าครึ่ง ขั้นตอนการวางแผนเป็นการบอกว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และใช้งบประมาณจำนวนเท่าไร ซึ่งคณะกรรมการจะต้องกำหนดออกมาให้ชัดเจน เช่น สหกรณ์กองทุนสวนยาง กิจกรรมในการรวบรวมใครจะเป็นคนปฏิบัติ เป้าหมายที่สหกรณ์ต้องการจะรวมนั้นมีปริมาณเท่าใด ใช้สถานที่ใดเป็นจุดรวบรวม และจะเข้าไปประสานในการรวบรวมเมื่อไร พร้อมจำนวนเงินที่จะใช้เท่าไร เป็นการบอกรายละเอียดในการปฏิบัติทุกขั้นตอน

สำหรับการวางแผนงานทางธุรกิจ จำเป็นที่คณะกรรมการจะต้องนำข้อมูลผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา มาวิเคราะห์และเปรียบเทียบกับข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน หรือเปรียบเทียบกับข้อมูลค่าเฉลี่ยของสำนักงานสหกรณ์ในพื้นที่ เพื่อหาแนวโน้มในการดำเนินงานหรือประเมินสภาพปัญหาในรอบปีที่ผ่านมา แล้วนำข้อมูลหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่กำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานโดยกำหนดไว้ในแผนงานของสหกรณ์

ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นขั้นตอนที่จำเป็นและมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งถ้าหากคณะกรรมการดำเนินการ มีการวิเคราะห์และใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในสหกรณ์มากำหนดไว้ในแผนงานของสหกรณ์ จึงเปรียบเสมือนหนึ่งว่าสหกรณ์สามารถประสบความสำเร็จหรือสามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐานไปแล้วในเบื้องต้น

3.2 ขั้นตอนลงมือปฏิบัติ (D: do) เมื่อผ่านขั้นตอนการวางแผนไปแล้ว คณะกรรมการดำเนินการจะต้องนำแผนที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาลงมือปฏิบัติ โดยแผนงานจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการนำแผนมาปฏิบัติ ถ้าหากกำหนดแผนไว้เป็นเพียงเศษกระดาษแล้วเก็บไว้ที่โต๊ะของสหกรณ์ แผนนั้นก็จะไม่ประสบความสำเร็จหรือเห็นผลได้ ดังนั้นคณะกรรมการดำเนินการจำเป็นต้องกำกับให้ทุกคนได้ปฏิบัติไปตามกรอบของแผนงานทุกขั้นตอน เพื่อวัตถุประสงค์เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

3.3 ขั้นตอนติดตามตรวจสอบ (C: check) เป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งเช่นกัน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการดำเนินการจะต้องติดตามการทำงานว่า ผู้ปฏิบัติมีปัญหาอุปสรรคอะไรในการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งในการติดตามตรวจสอบอาจดำเนินการได้ในการประชุมคณะกรรมการดำเนินการประจำเดือนของสหกรณ์ หรือจะกำหนดในการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานเฉพาะก็สามารถที่จะกระทำได้ แต่ในเดือนหนึ่งๆ คณะกรรมการดำเนินการจะต้องมีการนำแผนการปฏิบัติเข้ามาพูดคุยในที่ประชุมเพื่อจะได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติของแผนงานที่กำหนดไว้ ว่ามีความก้าวหน้าไปอย่างไร มีปัญหาอย่างไรบ้าง

3.4 ขั้นตอนการทบทวนหรือปรับปรุง (A: action) เมื่อคณะกรรมการดำเนินการได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานตามแผนงานแล้วว่า การปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในแผนงานมีผลประการใด พร้อมกับมีปัญหาอุปสรรคในเรื่องอะไรบ้าง จากนั้นคณะกรรมการจะต้องนำปัญหาดังกล่าวมาวิเคราะห์ว่า สาเหตุของปัญหาเกิดจากอะไร เป็นปัญหภายในสหกรณ์หรือไม่ หรือเป็นปัญหาจากภายนอกสหกรณ์ เมื่อได้รับทราบถึงสาเหตุของปัญหาแล้ว คณะกรรมการจะต้องหาข้อสรุปว่าแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้นเป็นอย่างไร เมื่อสามารถกำหนดแนวทางปัญหาได้แล้ว ก็จะต้องกำหนดแนวทางไว้ในแผนการปฏิบัติตามขั้นตอนแรกพร้อมกับลงมือปฏิบัติ และมีการตรวจสอบแผนพร้อมมีการทบทวนแผนอีกครั้ง แล้วกลับไปกำหนดเป็นแผนใหม่ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามรูปแบบของ PDCA จะหมุนเวียนอยู่เป็นประจำ จนทำให้เกิดกระบวนการบริการจัดการที่ได้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์สามารถผ่านเกณฑ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนด

กิจกรรม 1.1.3

1. จงอธิบายขั้นตอนของการจัดการสามารถแบ่งได้กี่ประเภท อะไรบ้าง
2. การบริหารจัดการสหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการจะต้องมีเครื่องมือในการปฏิบัติ ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวนี้ประกอบด้วยอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 1.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.1 เรื่องที่ 1.1.3)

แผนการสอนตอนที่ 1.2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 1.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 1.2.1 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิก
- 1.2.2 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการพฤติกรรมศาสตร์
- 1.2.3 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่

แนวคิด

1. แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิกนั้น สามารถแยกได้เป็น 3 แนวความคิด คือ แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย นักปรัชญา ได้แก่ เฟรดเดอริท วินสโลว์ เทย์เลอร์ แฟรงค์ บังเกอร์ กิลเบรธ และลิลเลียน มอลเลอร์ กิลเบรธ และเฮนรี แอล แกนท์ ส่วนแนวความคิดการจ้องค์การระบบราชการ ประกอบด้วย แม็กซ์ เวเบอร์ โดยเชื่อว่าจะใช้้องค์การระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดโดยเฉพาะกับองค์การที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนของงานมาก ซึ่งระบบราชการของเวเบอร์จะต้องมีการกำหนดหน้าที่แยกจากกันตามความชำนาญเฉพาะด้าน มีการกำหนดขอบเขตของงานแต่ละงานอย่างชัดเจน และกำหนดอำนาจหน้าที่เพื่อที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ และต้องมีสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ และแนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ ประกอบด้วย เฮนรี ฟาโยล์ กูลิค ลูเธอร์และเออร์วิค และเจมส์ ดี. มูนี และอัลเลน ซี. เรลล์
2. แนวความคิดการจัดการพฤติกรรมศาสตร์ สามารถแบ่งได้ 3 แนวความคิด คือ แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย นักปรัชญา เช่น เอลตัน เมโย เชื่อว่าหากได้นำวิธีการทางมนุษยสัมพันธ์ไปใช้ให้ถูกต้องแล้ว จะทำให้บรรยากาศในองค์การอำนวยให้ทุกฝ่ายเข้ากันได้เป็นอย่างดีที่สุด คนงานจะได้รับความพอใจสูงขึ้น และกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ส่วนแนวความคิดทางการจัดการเชิงสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย นักปรัชญา เช่น แมรี ปาร์คเกอร์ ฟอลเล็ต เน้นที่ว่าองค์การควรอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมกลุ่มมากกว่าที่จะเป็นส่วนบุคคล เช่น การทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน และแนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบด้วย นักปรัชญา เช่น อับราฮัม เอช มาสโลว์ เห็นว่าความต้องการของบุคคลมีห้ากลุ่ม จัดแบ่งได้เป็นห้าระดับจากระดับต่ำไปสูง ส่วนดริกกลาส แมกเกรเกอร์ กล่าวถึง

แรงจูงใจกับการทำงาน พบว่า เจตคติที่แตกต่างกันสองอย่างนำไปสู่การบริหารที่แตกต่างกัน 2 อย่าง ซึ่งนำไปสู่รูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน เรียกระบบนี้ว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y และ คริส อาร์กิริส ผู้บุกเบิกแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้นำเสนอว่าองค์การที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์จะต้องเปลี่ยนจากการเรียนรู้ โดยคนในองค์การมาเป็นการเรียนรู้โดยตัวองค์การเอง

3. แนวความคิดการจัดการสมัยใหม่ สามารถแบ่งได้ 3 แนวความคิด คือ แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ พบว่า สามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาของระบบการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมได้มากขึ้น เช่น ตัวแบบโครงข่ายปฏิบัติงาน (PERT/CPM) ตัวแบบการจัดลำดับงาน และตัวแบบความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจต่างๆ ขององค์การ ส่วนแนวความคิดเชิงระบบ กล่าวคือ เป็นการวิเคราะห์ถึงส่วนประกอบต่างๆ ในระบบหรือองค์การ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ส่วนต่างๆ ในลักษณะองค์รวมขององค์การ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาถึงส่วนประกอบของระบบในลักษณะองค์การรวมจะให้ผลดีมากกว่า การวิเคราะห์ปัญหาในระบบโดยการแยกส่วน และแนวความคิดเชิงสถานการณ์ โดยนักทฤษฎีนี้กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การที่ดีที่สุดนั้นจะขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมขององค์การ จะไม่มีโครงสร้างองค์การใดจะสามารถนำมาใช้ได้กับองค์การในทุกสถานการณ์ ซึ่งโครงสร้างในลักษณะนี้จะมีความยืดหยุ่นและอาจใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.2.1 “แนวคิดและทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิก” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดและทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิกได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.2.2 “แนวคิดและทฤษฎีการจัดการพฤติกรรมศาสตร์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดและทฤษฎีการจัดการพฤติกรรมศาสตร์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.2.3 “แนวคิดและทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดและทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ได้

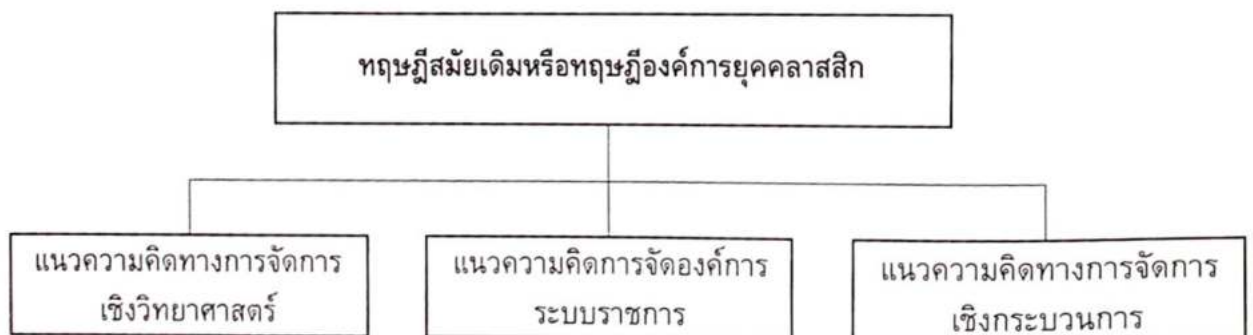
เรื่องที่ 1.2.1

แนวคิดและทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิก

แนวการจัดการในยุคของทฤษฎีสัมัยเดิมหรือทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิก (classical organization theory) ในการแบ่งหน้าที่ในการทำงานจะให้ความสำคัญกับการแบ่งหน้าที่ โดยใช้หลักคุณธรรมในการแบ่งงานเป็นสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การ และยังมุ่งเน้นถึงหลักความชำนาญเฉพาะด้าน

นอกจากนี้ทฤษฎีในสมัยเดิมยังได้มุ่งเน้นถึงหลักการควบคุมโดยการออกกฎระเบียบ และการควบคุมบุคลากรอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นอกจากนี้เพื่อเป็นหลักประกันให้งานสำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความราบรื่น อย่างไรก็ตามยังก่อให้เกิดผลกระทบตามมา เช่น การที่บุคคลจะอิงกฎระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การลดลง และมาตรฐานนั้นถูกนำมาใช้เป็นเป้าหมายแทนที่จะใช้กลไกช่วยในการบรรลุเป้าหมาย ถ้ากฎระเบียบกำหนดว่าพฤติกรรมลักษณะใดไม่เป็นที่ต้องการผู้ปฏิบัติก็จะพยายามหลีกเลี่ยง ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ในทางตรงข้ามผู้ปฏิบัติควรจะต้องพยายามที่จะทำในสิ่งที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์มากไปกว่าหน้าที่ที่กำหนดไว้ในงานนั้น จึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิกนั้น สามารถแยกได้เป็น แนวคิดที่สำคัญ 3 แนวความคิด ได้แก่ แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ แนวความคิดการจัดการจัดองค์การระบบราชการ และแนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ สำหรับแนวความคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์นี้ได้รับแรงกระตุ้นมาจากการปฏิวัติทางอุตสาหกรรม ซึ่งแสดงดังภาพที่ 1.1 (วรพจน์ บุษราคัม วดี, 2551: 31)



ภาพที่ 1.1 แนวความคิดทางการจัดการทฤษฎีสัมัยเดิมหรือทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิก
ปรับปรุงจาก: (Schermerhorn, 2002: 93 อ้างใน วรพจน์ บุษราคัม, 2551: 31)

จากภาพที่ 1.1 แสดงแนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก ประกอบด้วย แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ได้แก่ ผลงานของเฟรดเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ ผลงานของ แฟรงค์ บังเกอร์ กิลเบรธ และลิลเลียน มอลเลอร์ กิลเบรธ และผลงานของเฮนรี แอล แกนทท์ แนวความคิดการจ้องการระบบราชการที่สำคัญ คือ ผลงานของแมกซ์ เวเบอร์ และแนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ ได้แก่ ผลงานของเฮนรี ฟาโยล์ ผลงานของกุลลิค ลูเชอร์และเออร์วิค และผลงานของเจมส์ ดี. มูนี่ และอัลเลน ซี. เรลลี เป็นต้น

1. แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

1.1 เฟรดเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederick Winslow Taylor) ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ เทย์เลอร์นั้นมีพื้นฐานความรู้ทางด้านวิศวกรรม ซึ่งได้นำเสนอทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ เทย์เลอร์ ได้เสนอแนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ว่าในการทำงานใดก็ตาม จะสามารถใช้หลักทางวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยในการศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับงานนั้นๆ ได้เสมอ โดยเฉพาะคนงานในระดับปฏิบัติ ซึ่งเทย์เลอร์เชื่อว่าการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากสถานที่ปฏิบัติการ จะทำให้สามารถค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวได้ นอกจากนี้เทย์เลอร์ยังได้เสนอหลักการสำคัญ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2000: 155) ดังนี้

1) **การหาวิธีที่ดีที่สุด** ผู้บริหารจะต้องทำการสังเกตและรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน (one best way) ของแต่ละงาน ซึ่งจะต้องรวมถึงกฎของการเคลื่อนไหว การกำหนดมาตรฐานของงานและสภาวะแวดล้อมของงานที่เหมาะสม

2) **การคัดเลือกคนงาน** โดยใช้หลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือก ซึ่งเป็นการค้นหาขีดความสามารถและข้อจำกัดของคนงานแต่ละคน หลังจากนั้นจึงให้โอกาสคนงานแต่ละคนได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในงานตามความจำเป็นต่อไป

3) **การจัดให้มีการจูงใจด้านการเงิน** เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุดและทำให้คนงานปฏิบัติงานตามคำสั่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงทำได้โดยให้คนงานแต่ละคนได้รับค่าตอบแทนเป็นสัดส่วนโดยตรงกับผลผลิตแทนการจ่ายค่าแรงตามชั่วโมงที่ทำงาน

4) **การแยกฝ่ายบริหารออกจากฝ่ายปฏิบัติ** เป็นการแบ่งหน้าที่ระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติออกจากกัน โดยให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการวางแผน ส่วนฝ่ายปฏิบัติให้รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยคนงานจะรับคำสั่งจากหัวหน้าคนงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละคนปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

1.2 แฟรงค์ บังเกอร์ กิลเบรธ และลิลเลียน มอลเลอร์ กิลเบรธ (The Gilbreth) แฟรงค์ และลิลเลียน เป็นผู้สนับสนุนแนวความคิดของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ จากผลการศึกษาการเคลื่อนไหวของคนงานเรียงอิฐ พบว่า จำนวนครั้งในการเคลื่อนไหวร่างกายของคนงานที่ลดลงสามารถเพิ่มผลผลิตได้ถึงสามเท่า จากการจัดทำภาพยนตร์ที่แสดงการเคลื่อนไหวของร่างกายในการทำงาน เพื่อชี้ให้เห็นถึงการเคลื่อนไหวที่ไม่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิต ต่อมาผลงานดังกล่าวถูกใช้เป็นรากฐานในด้านของการออกแบบงาน การกำหนดมาตรฐานของงานและค่าแรง ซึ่งเทคนิคดังกล่าวนี้ เรียกว่า “การศึกษากการเคลื่อนไหว (motion

study)“ แฟรงค์และลิลเลียนได้ให้แนวคิดที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ จะต้องค้นหาและปรึกษากันเพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากหลายแนวทาง โดยพยายามลดกฎข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับมาตรฐานของวิธีปฏิบัติให้มากที่สุด

1.3 เฮนรี แอล แกนท์ (Henri L. Gantt) ผู้เสนอแนวความคิดทางการจัดการที่เน้นการปฏิบัติ และได้เสนอหลักการที่ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติมากที่สุด โดยการกระตุ้นและการมอบภาระหน้าที่ที่น่าสนใจและงาน มีความท้าทายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง แต่ต้องมีการคำนึงถึงการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติได้มีความรู้และความชำนาญที่สูงขึ้น เพื่อมีทัศนคติที่ดีต่องานจนเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นได้ การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบต้องชัดเจนเป็นธรรมและมีสัดส่วนที่สมดุลกัน รวมทั้งแผนงานและการควบคุม ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดแบ่งงานให้เกิดความเหมาะสมและง่ายต่อการปฏิบัติด้วย

2. แนวความคิดการจ้องค์การระบบราชการ

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน และเป็นนักปราชญ์ที่มีชื่อเสียงและยิ่งใหญ่ที่มีความรอบรู้ในศาสตร์ต่างๆ เช่น วิชากฎหมาย การเมือง การปกครอง ประวัติศาสตร์ และ เศรษฐกิจ และได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการตามแบบระบบราชการ เขาเชื่อว่าจะใช้องค์การระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดโดยเฉพาะกับองค์การที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนของงานมาก และใช้ในการจัดการโครงสร้างองค์การและลดปัญหาของการจ้องค์การ

สำหรับลักษณะขององค์การระบบราชการของเวเบอร์ คือ จะต้องมีการกำหนดหน้าที่แยกจากกันตามความชำนาญเฉพาะด้าน จากการกำหนดขอบเขตของงานแต่ละงานอย่างชัดเจน และกำหนดอำนาจหน้าที่เพื่อที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ นอกจากนี้จะต้องมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ ในสายการบังคับบัญชาที่กำหนดขึ้นในองค์การนี้ จะแสดงการแบ่งระบบของอำนาจหน้าที่ลดหลั่นจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าจะรับคำสั่งจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า นอกจากนี้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ จะถือเป็นพนักงานคนหนึ่งเท่านั้น กล่าวคือ สิทธิในการที่จะบริหารหรือปฏิบัติหน้าที่จะถูกกำหนดให้ไว้กับตำแหน่ง ไม่ใช่กำหนดให้กับผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง ดังนั้นจึงไม่มีทางที่บุคคลอื่นใดแม้กระทั่งผู้ที่เป็นเจ้าของจะได้รับสิทธิที่กำหนดไว้ตามตำแหน่ง ยกเว้นแต่จะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในตำแหน่งนั้น

ส่วนในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานและการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นจะต้องอาศัยหลักของความสามารถ ที่วัดได้จากผลการปฏิบัติงานในตำแหน่ง หรือจากการได้รับการฝึกอบรม และการให้ออกจากงานต้องมีหลักเกณฑ์ องค์การระบบราชการจะต้องมีการกำหนดกฎและระเบียบต่างๆ อย่างชัดเจน กฎและระเบียบนี้จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน เกิดความเป็นธรรมและทำให้สมาชิกอยู่ในระเบียบวินัยขององค์การ ซึ่งการทำความเข้าใจองค์การแบบระบบราชการนั้น มีหลักการที่สำคัญดังนี้ คือ (Hodge Anthony & Gales อังโน ทองไบ สูดซารี, 2543: 5)

2.1 หลักของการแบ่งงานกันทำ (division of labour) หมายถึง หลักในการสร้างความชัดเจนและความสมดุลระหว่างอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบโดยให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบขององค์การ การแบ่งงานกันทำตามวิธีนี้ถือว่าเป็นความรับผิดชอบที่เป็นทางการ

2.2 หลักของการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (hierarchy of authority) หมายถึง การกำหนดตำแหน่งต่างๆ ที่ให้อำนาจหน้าที่ลดหลั่นลงมาตามสายการบังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนในสายการบังคับบัญชา

2.3 หลักของความสามารถ (technical competency) หมายถึง หลักการสำคัญในการจัดบุคคลเพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามหลักความรู้ความสามารถของบุคคล โดยการใช้กระบวนการทดสอบ การฝึกอบรม และการศึกษาของบุคลากร

2.4 หลักของกฎ ระเบียบ ความมีวินัย และการควบคุม (rules, disciplines and control) หมายถึง การบริหารงานโดยใช้กฎระเบียบเป็นหลัก และกำหนดรูปแบบไว้ให้ชัดเจนในการบริหารจะต้องยึดระบบเอกสารเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว

2.5 หลักของความเป็นกลางทางการบริหาร (administrative officials) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ เป็นผู้ที่มิเกี่ยวข้อง มีอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ เป็นองค์ประกอบในการทำงานตามตำแหน่งนั้น อุปกรณ์และเครื่องมือจะอยู่คู่กับตำแหน่งไม่ใช่คู่กับบุคคล

2.6 หลักของการเป็นบุคลากรของฝ่ายบริหารและได้รับเงินเดือนประจำ (career official and fixed salary) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารจะต้องเป็นบุคลากรประจำ มีการจ้างงานตลอดชีพ และจัดให้มีเงินเดือนประจำในอัตราคงที่ในแต่ละปี

3. แนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ

3.1 เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) ฟาโยล์ เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดในด้านจัดการ โดยท่านให้ความสนใจศึกษาถึงหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทั้งผู้ร่วมงานและผลจากการปฏิบัติงานอีกด้วย ผลงานของฟาโยล์ได้รับการยอมรับว่าเป็นผลงานที่เข้ามาเสริมแนวความคิดของเทย์เลอร์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น กล่าวคือแนวความคิดของเทย์เลอร์ จะให้ความสำคัญกับการจัดการในระดับปฏิบัติการ ส่วนฟาโยล์จะเน้นการจัดการในระดับสูง

ฟาโยล์ได้ให้แนวคิดในการจัดการที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการ ได้แก่ การวางแผน เป็นการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการผลิตขององค์การจึงต้องมีการวางแผนทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เช่น การกำหนดผลผลิต ปริมาณ ต้นทุน เวลา คุณภาพ เป็นต้น การจัดองค์การ เป็นการจัดโครงสร้างของงานและมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติในแผนกต่างๆ เช่น แผนกจัดซื้อ แผนกตรวจสอบผลผลิต เป็นต้น การบังคับบัญชา เป็นการกำหนดหรือวางหลักเกณฑ์ในการบังคับบัญชา ได้แก่ นโยบาย กฎ ระเบียบ ให้ผู้ปฏิบัติได้ยึดถือเพื่อให้การผลิตเป็นไปด้วยความราบรื่น การประสานงานเป็นการกำหนดภาระหน้าที่แผนกต่างๆ ให้เชื่อมโยงกับงานของทุกคนให้ประสานและเข้ากันได้ และการควบคุม เป็นกิจกรรมในการกำกับกิจกรรมการผลิตหรือให้บริการที่ทำให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

นอกจากหลักเกณฑ์ข้างต้นแล้ว ฟาโยล์ได้ให้เสนอแนวทางและหลักเกณฑ์ของการบริหารงานที่สำคัญไว้ 14 ข้อ (Gatewood & Others, 1995: 40-41) ดังนี้

1) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (*authority and responsibility*) เป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่นั้น จะต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนได้ออกคำสั่งไป และผู้ปฏิบัติที่รับผิดชอบในงานใดก็ตาม จะต้องมีความอำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติด้วยเพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงลงได้

2) หลักการที่มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (*unity of command*) ผู้ปฏิบัติงานกิจกรรมใดๆ ควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในองค์การ

3) หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (*unity of direction*) คือ กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายเดียวกันควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันตามหน้าที่ที่กำหนดไว้

4) หลักการธำรงไว้ซึ่งสายงาน (*unity of direction*) คือ สายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับล่าง ตามหลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวและช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งต่อข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน

5) หลักการแบ่งงานกันทำ (*division of work*) คือ การแบ่งงานกันทำตามความถนัด ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามหลักของการใช้ประโยชน์จากแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด จนได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น เนื่องจากการลดเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลงและเพิ่มทักษะของการทำงานให้สูงขึ้น

6) หลักการเกี่ยวกับระเบียบวินัย (*discipline*) ระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลง ทั้งนี้โดยมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความเคารพ เชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ

7) หลักการถือประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัว (*subordination of individual to general interest*) ซึ่งหลักการนี้ถือว่า ส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนบุคคลเพื่อที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มนั้น

8) หลักการให้ประโยชน์ตอบแทน (*remuneration*) การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนด้วยความยุติธรรม และให้เกิดความพึงพอใจแก่ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างหรือบุคลากร

9) หลักการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (*centralization*) ในการบริหารงานควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง และเมื่อความรับผิดชอบได้ถูกมอบหมายให้แก่ผู้บริหารแล้ว อำนาจหน้าที่จะต้องมอบหมายไปด้วย เพื่อให้สามารถควบคุมงานต่างๆ ขององค์การไว้ได้อย่างเหมาะสม

10) หลักความมีระเบียบเรียบร้อย (*orders*) โดยถือว่าทุกคนในองค์การจะต้องมีระเบียบและรู้ตำแหน่งหน้าที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ รวมทั้งการกำหนดขอบเขตของงานที่ชัดเจน

11) หลักความเสมอภาค (*equity*) ผู้บริหารต้องยึดหลักความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดีและการอุทิศตนเพื่องาน

12) หลักความมั่นคงในงาน (*stability of tenure*) ผู้บริหารและคณงานต่างต้องใช้เวลาระยะหนึ่งเพื่อการเรียนรู้งาน การให้คณงานออกจากงานกลางคืนย่อมเป็นการสิ้นเปลือง ดังนั้นผู้บริหารที่ดีควรให้เวลาในการเรียนรู้งานเพื่อลดปัญหาด้านการปรับตัวของคณงาน

13) **หลักความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (inititative)** โดยผู้บังคับบัญชาควรที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองในการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์การ จะทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกถึงความมีส่วนร่วม ความเป็นเจ้าขององค์การ และรับผิดชอบต่อผลงาน เป็นต้น

14) **หลักความสามัคคี (esprit de corpe)** ซึ่งเน้นถึงการทำงานที่เป็นกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้การทำงานเป็นคณะทำงาน และสมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติงานสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากหลักการของฟาโยล์ พบว่า หลักการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับ การรวมอำนาจ และการแบ่งหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งการปฏิบัติงานโดยใช้ที่ที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นหลักการและแนวทางที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์จากในอดีตจนถึงปัจจุบัน

3.2 **กุลิก ลูเธอร์และเออร์วิค (Gulick, Luther., & Lyndall F. Urwick)** กุลิกและเออร์วิคได้มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ โดยทั้งสองท่านได้เสนอหลักการในการจัดโครงสร้างขององค์การที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ คือ หลักการเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำ การประสานงาน การจัดแผนงานโดยอาศัยเกณฑ์การแบ่งงานตามวัตถุประสงค์ กระบวนการ บุคลากร สถานที่ และหลักการเกี่ยวกับหน่วยช่วยอำนวยความสะดวก กล่าวคือ ในผลงานของกุลิกและเออร์วิค ได้มีการแจกแจงเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียที่เกี่ยวกับการใช้วิธีการแบ่งงานและวิธีการประสานงาน ในองค์การตามวิธีต่างๆ การใช้หน่วยงานหลักและหน่วยช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการจัดช่วงการบังคับบัญชาที่ดีที่สุดและประโยชน์ของการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านอีกด้วย

ส่วนในด้านการจัดโครงสร้างขององค์การเพียงอย่างเดียว นั้น ไม่เป็นการประกันถึงการมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นจึงจะต้องมีการพัฒนากลไกที่จะเข้ามาช่วยให้บุคลากรเกิดความต้องการ และเกิดความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกันในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และเสนอแนะว่าควรจะต้องมีการให้ความสำคัญกับหน้าที่การบริหารงานบุคคล เช่น การคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ การทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่างานนั้นเป็นอาชีพอย่างหนึ่ง ซึ่งสามารถที่จะก้าวหน้าต่อไปได้ และการทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ เป็นต้น

3.3 **เจมส์ ดี. มูนี และอัลเลน ซี. เรลลี่ (James D. Mooney., & Alan C. Rieley)** มูนีและเรลลี่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การและหลักการของการจัดองค์การ นอกจากนี้ในด้านการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นทั้งมูนีและเรลลี่ กล่าวว่า ความมั่นคงขององค์การนั้นจะเกิดขึ้นได้จากการที่ทุกคนในองค์การมีความมั่นคงและอยู่ในองค์การ ซึ่งมีโครงสร้างที่มั่นคง ซึ่งท่านทั้งสองให้ข้อเสนอ ดังนี้

1) **หลักการเกี่ยวกับการประสานงาน** การประสานงานเป็นสิ่งจำเป็นในการรวมความพยายามของบุคลากรในองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ไม่ว่าจะองค์การนั้นจะประกอบด้วยบุคลากร 2 คนหรือมากกว่าก็ตาม

2) **หลักการเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา** สายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการเป็นสิ่งจำเป็นในโครงสร้างขององค์การ ในสายการบังคับบัญชานี้จะมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบลดหลั่นกันลงมาจากเบื้องบน ซึ่งมีอำนาจหน้าที่มากที่สุดจนถึงระดับล่าง

3) การแบ่งแยกหน้าที่เฉพาะด้านจากกัน ในองค์การใดก็ตามจะต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่เฉพาะด้านแยกจากกันเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามความถนัด

จากหลักการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน พบว่า ในการตัดสินใจใดๆ นั้น ควรจะให้ผู้ที่ประสบการณ์และข่าวสารข้อมูลเป็นผู้ตัดสินใจ แต่หน่วยงานดังกล่าวอาจไม่ได้เป็นหน่วยงานหลัก เช่น หน่วยงานซ่อมบำรุง ประชาสัมพันธ์ รักษาความปลอดภัย เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แนวทางการจัดการสมัยเดิม ก็มีส่วนช่วยในการนำเสนอแนวคิดที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการออกแบบโครงสร้างองค์การ และการกำหนดแนวทางการจัดการในสมัยต่อมา ได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์การไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งงานจะมีลักษณะเป็นงานประจำและองค์การเป็นระบบปิด นั่นคือ วัตถุประสงค์ขององค์การจะไม่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะแวดล้อม ดังนั้นหากผู้บริหารต้องการที่จะบรรลุผลวัตถุประสงค์จะมีเพียงสิ่งที่จะต้องทำ การจัดโครงสร้างองค์การเพียงเพื่อที่จะประสานงานให้ราบรื่นเท่านั้น จัดให้มีการประสานงานอย่างเป็นทางการ การออกคำสั่งลงไปตามสายการบังคับบัญชา การควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น

จากหลักการของการจัดการสมัยเดิมนี ผู้เขียนเห็นว่า การกำหนดหลักการหรือแนวทางในการจัดการที่สามารถนำไปใช้กับทุกองค์การและในทุกสถานการณ์นั้นเป็นไปได้ยาก เช่น ผู้บังคับบัญชาหนึ่งคนจะสามารถบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนจำกัด เนื่องจากเวลาและขอบเขตความสามารถในการควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชามีอยู่อย่างจำกัด

กิจกรรม 1.2.1

1. จงอธิบายแนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ว่านักปราชญ์แต่ละท่านได้เสนอแนวคิดไว้อย่างไร
2. แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้อธิบายองค์การแบบระบบราชการว่ามีหลักการสำคัญอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 1.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.1)

เรื่องที่ 1.2.2

แนวคิดและทฤษฎีการจัดการพฤติกรรมศาสตร์

ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงระหว่าง ค.ศ. 1920-1930 เกิดการอพยพของคนจำนวนมากจากชนบทเข้าสู่ตัวเมือง มีการนำเครื่องจักรกลมาใช้ในโรงงานแทนแรงงานคนมากขึ้น มีการแบ่งงานกันทำทั้งในระดับคนงานและระดับบริหาร มีการกำหนดมาตรฐานของงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันและการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ทำให้นักทฤษฎีในยุคนี้เกิดความคิดเห็นขัดแย้งขึ้นกับหลักการของนักทฤษฎีสัมัยเดิมที่มุ่งเน้นการทำงานและการแสวงหาผลกำไรสูงสุด เพราะแนวคิดดังกล่าว จะนำไปสู่สภาวะของการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทำให้เกิดความขัดแย้งกัน และแนวคิดดังกล่าวไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน และไม่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยแนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral management perspective) สามารถแยกแนวความคิด ได้เป็น 3 แนวความคิด ดังนี้

1. แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์

เอลตัน เมโย (Elton Mayo) เป็นนักสังคมวิทยาทำงานอยู่ฝ่ายการวิจัยอุตสาหกรรมของฮาร์วาร์ด (The Department of Industrial Research at Harvard) เขาได้ชื่อว่าเป็น “บิดาของการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ หรือ การจัดการแบบเน้นพฤติกรรมศาสตร์” เขาและเพื่อนร่วมคณะวิจัย ได้ทำการศึกษาทัศนคติและปฏิกิริยาทางจิตวิทยาของคนงาน ในการทำงานตามสถานการณ์ที่ต่างกันตามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นที่ Western Electric's Hawthorne Plant (1927-1932) ในการทดลองของเขาและคณะได้แบ่งการทดลองเป็นระยะต่อเนื่องกัน โดยเขาให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วยกันเอง หรือระหว่างกลุ่มของคนงานในอันที่จะเพิ่มผลผลิตในองค์กร การมีการติดต่ออย่างเปิดกว้างระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การให้ออกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตย การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและเอาใจใส่ดูแลเขา ให้ความเป็นกันเองกับเขามากกว่าคนงาน ย่อมทำให้มีผลงานเพิ่มขึ้น

แนวความคิดของ เอลตัน เมโย สามารถสรุปได้ 5 ประการ คือ

1) ปทัสถานสังคมหรือข้อตกลงเบื้องต้นในการทำงาน คนงานที่สามารถปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์อย่างไม่เป็นทางการของกลุ่มคนงานด้วยกัน จะมีความสุขและเพิ่มผลผลิตมากกว่าคนงานที่ไม่พยายามปฏิบัติหรือปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์ที่กลุ่มปฏิบัติกัน กฎเกณฑ์เหล่านี้ตกลงกันเองและยึดถือกันภายในกลุ่ม และยังผลให้คนงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของพรรคพวก

2) กลุ่มพฤติกรรมของกลุ่มมีอิทธิพลสูงใจและสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ และกลุ่มย่อมมีอำนาจต่อรองกับฝ่ายบริหาร โดยอาจจะเพิ่มผลผลิตหรือลดผลผลิตก็ได้

3) การให้รางวัลและการลงโทษของสังคมในหมู่คนงานด้วยกัน เช่น การให้ความเห็นอกเห็นใจของกลุ่มแต่ละบุคคล การให้ความนับถือและความจงรักภักดีต่อกลุ่ม และกลุ่มต่อแต่ละบุคคล มีอิทธิพลต่อคนงานมากกว่าการที่ฝ่ายบริหารจะให้รางวัลเป็นตัวแทนต่อคนงานเหล่านี้

4) การควบคุมบังคับบัญชา การบังคับบัญชาจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าฝ่ายบริหารปรึกษากลุ่มและหัวหน้าของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนี้ ในอันที่ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ขบวนการมนุษยสัมพันธ์ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่น่ารัก เป็นนักฟังที่ดี เป็นมนุษย์ไม่ใช่เป็นนาย ต้องให้ข้อคิดแล้วให้คนงานตัดสินใจ อย่าเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาเสียเอง ขบวนการมนุษยสัมพันธ์จึงเชื่อว่าการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพประกอบกับการให้โอกาสคนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เป็นหนทางที่ดีที่สุดที่จะได้มาซึ่งการควบคุมบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ

5) การบริหารแบบประชาธิปไตย พนักงานทำงานได้ผลงานดีมาก ถ้าเขาได้จัดการงานที่เขารับผิดชอบเอง โดยมีการควบคุมน้อยที่สุดจากผู้บริหาร หลังจากที่ได้มีการปรึกษาร่วมกันแล้ว

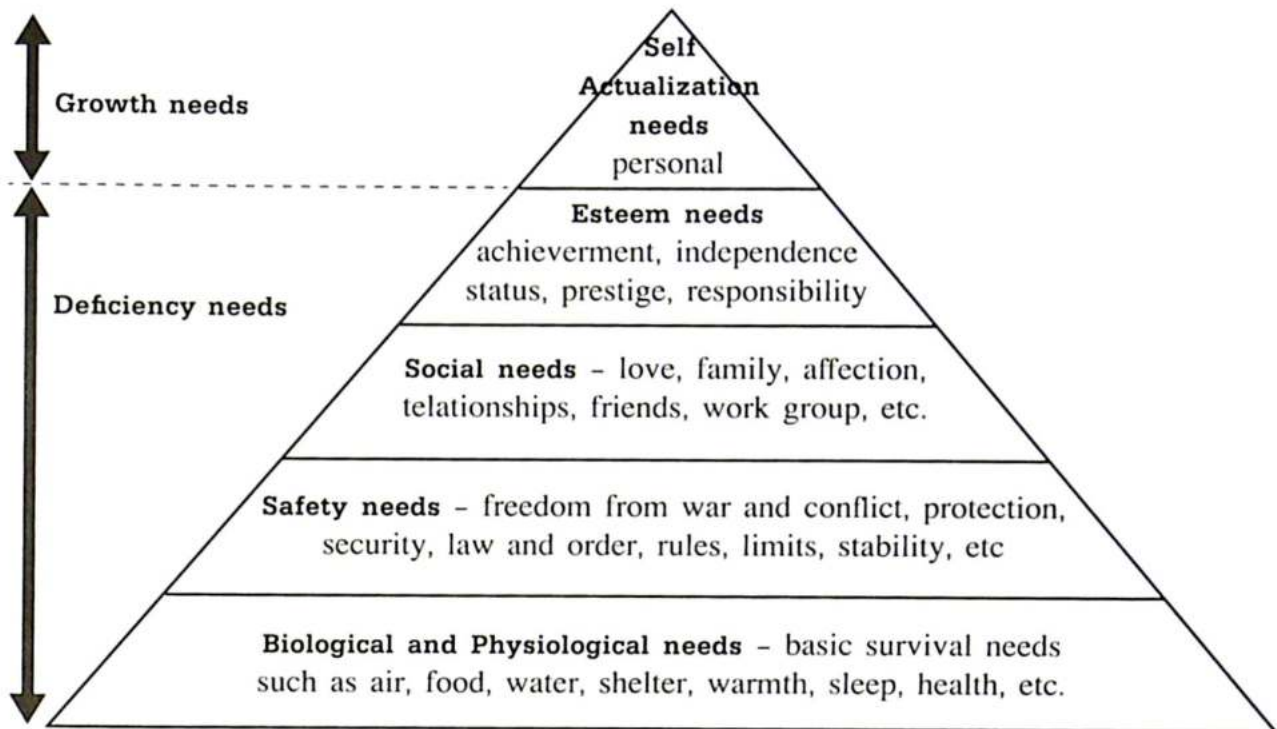
สรุปได้ว่า เอลตัน เมโย เชื่อว่าหากได้นำวิธีการทางมนุษยสัมพันธ์ไปใช้ให้ถูกต้องแล้ว จะทำให้บรรยากาศในองค์กรอำนวยให้ทุกฝ่ายเข้ากันได้เป็นอย่างดีที่สุด คนงานจะได้รับความพอใจสูงขึ้น และกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ผลการทดลองนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลสำคัญของกลุ่มทางสังคมภายในองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งมีพื้นฐานมาจาก "ความรู้สึก" (sentiments) ที่เป็นเรื่องราวทางจิตใจของคนงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงานด้วยกัน

2. แนวความคิดทางการจัดการเชิงสังคมศาสตร์

แมรี ปาร์คเกอร์ ฟอลเล็ต (Mary P. Follett) ฟอลเล็ต ได้เน้นแนวความคิดที่ว่า องค์กรควรอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมกลุ่มมากกว่าที่จะเป็นส่วนบุคคล และศักยภาพของแต่ละบุคคลจะคงอยู่ตรงเท่าที่ศักยภาพนั้นได้แสดงออกสู่การรวมเป็นกลุ่มสังคมหรือสมาคม แนวคิดของเธอได้แสดงความเกี่ยวข้องที่ชัดเจนสำหรับการปฏิบัติในการจัดการ ความเกี่ยวข้องนั้น ก็คือ ผู้บริหารและคนงานทั้งหลายควรที่จะต้องมองตัวเองเป็นดังเช่นหุ้นส่วนซึ่งกันและกัน หรือเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเดียวกัน เมื่อเป็นเช่นนั้นผู้บริหารก็ควรที่จะไว้วางใจในความชำนาญ ความรู้ในการที่จะเป็นผู้นำผู้ได้บังคับบัญชา มากกว่าที่จะเป็นผู้ใช้อำนาจโดยตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ความคิดในทางมนุษยของเธอนี้นำไปสู่แนวทางการคิดในด้านแรงจูงใจ ความเป็นผู้นำ การทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน (teamwork) อำนาจและพลัง หรืออำนาจบังคับบัญชา

3. แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

3.1 อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ทฤษฎีนี้ถูกพัฒนาขึ้นโดย อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแบรนดิส์ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่รู้จักกันมากที่สุดทฤษฎีหนึ่งซึ่งระบุว่าบุคคลมีความต้องการเรียงลำดับจากระดับพื้นฐานที่สุดไปยังระดับสูงสุด มาสโลว์ เห็นว่าความต้องการของบุคคลมีห้ากลุ่มจัดแบ่งได้เป็นห้าระดับจากระดับต่ำไปสูง เพื่อความเข้าใจมักจะแสดงลำดับของความต้องการเหล่านี้ โดยภาพที่ 1.2 ดังนี้



ภาพที่ 1.2 ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์

ที่มา: http://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/Maslow_Theories.htm (สืบค้น 20 กรกฎาคม 2558)

1) **ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs)** ความต้องการลำดับขั้นต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต เป็นแรงผลักดันทางชีวภาพ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย หากพนักงานมีรายได้จากการปฏิบัติงานเพียงพอ ก็จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยมีอาหารและที่พักอาศัย โดยจะมีกำลังที่จะทำงานต่อไป และการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เช่น ความสะอาด ความสว่าง การระบายอากาศที่ดี การบริการทางสุขภาพ เป็นการสนองความต้องการในลำดับขั้นนี้ได้

2) **ความต้องการความปลอดภัย (safety needs)** ความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างไม่ขาดแคลนแล้ว หมายถึง ความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยจากอันตรายทั้งทางกายและจิตใจ ความมั่นคงในงานในชีวิตและสุขภาพ การสนองความต้องการนี้ต่อพนักงานทำได้หลายอย่าง เช่น การประกันชีวิตและการประกันสุขภาพ กฎระเบียบข้อบังคับที่ยุติธรรม การให้มีสหภาพแรงงาน ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) **ความต้องการทางสังคม (social needs)** เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการทำงานแล้ว คนเราต้องการความรัก มิตรภาพ ความใกล้ชิดผูกพัน ต้องการเพื่อน การมีโอกาสเข้าสมาคม สัมพันธ์กับผู้อื่น ได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม

4) **ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (esteem needs)** เมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราต้องการสร้างสถานะภาพของตัวเองให้สูงเด่น การมีความภูมิใจและสร้างการนับถือตนเอง การชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำความรู้สึกมั่นใจในตัวเองและเกียรติยศ ความต้องการเหล่านี้

ได้แก่ ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง งานที่ท้าทาย การได้รับการยกย่องจากผู้อื่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ เป็นต้น

5) **ความต้องการเติมเต็มความสมบูรณ์ให้ชีวิต (self-actualization needs)** เป็นความต้องการระดับสูงสุด คือ ต้องการจะเติมเต็มศักยภาพของตนเอง ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุดของตัวเอง ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาทักษะความสามารถให้ถึงขีดสุดยอด มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอาชีพและการทำงาน เป็นต้น

แต่มาสโลว์แบ่งความต้องการเหล่านี้ออกเป็นสองกลุ่ม คือ 1) กลุ่มความต้องการที่เกิดจากความขาดแคลน (deficiency needs) เป็นความต้องการระดับต่ำ ได้แก่ ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัย 2) กลุ่มความต้องการก้าวหน้าพัฒนาตนเอง (growth needs) ได้แก่ ความต้องการทางสังคม เกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการเติมเต็มความสมบูรณ์ให้ชีวิต จัดเป็นความต้องการระดับสูง และอธิบายว่า ความต้องการระดับต่ำจะได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ส่วนความต้องการระดับสูง จะได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง

3.2 **ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor)** แมกเกรเกอร์ (McGregor, 1960) นักจิตวิทยาที่สนใจเรื่องแรงจูงใจกับการทำงาน จากการศึกษาของเขา พบว่า เจตคติที่แตกต่างกันสองอย่างอย่างนำไปสู่การบริหารที่แตกต่างกัน 2 อย่าง ซึ่งนำไปสู่รูปแบบการบริหารที่แตกต่างกันเขาเรียกระบบนี้ว่าทฤษฎี X และทฤษฎี Y กล่าวคือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการ ซึ่งทฤษฎี X คือ คนประเภทเกียจคร้านในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก ส่วนทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม ซึ่งทฤษฎี Y คือ คนประเภทขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การงานที่เหมาะสม ท้าทายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน แต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมุติฐานที่มีต่อลักษณะ ซึ่งสามารถแยกแยะแต่ละทฤษฎีในการกระทำของมนุษย์ได้ดังนี้ (http://file.siam2web.com/cmmmba/mc_gregor.pdf)

ทฤษฎี X มีสมมุติฐานว่าการจัดการเหมือนกับพ่อแม่ปกครองลูก โดยมีลักษณะคือ

1) บุคคลโดยเฉลี่ยไม่ชอบทำงานและจะหลบเลี่ยงการทำงานถ้าสามารถทำได้
2) ด้วยเหตุที่ไม่ชอบงานบุคคลโดยเฉลี่ยแล้วจึงต้องถูกบังคับ มีการควบคุม มีการชี้แนะหรือข่มขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อเป็นการจูงใจให้บุคคลใช้ความอุตสาหะในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

3) บุคคลโดยเฉลี่ยมีความชอบที่จะให้มีการชี้แนะ เพื่อจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย แต่ต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในอาชีพ เนื่องจากบุคคลโดยทั่วไปมีเจตคติความเชื่อถือและสมมุติฐานที่ไม่ชอบทำงาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องสั่งการให้พนักงานทำอะไร การจูงใจในการทำงานจะต้องใช้รูปแบบของการลงโทษสำหรับการทำงานที่เลวมาก การทำงานที่ดีแล้วจะได้รับรางวัลพนักงานจะได้รับมอบหมายให้มีความรับผิดชอบเล็กน้อย มีอำนาจบ้างหรือมีความยืดหยุ่นได้บ้าง

นั่นคือ ทฤษฎี X มีสมมุติฐานว่าต้องบังคับให้มนุษย์ทำงานเพราะมนุษย์เกียจคร้าน และไม่ชอบรับผิดชอบ ผลก็คือ ผู้บริหารจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และจูงใจคนด้วยการให้เงิน หรือ

ผลประโยชน์ แต่ถ้าทำผิดก็จะมีการคาดโทษกัน ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาอาจจะทำตามคำสั่ง ไม่สนใจปรับปรุงงานเน้นเรื่องเงินเป็นหลัก ทฤษฎีนี้จึงเหมาะสมใช้ในในที่ที่ขาดคนงานและมีมาตรฐานการครองชีพต่ำ

แมกเกรเกอร์ กล่าวว่า ถ้าคนได้ตามที่ต้องการทั้งกายและใจทฤษฎีนี้คงใช้ไม่ได้ผล เมื่อดังทฤษฎี X ขึ้นมา แมกเกรเกอร์ตั้งข้อสังเกตว่า ธรรมชาติของคนตามทฤษฎีนี้จะถูกต้องหรือไม่ หรือนำไปใช้ทุกสถานการณ์หรือไม่ในที่สุดก็หาข้อยุติไม่ได้ เขาจึงพัฒนาทฤษฎีพฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นมาทฤษฎีหนึ่ง เรียกว่า ทฤษฎี Y ซึ่งเชื่อว่ามนุษย์ นั้นโดยธรรมชาติมิใช่เกียจคร้าน และเชื่อถือไม่ได้หากมนุษย์สามารถควบคุมตัวเองได้ และมีความตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด หากได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม ผู้บริหารยอมรับทฤษฎี Y เขาจะไม่ควบคุมหรือใช้อำนาจข่มขู่ผู้บังคับบัญชาให้อยู่ในความกลัว แต่จะพยายามช่วยให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมตัวเองและมีโอกาสแสดงความก้าวหน้าอย่างกว้างขวาง

ทฤษฎี Y มีสมมุติฐานว่าการจัดการเหมือนการบริหารแบบอัตตารับโดย โดยมีลักษณะคือ

1) การทำงานเป็นการตอบสนองความพอใจ ซึ่งความพยายามของมนุษย์ทางกำลังกาย กำลังใจต่องาน มีมากเท่ากับการเล่นและการพักผ่อน

2) การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและควบคุมตนเอง การควบคุมและการบังคับจากภายนอกไม่ใช่วิธีเดียวที่จะให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ เพราะคนยอมที่จะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง

3) ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทนที่พวกเขา คาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ ซึ่งมนุษย์มีความพอใจที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยความตั้งใจ

4) ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งคนเราไม่เพียงเรียนรู้แต่เพียงการยอมรับ ผิดชอบเท่านั้น ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย

5) ความสามารถในการใช้ความคิดจินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดริเริ่ม แก้ปัญหาต่างๆ ที่ประสบเป็นสิ่งที่มียู่ในทุกตัวคน

6) ในสังคมปัจจุบันมนุษย์แต่ละคนมีโอกาสแสดงความสามารถเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น นั่นคือตามทฤษฎี y เชื่อว่ามนุษย์มีความคิดริเริ่ม ความขยัน ความรับผิดชอบ อยากให้มีความร่วมมือ เพียงแต่ผู้บริหารจะพัฒนาคน หรือจูงใจคนเหล่านั้นอย่างถูกต้องได้แค่ไหน เพียงไร วิธีการ คือ ต้องจัดหรือสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้บังคับบัญชาให้เหมาะสม และองค์การก็จะได้ตามเป้าหมาย โดยไม่ต้องควบคุมอย่างเข้มงวด แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้บังคับบัญชาจะส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมตัวเอง หากอยากได้รับการยกย่องมีตำแหน่งมีความก้าวหน้า ดังนั้นงานจึงเสมือนการเล่นหรือการพักผ่อน ถ้าสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสม นั่นก็คือ คนจะสนุกกับงาน มีแรงจูงใจทำงานอย่างเป็นสุข จะทำงานด้วยความกระตือรือร้น หรือทำมากกว่าที่มอบหมาย หรือพยายามเสนอแนะการปรับปรุงงานที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ยอมทุ่มเทเวลาให้อย่างเต็มที่เพื่อจะได้เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน โดยหวังว่าในอนาคตเขาจะได้ก้าวหน้าในการงาน

ดังนั้น ทฤษฎี Y ก่อนข้างจะเห็นความสำคัญของการมีอำนาจและให้ความใกล้ชิด คือ การทำงานมีเป้าหมายมีทิศทางก็สามารถทำงานให้สำเร็จโดยง่าย ซึ่งแนวคิดนี้เน้นในเรื่องความสัมพันธ์กับบรรยากาศการบริหารงานแบบอิสระ โดยพนักงานมีความเป็นอิสระที่จะกำหนดเป้าหมาย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น และสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้เหนือกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ดร.กลาส แมกเกรเกอร์ เห็นว่า คนมี 2 ประเภท และการบริหารคนทั้ง 2 ประเภท ต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกัน ซึ่งแมกเกรเกอร์ชี้ให้เห็นว่าในการจูงใจให้ทำงานนั้นผู้บริหารจะต้องใช้ทฤษฎี Y และเขาต้องมองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ การใช้ทฤษฎี Y จูงใจคนได้มากกว่าการใช้ทฤษฎี X แต่ทั้งนี้มิได้มีความหมายว่า จะละเลยต่อการควบคุมเสียโดยสิ้นเชิง

3.3 คริส อาร์กิริส (Chris Argyris) เป็นนักทฤษฎีทางธุรกิจชาวอเมริกา ผู้บุกเบิกแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ "Single & Double loop Learning" โดยเฉพาะในปี 1978 ได้มีการตีพิมพ์หนังสือชื่อ "Organizational Learning" ร่วมกับโดนัลด์ ชอน (Chris Argyris and Donald Schon) ซึ่งได้นำเสนอว่า องค์การที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์จะต้องเปลี่ยนจากการเรียนรู้ โดยคนในองค์การมาเป็นการเรียนรู้โดยตัวองค์การเอง (learning by the people within an organization becomes learning by the organization itself) (สุรชาติ ฒ นหนองคาย, 2550: 31-32)

นอกจากนี้ คริส อาร์กิริส ยังมีผลงานด้านงานวิจัยอีกมากมาย โดยในช่วงแรกของงานวิจัยเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับผลกระทบของโครงสร้างองค์การ และระบบการควบคุม และการจัดการปัจเจกบุคคลในด้านที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองและการปรับตัวต่อโครงสร้างองค์การ ซึ่งคริส อาร์กิริสได้เขียนหนังสือชื่อ "บุคลิกภาพและการจัดองค์การ" (personality and organization) เมื่อปี ค.ศ. 1957 และหนังสือชื่อ "การบูรณาการระดับบุคคลและองค์การ" (integrating the individual and the organization) เมื่อปี ค.ศ. 1964 ได้ให้ความสนใจในการศึกษาด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารอาวุโสในองค์การ โดยได้เขียนหนังสือชื่อ "ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและประสิทธิภาพการจัดองค์การ" (interpersonal competence and organizational effectiveness,) เมื่อปี ค.ศ. 1962 และหนังสือชื่อ "นวัตกรรมองค์การ" (organization and innovation) เมื่อปี ค.ศ. 1965 สำหรับในปี ค.ศ.1985 คริส อาร์กิริส ได้ทำงานวิจัยร่วมกับ โรเบิร์ต พัทนัม (Robert Putnam) และไดอะน่า แมคเลน สมิท (Daina McLain Smith) ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีนัยยะที่ดำเนินงานวิจัยร่วมกับ โดนัล ชอน (Donald Schön) เกี่ยวกับปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ขององค์การ ซึ่งผลงานวิจัยดังกล่าวจะเน้นความสนใจเกี่ยวกับการใช้เหตุผลของบุคคลมิใช่เพียงแต่พฤติกรรมจะเป็นพื้นฐานของการวินิจฉัย และการกระทำเหตุผลของบุคคลในการวิเคราะห์และตอบสนองต่อปัญหา ต่อมาในปี ค.ศ. 1990 เขาได้พัฒนาความคิดเกี่ยวกับการเอาชนะการให้เหตุผลการปกป้องในการกระทำต่างๆ ขององค์การ (overcoming organizational defenses) และในปี ค.ศ.1993 ได้มีผลงานชื่อ "การใช้ความรู้เพื่อการปฏิบัติการ" (knowledge for action)

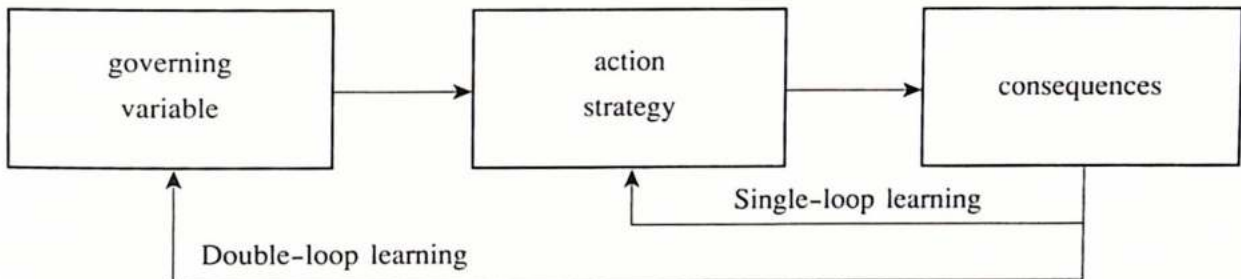
คริส อาร์กิริส ยังได้ให้คำนิยามการเรียนรู้ 2 รูปแบบที่มีความสำคัญในการสร้าง learning organization คือ single loop learning (first order/corrective learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์การเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการ ส่วนลักษณะการเรียนรู้แบบที่สอง เรียกว่า double loop

learning (second order/generative learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลหรือเป้าหมายไม่สอดคล้องกับผลการกระทำ

โดย อาร์กิริส ได้อธิบายการเรียนรู้แบบ single loop learning และ double loop Learning ไว้ดังนี้

1) **single loop learning** เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น เมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น (error) และถูกตรวจสอบได้ โดยองค์การจะเป็นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (strategy) หรือข้อตกลงเบื้องต้น (assumption) ที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์นั้น กลยุทธ์หรือข้อตกลงเบื้องต้นจะถูกปรับใหม่เพื่อรักษาผลการปฏิบัติงานขององค์การให้อยู่ในระดับที่เป้าหมาย (goal) ได้กำหนดไว้ โดยค่านิยมและบรรทัดฐานจะยังคงไม่เปลี่ยนแปลง

2) **double loop learning** เป็นการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงทั้งกลยุทธ์ ข้อตกลงเบื้องต้น และเปลี่ยนแปลงค่านิยม บรรทัดฐานที่ปฏิบัติกัน เป็นการปรับรูปแบบใหม่ของค่านิยมและบรรทัดฐานเพื่อให้สามารถค้นหาผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (effective performance) โดยกลยุทธ์อาจเปลี่ยนแปลงทันที หรือเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลจากค่านิยมและบรรทัดฐานเปลี่ยนไป โดยอาร์กิริสได้เสนอว่า การที่จะเกิดการเรียนรู้เชิงองค์การได้นั้น ควรสนใจกับกระบวนการเรียนรู้แบบ double loop ในองค์การ เพราะเป็นการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนที่ตัวแปรสาเหตุของปัญหา นั่นก็คือ เมื่อเกิดความไม่สอดคล้อง องค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง หรือจัดการกับตัวแปรที่เกี่ยวข้อง (governing variables) เพื่อปรับค่านิยม บรรทัดฐาน และวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสม ซึ่งแตกต่างจากการเรียนรู้แบบ single loop ที่จะเปลี่ยนแปลงหรือจัดการเพียงการกระทำหรือกิจกรรมเท่านั้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ แต่รากของปัญหายังคงอยู่และไม่ได้รับการแก้ไข ดูได้จากแผนภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 การเรียนรู้แบบ single loop learning และ double loop learning

ที่มา: www.km.camt.cmu.ac.th (สืบค้น 10 ตุลาคม 2556)

คริส อาร์กิริส ยังตั้งข้อสังเกตว่า การใช้ความรู้ของพนักงาน ในการทำงานเป็นสิ่งที่ดีกว่าการทำงานแบบลองถูกลองผิด เพราะความเสี่ยงในการที่จะไม่บรรลุผลจะมีน้อยกว่า แต่การเรียนรู้ลักษณะนี้จะมีข้อจำกัด ถ้าหากไม่สามารถทำให้ผู้ใช้ความรู้อยู่ในองค์การได้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน ถ้าคนผู้มีความรู้และทักษะในการทำงานออกจากองค์การไป เพราะเป็นการเรียนรู้แบบวงจรวจรเดียว (single loop learning) ผลเสียจะเกิดกับองค์การได้

นอกจากแนวคิดการเรียนรู้แบบวงจร (single-double loop learning) แล้ว อาร์กิริส ยังได้เสนอทฤษฎีพัฒนาการด้านบุคลิกลักษณะของมนุษย์ขึ้น โดยกล่าวว่า ขณะที่มนุษย์เติบโตจากเด็กจนเป็นผู้ใหญ่นั้นจะมีพัฒนาการ คือ ในช่วงวัยเด็กจะมีลักษณะชอบฟังผู้อื่น มีความสนใจสิ่งต่างๆ ในวงแคบ ไม่ชอบทำกิจกรรมมากนักแต่ชอบจะเป็นผู้ตาม มีพฤติกรรมตามใจตัวเอง เป็นต้น และเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่จะมีลักษณะต่างจากช่วงวัยเด็ก ได้แก่ ชอบความเป็นอิสระ สนใจสิ่งต่างๆ ในวงกว้าง ชอบทำกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น ชอบจะเป็นผู้นำ มีพฤติกรรมที่ปรับเปลี่ยนได้ เป็นต้น

ซึ่งอาร์กิริส เห็นว่า การใช้ระเบียบเป็นเครื่องมือในการบังคับมนุษย์ และใช้วิธีการควบคุมอย่างใกล้ชิดนั้น จะเป็นการขัดขวางพัฒนาการของมนุษย์ที่จะพัฒนาไปเป็นบุคลิกภาพที่สมบูรณ์ และจะเป็นการสนับสนุนให้พฤติกรรมที่ไม่สามารถจะทำงานได้อย่างอิสระด้วยตนเอง และขาดความคิดสร้างสรรค์โดยจะต้องรอฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา และไม่มีโอกาสที่จะท้าทาย ดังนั้นบุคลิกภาพเช่นนี้ สอดคล้องกับการเรียนรู้แบบวงจรเดียว single loop learning เพราะว่ามีบุคลิกภาพในการทำงานหรือปฏิบัติงานตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว ขาดอิสระในความคิดสร้างสรรค์ ขาดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในงาน

จากแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ของ คริส อาร์กิริส (single-double loop learning) สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจปัจจุบัน โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

ตัวอย่างการเรียนรู้แบบวงจรเดียว (single loop learning) สหกรณ์การเกษตรแห่งหนึ่ง มีเป้าหมายในการขายข้าวสาร จำนวน 10 ตันต่อเดือน นี่คือบรรทัดฐานของสหกรณ์ แต่เมื่อเศรษฐกิจตกต่ำ กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง ทำให้จำนวนยอดขายไม่บรรลุตามเป้า นั่นคือน้อยกว่า 10 ตันต่อเดือน ดังนั้นสหกรณ์ต้องพยายามปรับกลยุทธ์เพื่อให้ได้ยอดขายจำนวน 10 ตันต่อเดือนเช่นเดิม ไม่ว่าจะเป็นการปรับกลยุทธ์การแจกของแถม หรือกลยุทธ์การลดราคา เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นการเรียนรู้ของสหกรณ์ตามเป้าหมาย (goal) ที่กำหนดไว้ โดยค่านิยมและบรรทัดฐานของสหกรณ์ยังคงไม่เปลี่ยนแปลง กล่าวคือในอนาคตหากสหกรณ์ยังประสบปัญหาดังกล่าวอีก ก็จะมีการนำกลยุทธ์ต่างๆ ที่เคยใช้ไปนำกลับมาใช้อีกครั้ง แต่หากไม่เผชิญปัญหาใดๆ กลยุทธ์ต่างๆ เหล่านั้นก็จะถูกเก็บไว้เช่นเดิม

ตัวอย่างการเรียนรู้แบบวงจรสองชั้น (double loop learning) สหกรณ์ร้านค้าแห่งหนึ่ง ฝ่ายบริการลูกค้าได้ปรับกลยุทธ์การบริการใหม่เพื่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ปรากฏว่ากลยุทธ์ดังกล่าวได้ผลดีทำให้ลูกค้าเพิ่มมากขึ้น มีการขายสินค้าและบริการมากขึ้น ทำให้ผู้จัดการสหกรณ์หันมาปรับค่านิยมหรือบรรทัดฐานและเป้าหมายของสหกรณ์ใหม่จากที่เคยเน้นคุณภาพสินค้าและบริการเพียงอย่างเดียว แต่เปลี่ยนมาเป็นการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าเข้าไปไว้ในค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสหกรณ์ด้วย กล่าวคือ สหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับค่านิยม บรรทัดฐาน และวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มากกว่าการจัดการเพียงการกระทำหรือกิจกรรมเท่านั้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

กิจกรรม 1.2.2

1. จงอธิบายทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของ อับราฮัม เอช มาสโลว์ ว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. จงอธิบายทฤษฎีแรงจูงใจกับการทำงานของ ดักลาส แมกเกรเกอร์ ว่ามีลักษณะอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 1.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.2)

เรื่องที่ 1.2.3**แนวคิดและทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่**

แนวความคิดและทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ (contemporary management perspective) ได้วิจารณ์ว่า แนวความคิดทางการจัดการแนวพฤติกรรมศาสตร์เสนอสิ่งที่ขัดแย้งกับความเป็นจริง เนื่องจากโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการและการใช้สิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งจำเป็น จากหลักการของนักทฤษฎีแนวเดิมเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน และการเน้นการมีมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าสามารถทำให้สังคมก้าวหน้าและมนุษย์มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จึงไม่เห็นด้วยที่จะมีการทิ้งแนวความคิดยุคเดิม ดังนั้นแนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ สามารถแยกได้เป็น 3 แนวความคิด ดังนี้

1. แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ

แนวความคิดของการจัดการเชิงปริมาณ (quantitative management perspective) มีจุดกำเนิดในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ได้ให้นักวิทยาศาสตร์ของสหรัฐอเมริกาและอังกฤษมาทำงานร่วมกันเป็นทีมเรียกว่า (operation research group) เพื่อให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาในการรบ ทีมนักวิทยาศาสตร์ดังกล่าวได้รับปัญหา เช่น จะวางปืนใหญ่ตำแหน่งใดที่จะดีที่สุด จึงมีการใช้ประสบการณ์และความรู้ในการแก้สมการของปัญหา โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ คือ การสังเกตอย่างเป็นระบบของพฤติกรรมที่ทำการศึกษา การสร้างตัวแบบจำลองเพื่อนำข้อเสนอที่จะได้รับมาสร้างตัวแบบจำลอง เพื่อประโยชน์ของการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงทำการอนุมานจากตัวแบบจำลองว่าจะมีพฤติกรรมอย่างไร และทำการทดสอบตัวแบบจำลอง เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตามการพยากรณ์ในตัวแบบจำลองหรือไม่

หลังจากนั้นมีการนำแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณมาใช้กันในบริษัทต่าง ๆ จึงได้รับความนิยม ในการนำเอามาใช้ในการแก้ปัญหาของระบบการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น การแก้ปัญหาเกี่ยวกับ ตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่งทำเลที่ตั้ง ตัวแบบการขนส่ง ตัวแบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ ตัวแบบโครงข่ายปฏิบัติงาน (PERT/CPM) ตัวแบบการจัดลำดับงาน และตัวแบบความน่าจะเป็นในการ แก้ปัญหาและการตัดสินใจต่างๆ ขององค์กรโดยทั่วไป เป็นต้น

สำหรับตัวแบบโครงข่ายปฏิบัติงาน (PERT/CPM) คือ เทคนิคการประเมินผลและทบทวน โครงการ (program evaluation and review technique: PERT) และระเบียบวิธีวิกฤต (critical path method: CPM) เป็นเทคนิคเชิงปริมาณด้านการวิเคราะห์ข่ายงาน (network analysis) ที่ใช้กันแพร่ หลายในการวางแผนและควบคุมงานที่มีลักษณะเป็นงานโครงการ (งานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด และสามารถกระจายเป็นงานย่อยที่มีความสัมพันธ์กันได้) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารโครงการสามารถดำเนิน โครงการให้สำเร็จตามเวลาและในงบประมาณที่กำหนด

โดยข้อแตกต่างระหว่าง PERT และ CPM คือ เวลาในการทำกิจกรรม กล่าวคือ เวลาในการทำ กิจกรรมของ PERT จะเป็นเวลาโดยประมาณซึ่งคำนวณได้ด้วยการใช้ความน่าจะเป็น PERT จึงใช้กับ โครงการที่ไม่เคยทำมาก่อน หรือโครงการซึ่งไม่สามารถเก็บรวบรวมเวลาของการทำงานได้ เช่น โครงการพัฒนาวิจัย ส่วน CPM นั้น เวลาที่ใช้ในกิจกรรมจะเป็นเวลาที่แน่นอน ซึ่งคำนวณได้จากข้อมูลที่เคยทำมาก่อน เช่น อัตราการทำงานของงานแต่ละประเภท อัตราการทำงานของเครื่องจักร เป็นต้น CPM จึงใช้กับโครงการที่เคยทำมาก่อน ซึ่งมีความชำนาญแล้ว เช่น งานก่อสร้าง

2. แนวความคิดเชิงระบบ

แนวความคิดเชิงระบบ (system perspective) เป็นการวิเคราะห์ถึงส่วนประกอบต่างๆ ในระบบ หรือองค์กร ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ส่วนต่างๆ ในลักษณะองค์รวมของ องค์กร ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาถึงส่วนประกอบของระบบ ในลักษณะองค์การรวมจะให้ผลดี มากกว่า การวิเคราะห์ปัญหาในระบบโดยการแยกส่วน นอกจากนี้ยังพบว่า ระบบเปิดจะมีความสัมพันธ์กับ สภาวะแวดล้อม ส่วนองค์การในระบบปิดนั้นจะไม่เปิดรับสิ่งใดๆ นำเข้ามาในระบบ ดังนั้นองค์การ คือ ระบบที่ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ แนวคิดเชิงระบบนี้จำเป็นจะต้องพิจารณาสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในขององค์กร มิใช่จะพิจารณาแต่เฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งในระบบขององค์กร หรือพิจารณาแต่ เฉพาะระบบขององค์กรโดยไม่พิจารณาสภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กรด้วย จากแนวความคิดเชิง ระบบสามารถสรุปหลักการ ตลอดจนแนวความคิดเชิงระบบที่สำคัญ (Stoner, 1978: 53-54) ดังนี้

2.1 ระบบทุกระบบประกอบไปด้วยระบบย่อย ในทุกระบบจะมีระบบย่อยหรือส่วนประกอบอย่าง น้อยสองส่วนขึ้นไป และส่วนต่างๆ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2.2 การเน้นที่องค์รวมของทุกระบบ จะให้ผลรวมที่มากกว่า การเน้นที่แต่ละส่วนประกอบของระบบ แล้วย่นมารวมกัน

2.3 การเป็นทั้งระบบปิดและระบบเปิด การมององค์การว่าเป็นระบบเปิดเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะทำให้องค์การสามารถที่จะสนองตอบให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม ส่วนระบบปิดซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นระบบที่ทำหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งและไม่เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมโดยตรง

2.4 ขอบเขตสิ้นสุดของระบบ ระบบทุกระบบจะสามารถแบ่งแยกประเภทของระบบว่า เป็นระบบเปิดหรือระบบปิด เส้นกั้นแบ่งขอบเขตของระบบนี้ ถ้าเป็นของระบบเปิดจะเปิดรับปัจจัยจากสภาวะแวดล้อมภายนอกเข้ามา และนำปัจจัยภายในออกสู่สภาวะแวดล้อมภายนอกได้

2.5 ความล้มเหลวของระบบปิด การเป็นระบบปิดนั้นมีแนวโน้มที่จะล้มเหลวได้ง่ายกว่าระบบเปิด เนื่องจากปิดตัวเองจากสภาวะแวดล้อมภายนอก สำหรับระบบเปิดนั้นมีแนวโน้มที่จะอยู่รอดได้ดีกว่า เนื่องจากการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

2.6 การใช้ข้อมูลป้อนกลับ ระบบเปิดนั้นต้องการข้อมูลป้อนกลับเข้าสู่ระบบเพื่อนำข้อมูลนั้นมาใช้เพื่อปรับตัวให้ดำเนินต่อไปได้ การส่งข้อมูลป้อนกลับเข้าสู่ระบบ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ ของระบบหรือข้อมูลที่เกี่ยวกับปัจจัยที่นำออกจากระบบ เป็นต้น

2.7 มีการจัดลำดับชั้นของระบบ ไม่ว่าจะเป็นระบบใดก็ตามจะมีลำดับชั้นที่ประกอบไปด้วยระบบย่อยซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อกัน ในขณะที่องค์การจะประกอบไปด้วยระบบย่อยนั้น ก็เป็นระบบย่อยของระบบที่ใหญ่กว่าด้วย เช่น หน่วยงานต่างๆ เป็นระบบย่อยขององค์การนั่นเอง

3. แนวความคิดเชิงสถานการณ์

แนวความคิดเชิงสถานการณ์ (contingency perspective) นั้น จะยึดปรัชญาของแนวความคิดเชิงระบบมาเป็นพื้นฐาน แต่มีความก้าวหน้ากว่าแนวความคิดเชิงระบบอีกชั้นหนึ่ง กล่าวคือ แนวความคิดเชิงสถานการณ์พยายามที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องเข้ากันได้ ระหว่างสภาวะแวดล้อมกับโครงสร้างขององค์การ นักทฤษฎีตามแนวความคิดเชิงสถานการณ์ กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การที่ดีที่สุดนั้นจะขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมขององค์การ กล่าวคือ จะไม่มีโครงสร้างองค์การใดจะสามารถนำมาใช้ได้กับองค์การในทุกสถานการณ์ ตามแนวความคิดนี้เห็นว่า ในบางกรณีโครงสร้างองค์การในลักษณะที่เป็นระบบเปิด หรือโครงสร้างองค์การที่ไม่เป็นพิธีการ ซึ่งโครงสร้างในลักษณะนี้จะมีความยืดหยุ่นอาจใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ได้ สำหรับแนวความคิดเชิงสถานการณ์ที่สำคัญมีดังนี้ (ปรับปรุงจาก ธิติมา ไชยมงคล, 2553: 27-28)

3.1 โจแอน วูดวาร์ด (Joan Woodward) จากผลงานการวิจัยของวูดวาร์ด สามารถสรุปได้ว่า

1) การออกแบบโครงสร้างองค์การจะมีความแตกต่างกันออกไปตามสภาวะแวดล้อมที่เข้ามกระทบ เช่น จากเทคโนโลยีที่แต่ละองค์การ หรือองค์การผู้ผลิตแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์ใช้ เช่น ในสภาวะแวดล้อมที่เทคโนโลยีที่เป็นการผลิต ตามกระบวนการที่มีวิธีการทำงานยุ่งยากซับซ้อนนั้นจะมีสายการบังคับบัญชาหลายระดับ

2) สภาวะแวดล้อมเทคโนโลยีที่เป็นการผลิตตามคำสั่งนั้น สายการบังคับบัญชาจะสั้นกว่า ดังนั้นโครงสร้างขององค์การในสภาวะแวดล้อมเทคโนโลยีแบบการผลิตตามกระบวนการ จึงมีลักษณะที่เป็นโครงสร้างแบบสูง

3) โครงสร้างองค์การในสภาวะแวดล้อมที่องค์การต้องใช้เทคโนโลยี ในการผลิตตามคำสั่งของลูกค้า นั้น ควรจะมีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบแบนราบ

3.2 ลอร์เรนซ์และลอร์ช (Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W.) จากผลการวิจัยของลอร์เรนซ์และลอร์ช เป็นผลการวิจัยที่สนับสนุนแนวความคิดเชิงสถานการณ์ จากผลการวิจัย 10 แห่ง จากอุตสาหกรรมแตกต่างกัน ได้แก่ อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมภาชนะบรรจุ เป็นต้น โดยบริษัทที่เลือกมาศึกษานั้นจะมีสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน และทำการวิเคราะห์โครงสร้างภายในของบริษัท ในส่วนของความแตกต่างด้านโครงสร้างและบุคลากรที่อยู่ในแต่ละบริษัท รวมทั้งแนวทางที่บริษัทใช้ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับความแตกต่างเหล่านี้

จากแนวความคิดเชิงสถานการณ์ต่อการจัดการ ลอร์เรนซ์และลอร์ช ได้พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์การกับการประสานงานของบุคลากรจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ซึ่งจากทฤษฎีการจัดการแนวใหม่ที่ยึดแนวความคิดเชิงระบบกับแนวความคิดเชิงสถานการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการได้นั้น จะต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัญหาต่างๆ ในเชิงระบบว่าปัจจัยต่างๆ นั้น มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจะต้องตระหนักถึงความสอดคล้องระหว่างองค์การกับสภาวะแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นด้านของการออกแบบโครงสร้างองค์การ หรือวิธีการในการจัดการต่างๆ กล่าวคือ จะไม่มีวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการ แต่การจัดการนั้นขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมขององค์การเสมอ ในการพัฒนาแนวความคิดทางการจัดการที่เกิดขึ้นนั้น จะมีลักษณะเป็นวิวัฒนาการ ตั้งแต่แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ จากนั้นจึงเป็นแนวความคิดเชิงกระบวนการ แนวความคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แนวความคิดเชิงระบบ และแนวความคิดเชิงสถานการณ์ จากการศึกษาการพัฒนาแนวความคิดต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นนี้ ทำให้ไม่มีแนวความคิดใดจะเป็นที่ยอมรับได้ว่าเป็นแนวความคิดที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ดังนั้นการนำแนวคิดทางการจัดการใดมาใช้กับองค์การ ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาถึงสภาวะแวดล้อมขององค์การที่เป็นสถานการณ์ องค์การเผชิญอยู่มาพิจารณาด้วย

โดยสรุป จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดการบริหารจัดการในสมัยเดิม หรือยุคคลาสสิก แนวคิดการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ และแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ มีความแตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ตามตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 สรุปประเด็นสำคัญของทฤษฎีการจัดการแต่ละยุคแต่ละสมัย

ทฤษฎีการจัดการ	ประเด็นสำคัญ
1. แนวคิดการบริหารจัดการในสมัยเดิม หรือยุคคลาสสิก	<p>แนวคิดการบริหารจัดการในยุคสมัยเดิมจะให้ความสำคัญกับการแบ่งหน้าที่โดยยึดหลักคุณธรรมในการแบ่งงานเป็นสำคัญอันทำให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การ อีกทั้งยังเน้นหลักความชำนาญเฉพาะด้าน หลักการควบคุมบุคลากรอย่างใกล้ชิด เพื่อเป็นหลักประกันให้งานสำเร็จลุล่วงได้ด้วยความราบรื่น แต่ผลกระทบที่ตามมา คือ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การลดลง</p> <p>แนวคิดการบริหารจัดการในสมัยเดิม แบ่งเป็น 3 แนวคิดสำคัญ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) แนวคิดการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ เชื่อว่าการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากสถานที่ปฏิบัติการจะทำให้สามารถค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดได้เพียงวิธีเดียว และเชื่อว่าการเคลื่อนไหวร่างกายมากจะทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง 2) แนวคิดการบริหารจัดการระบบราชการ จะมีการกำหนดหน้าที่แยกจากกันตามความชำนาญ และกำหนดอำนาจหน้าที่ชัดเจนจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง 3) แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกระบวนการ เป็นกระบวนการที่ได้รับการยอมรับในการใช้ในการจัดการ
2. แนวคิดการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์	<p>แนวคิดการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์มุ่งศึกษาปัญหาในด้านการจูงใจ ทำให้คนยินยอมปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ เป็นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับบุคคลที่มีความต้องการทั้งทางด้านสังคมและตนเอง ส่วนปัจจัยด้านโครงสร้างถูกกำหนดรองลงมา</p> <p>แนวคิดการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) แนวคิดการบริหารจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างจากแนวคิดเดิม คือ แม้จะเน้นการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับตำแหน่ง แต่จะให้ความสำคัญกับคนมากกว่าด้านการจัดระเบียบความสัมพันธ์ตำแหน่ง 2) แนวคิดการบริหารจัดการเชิงสังคมศาสตร์ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประสานงาน 3) แนวคิดการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ เชื่อว่าการจูงใจจะทำให้คนตั้งใจทำงาน
3. แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่	<p>แนวคิดของการบริหารจัดการแนวเดิม มุ่งเน้นโครงสร้างที่เป็นทางการที่มีการกำหนดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดในการใช้อำนาจหน้าที่ ส่วนแนวคิดทางการจัดการแนวมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์นั้น ก็มีจุดเด่นที่ได้มุ่งเน้นการให้ความสำคัญในตัวคน สำหรับแนวความคิดของนักทฤษฎีสมัยใหม่ได้วิจารณ์ว่า แนวความคิดทางการจัดการตามแนวพฤติกรรมศาสตร์เป็นสิ่งที่ขัดแย้งกับความเป็นจริง เนื่องจากโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการและการใช้สิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งจำเป็น</p>

กิจกรรม 1.2.3

1. แนวความคิดการจัดการเชิงปริมาณสามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาระบบการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมได้อย่างไรบ้าง

2. โจแอน วูดวาร์ด และลอร์เรนซ์และลอร์ช ได้ให้มุมมองของแนวความคิดเชิงสถานการณ์ต่อการจัดการไว้อย่างไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 1.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.3)

แผนการสอนตอนที่ 1.3

การดำเนินงานสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 1.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 1.3.1 การดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะธุรกิจและในฐานะสหกรณ์
- 1.3.2 โครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์
- 1.3.3 คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลกับการดำเนินงานของสหกรณ์

แนวคิด

1. สหกรณ์เป็นองค์การของบุคคลที่รวมกลุ่มกันด้วยความสมัครใจในการที่จะดำเนินงานร่วมกันตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองต่อความต้องการร่วมกันทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ซึ่งลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์นั้น ประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ การดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะธุรกิจ โดยอาศัยหลักการบริหารธุรกิจในการดำเนินงาน และการดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์ โดยอาศัยหลักการสหกรณ์ อุดมการณ์ สหกรณ์ และวิธีการสหกรณ์
2. โครงสร้างการดำเนินงานสหกรณ์ คือ การจัดองค์การของสหกรณ์ ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์ อันประกอบด้วย สมาชิกที่ประชุมใหญ่ ผู้ตรวจสอบกิจการ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่
3. คุณธรรม คือ ความดีงามที่อยู่ภายในจิตใจอาจเป็นความดีงามที่เกิดจากการยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ เกิดจากมโนธรรมของตนเอง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสังคม เช่น ความเสียสละ ความซื่อสัตย์ โดยจริยธรรมนั้น คือ ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม และกฎศีลธรรม การนำคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้สำหรับการดำเนินงานสหกรณ์ เพื่อให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งหลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์เป็นการบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ โดยการใช้กระบวนการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.3.1 “การดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะธุรกิจและในฐานะสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะธุรกิจและในฐานะสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.3.2 “โครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายโครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.3.3 “คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลกับการดำเนินงานของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลกับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 1.3.1

การดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะธุรกิจและในฐานะสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์การของบรรดาบุคคลซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินงานที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการและความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์นั้น ประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ การดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะธุรกิจ โดยอาศัยหลักการบริหารธุรกิจในการดำเนินงาน และการดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์ โดยอาศัยหลักการสหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์ และวิธีการสหกรณ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

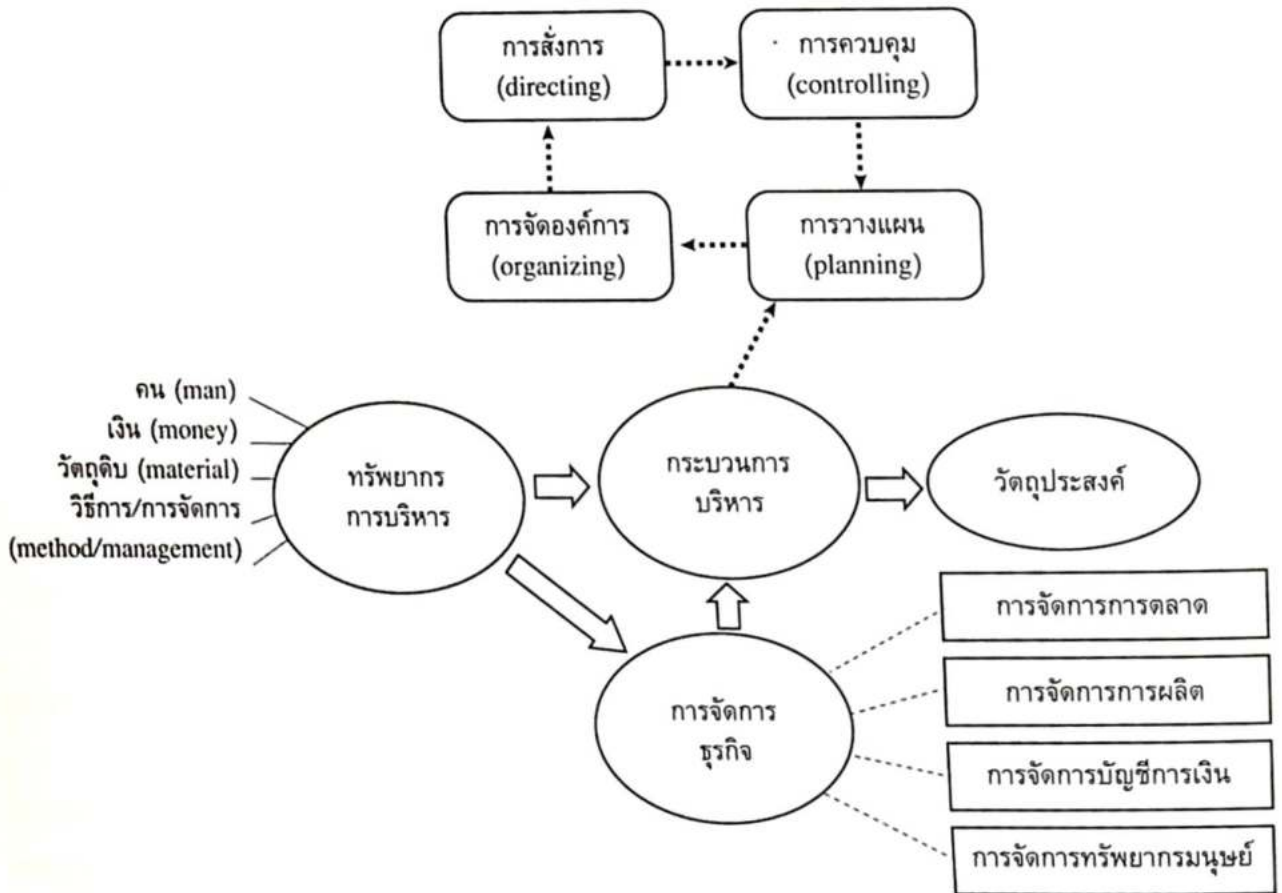
1. การดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะธุรกิจ

การดำเนินงานสหกรณ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม จะต้องดำเนินงานในฐานะองค์การธุรกิจด้วย เพื่อที่จะให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของสหกรณ์

การที่ธุรกิจของสหกรณ์จะสามารถบริหารจัดการได้นั้น จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ อันได้แก่ “ทรัพยากรการบริหาร” (management resources) หรือ 4M's ประกอบด้วย คน (man) เงิน (money) วัสดุวัตถุดิบ (material) และวิธีการ/จัดการ (method/management) ถูกนำเข้าไปในระบบเพื่อการประมวลผลหรือการบริการที่เติบโต และพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรม การผลิต การบริการที่เติบโตและพัฒนาขึ้นไปอย่างรวดเร็วทำให้ทรัพยากรเพียง 4 ประการ เริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมาย จึงได้เพิ่มขึ้นอีก 2 M's เป็น 6 M's ได้แก่ เครื่องจักรกล (machine) และการตลาด (marketing) ในขณะเดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญ หรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมีมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญและกำลังใจ (morale) เข้าไปเป็น 7 M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลก ทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วองค์กรใดไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจ จึงได้เพิ่มข้อมูลข่าวสาร (massage) เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิต รวมเป็น 8 M's ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุดตราบเท่าที่ระบบอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าการจดจำหน่ายและการบริการยังคงพัฒนาต่อไปไม่หยุดยั้ง

สำหรับสหกรณ์เมื่อมีทรัพยากรการบริหารที่เพียงพอแล้วก็ต้องมีการบริหารตาม “กระบวนการบริหาร” ในปัจจุบันได้ยึดหน้าที่ 4 ประการ คือ PODC การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การสั่งการ (directing) และการควบคุม (controlling) เพื่อที่จะให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ประสบความสำเร็จได้ นอกจากนั้นแล้วการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ จะต้องมีการบริหารจัดการตามหน้าที่ธุรกิจโดยจะต้องสอดคล้องกับทรัพยากรการบริหาร และจะต้องบริการธุรกิจในแต่ละธุรกิจ

เพื่อให้แต่ละธุรกิจประสบความสำเร็จ ซึ่งการบริหารจัดการตามหน้าที่ธุรกิจ ได้แก่ การจัดการการตลาด การจัดการการผลิต การจัดการบัญชีการเงิน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการจัดการแต่ละธุรกิจของสหกรณ์ และการบริหารจัดการสหกรณ์โดยรวม ซึ่งสามารถสรุปได้จากภาพที่ 1.4



ภาพที่ 1.4 การดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะธุรกิจ

ที่มา: ปรับปรุงจาก ส่งเสริม หอมกลิ่น (2553: 1-7)

จากภาพที่ 1.4 การบริหารจัดการสหกรณ์ในฐานะธุรกิจโดยภาพรวมแล้ว จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการสหกรณ์ที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น นอกจากจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือมีเป้าหมายร่วมกันแล้ว จะต้องมทรัพยากรการบริการที่เหมาะสม ซึ่งจะนำมาสู่กระบวนการบริหาร ตลอดจนการจัดการตามหน้าที่ทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

1.1 กระบวนการบริหาร โดยขั้นตอนของกระบวนการของการบริหารของแต่ละองค์กรนั้น มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าองค์กรไหนจะใช้วิธีการใดในการบริหารจัดการกับทรัพยากรภายในองค์กรของตน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดตามที่องค์กรนั้นๆ ได้วางไว้ (ปรับปรุงจาก ส่งเสริม หอมกลิ่น, 2553: 1-7)

สำหรับกระบวนการบริหารจัดการในองค์กรนั้น ประกอบไปด้วยหลากหลายแนวความคิดทางบริหาร เช่น หลัก POSCORB, POSDC หรือ PODC เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารองค์กรมีหน้าที่ที่จะเลือกสรร

เอาหลักการในการบริหารที่เหมาะสมมาประยุกต์ หรือปรับใช้กับองค์กรของตนเพื่อประโยชน์ขององค์กรเอง แต่โดยรวมแล้ว หลักการบริหารจะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ เหล่านี้ คือ

1) การวางแผน (planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์สำหรับช่วงเวลาในอนาคต และวิธีการให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยยึดหลักความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากที่สุด โดยในแต่ละธุรกิจจะต้องมีการวางแผน ซึ่งแผนของแต่ละสหกรณ์นั้น อาจจะมีทั้งแผนระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี) และแผนระยะยาว (มากกว่า 1 ปี) ซึ่งแผนของสหกรณ์จะเกี่ยวกับการดำเนินงานทุกด้าน เช่น ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการบัญชีการเงิน ด้านทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ เช่น ในปีนี้สหกรณ์มีกำลังการผลิตข้าวเปลือก 50 ตัน ซึ่งสหกรณ์มีแผนที่จะขยายกำลังการผลิตออกไปเป็น 100 ตันในปีถัดไป ซึ่งแผนดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของตลาด และทรัพยากรที่สหกรณ์มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นโรงงาน เครื่องจักร หรือทรัพยากรมนุษย์

2) การจัดองค์กร (organizing) หมายถึง การกำหนดรูปแบบโครงสร้างของสหกรณ์ กฎเกณฑ์ที่จะใช้ควบคุมทรัพยากรต่างๆ ให้ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ โดยจะต้องมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ เช่น โครงสร้างการดำเนินงาน ประกอบด้วย ประธานกรรมการ คณะกรรมการดำเนินงาน ผู้จัดการสหกรณ์ หัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ และเจ้าหน้าที่ โดยจะต้องจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานตามความสามารถของบุคลากรนั้น ๆ

3) การสั่งการ (directing) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้การกระทำต่างๆ ของทุกฝ่ายในสหกรณ์ โดยหน้าที่ของการสั่งการจะถูกสั่งการโดยผ่านการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่สหกรณ์ต้องการ โดยอยู่พื้นฐานของการเผชิญหน้า ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นย่อมจะมีความสำคัญต่อหน้าที่ของการสั่งการ

4) การควบคุม (controlling) หมายถึง การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานต่างๆ ว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ และมีข้อบกพร่องอะไรที่จะต้องทำการแก้ไข โดยการควบคุมเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

- 4.1) การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน
- 4.2) การวัดผลการปฏิบัติงานและการเปรียบเทียบมาตรฐานที่กำหนดไว้
- 4.3) การแก้ไขผลการปฏิบัติงานใดๆ ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

โดยขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารนั้น อาจหมายถึงขั้นตอนทั้งหมดที่มีอยู่ เพราะในการบริหารจัดการองค์กรนั้นจะต้องใช้การร่วมมือของทุกฝ่าย เพื่อให้สหกรณ์สามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ เริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผน และกำหนดเป้าหมาย การจัดการรูปแบบ โครงสร้างของสหกรณ์ การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ชัดเจน การเลือกสรรบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน การควบคุมให้การทำงานนั้นบรรลุผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพไปจนถึงผู้บริหารในสหกรณ์ที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากร ฉะนั้นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารนั้นอาจกล่าวได้ว่าทุกขั้นตอนมีความสำคัญเท่าๆ กัน

2. การดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์

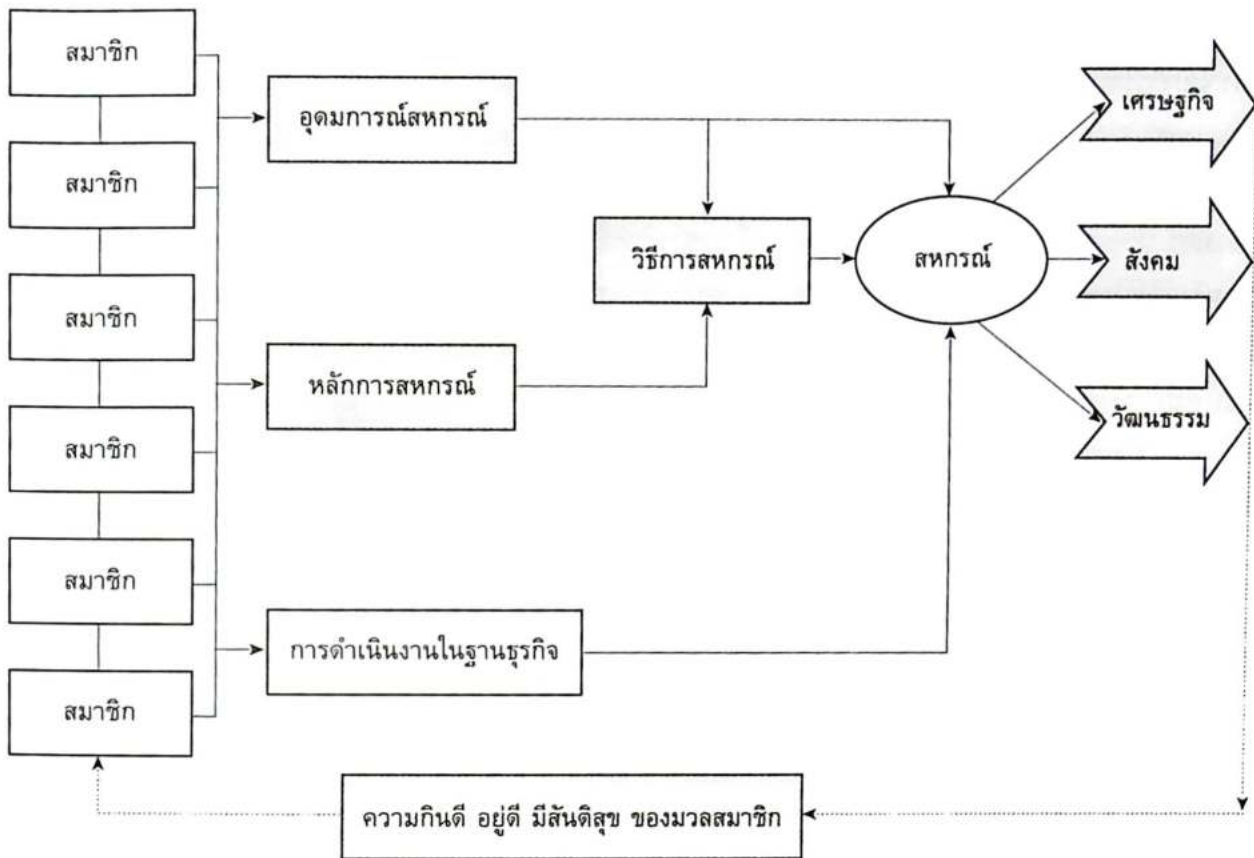
สหกรณ์เป็นองค์การของบุคคลที่ร่วมกันจัดตั้งตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป โดยรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการและความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สมาชิกดำเนินการ เช่น การดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการผลิต การแปรรูป การจำหน่ายสินค้า หรือบริการตามความต้องการ หรือผลประโยชน์อย่างเดียวกันของบรรดาสมาชิก ซึ่งสมาชิกแต่ละคนสามารถมีสิทธิ์ออกเสียงได้หนึ่งเสียงในการบริหารสหกรณ์ โดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถืออยู่

ส่วนกิจกรรมทางสังคมและวัฒนธรรม เช่น การทำงานร่วมกัน การจัดการเรียนรู้ การจัดสวัสดิการให้แก่สังคมต่าง ๆ การทำนุบำรุงศาสนา ตลอดจนการส่งเสริมวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม

โดยการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น จะต้องพิจารณาใน 2 ลักษณะ คือ สหกรณ์ในฐานะองค์การของสมาชิกต้องมีความเข้มแข็ง เกื้อหนุนให้สมาชิกมีความกินดีอยู่ดี ทำให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้สหกรณ์ในประเทศไทยได้อาศัยอุดมการณ์สหกรณ์ หลักการสหกรณ์ และวิธีการสหกรณ์มาใช้ในการดำเนินงาน และหลักการบริหารธุรกิจมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

ทั้งนี้อุดมการณ์สหกรณ์ (cooperative ideology) คือ “ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามหลักการสหกรณ์ซึ่งจะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรม และสันติสุขในสังคม” ส่วนหลักการสหกรณ์ (cooperative principles) คือ “แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม” และวิธีการสหกรณ์ (cooperative practices) คือ “การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชนโดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี” (ปรับปรุงจาก <http://webhost.cpd.go.th/rlo/principles.html>)



ภาพที่ 1.5 การดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์

ที่มา: ปรับปรุงจาก ส่งเสริม หอมกลิ่น (2553: 1-6)

จากภาพที่ 1.5 สำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์ นอกเหนือจากอุดมการณ์สหกรณ์ หลักการสหกรณ์ และวิธีการของสหกรณ์แล้ว สหกรณ์จะต้องไม่ละเลยหลักการบริการธุรกิจที่ดี เป็นการดำเนินงานของสหกรณ์ในฐานะธุรกิจ ซึ่งกล่าวได้ว่า สหกรณ์สามารถดำเนินงานในฐานะธุรกิจได้สำเร็จ ก็จะทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์สำเร็จไปด้วย ในทางกลับกันถ้าสหกรณ์สามารถดำเนินงานของสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์ประสบความสำเร็จ การดำเนินงานของสหกรณ์ในฐานะธุรกิจก็จะประสบความสำเร็จได้ด้วยเช่นกัน

3. การจัดการธุรกิจสหกรณ์ตามหน้าที่ธุรกิจ

สหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจที่มีการบริหารจัดการเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการตามหน้าที่ธุรกิจ หรือแม้แต่การบริหารธุรกิจของสหกรณ์ในแต่ละธุรกิจ เช่น ธุรกิจด้านสินเชื่อ ธุรกิจด้านการรวบรวมผลผลิต ธุรกิจด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจด้านการแปรรูป ธุรกิจด้านการบริการ ฯลฯ ซึ่งแต่ละธุรกิจของสหกรณ์ก็จะสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยสหกรณ์จำเป็นจะต้องมีการบริหารจัดการตามหน้าที่ธุรกิจด้วย ซึ่งหน้าที่ของธุรกิจก็จะสอดคล้องกับการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ซึ่งได้แก่ การจัดการการตลาด การจัดการการผลิต การจัดการการเงิน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์

3.1 การจัดการการตลาด ปัจจุบันธุรกิจต่างๆ ให้ความสำคัญกับการตลาดเป็นอันดับแรก โดยสหกรณ์จะต้องทราบความต้องการของตลาด ลูกค้าของสหกรณ์คือใคร ซึ่งเป้าหมายของการตลาดก็เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค คือ จะทำอย่างไรที่จะให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าหรือใช้บริการของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหมายถึง ยอดขายของสหกรณ์ก็จะเพิ่มขึ้นแล้วส่งผลต่อกำไรของสหกรณ์ที่มากขึ้นอีกด้วย โดยการจัดการการตลาด ประกอบด้วย การวางแผนการตลาด การดำเนินการตลาด และ การควบคุมการตลาด

3.2 การจัดการการผลิต เป็นกระบวนการแปรสภาพปัจจัยการผลิตให้เป็นสินค้าและบริการตามที่ต้องการ ซึ่งมีเป้าหมายก็เพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ปริมาณ ตามที่ต้องการ โดยคำนึงถึงต้นทุนที่ต่ำ ซึ่งการจัดการการผลิตเริ่มจากปัจจัยการผลิต (input) เช่น ที่ดิน ทน แรงงาน เครื่องจักร โรงงานอาคารและเทคโนโลยีต่างๆ ที่ส่งเข้าไปในระบบการผลิตโดยมีกระบวนการแปรสภาพ (process) เพื่อให้เกิดผลผลิตเป็นสินค้าและบริการ (goods & service) ที่ต้องการ นอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการย้อนกลับ (feedback) เพื่อตรวจสอบความผิดพลาดและควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งข้อมูลย้อนกลับนี้อาจวัดได้จากค่าต่างๆ ที่ได้จากการผลิตตามระบบเกณฑ์ที่กำหนดไว้ อาจมีทั้งในผลดีและผลเสีย ซึ่งเป็นผลเสียผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนระบบการผลิตให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ อย่างไรก็ตามในระบบการผลิตอาจมีปัจจัยสภาพแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อกระบวนการผลิต ซึ่งไม่สามารถที่จะควบคุมได้ เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การเมืองและวัฒนธรรม เป็นต้น

โดยการบริหารการผลิตจะต้องสอดคล้องกับการจัดการการตลาด ตั้งแต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการ ซึ่งจะนำไปสู่การออกแบบสินค้าหรือบริการที่ต้องการจะผลิตเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคนั่นเอง

3.3 การจัดการการเงิน เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทางการเงินของสหกรณ์ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการตลาด การผลิต การวิจัยและพัฒนา และทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ซึ่งเมื่อสหกรณ์มีการวางแผนทางการเงินแล้ว ก็จะต้องมีการจัดหาเงินทุนในลักษณะที่มีต้นทุนที่ต่ำ โดยการจัดสรรเงินทุนที่มีอยู่เพื่อการลงทุนก่อให้เกิดรายได้ให้กับสหกรณ์ และการจัดการการเงินจะต้องมีการควบคุมการดำเนินงานทางการเงินอีกด้วย และเมื่อสหกรณ์มีผลกำไรจากการดำเนินงานก็ต้องพิจารณาเงินปันผลที่เหมาะสมตามหลักการของสหกรณ์ด้วย

3.4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยทรัพยากรมนุษย์นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด เพราะเป็นคนที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งหมด ซึ่งคำว่าทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ หมายถึง เฉพาะเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เพียงเท่านั้น แต่รวมถึงคณะกรรมการ และสมาชิกของสหกรณ์ด้วย ทั้งนี้การที่สหกรณ์ได้บุคลากรที่ดีมาร่วมในการบริหารงานก็ย่อมทำให้สหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป สำหรับการบริการทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การออกแบบงาน การบริหารค่าตอบแทน การวางแผนกำลังคน การรักษา และการใช้ประโยชน์จากบุคลากร เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว การดำเนินงานของสหกรณ์ก็เพื่อตอบสนองความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก ซึ่งการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น สามารถดำเนินการได้ใน 2 ลักษณะ คือ การดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์ ซึ่งจะต้องอาศัยอุดมการณ์สหกรณ์ หลักการสหกรณ์ และวิธีการสหกรณ์มาดำเนินงานสหกรณ์ และการดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะองค์กรธุรกิจ ซึ่งจะต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุที่ดิน และวิธีการ/การจัดการ มาสู่กระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม และการจัดการธุรกิจตามหน้าที่ธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย การจัดการการตลาด การจัดการการผลิต การจัดการการเงิน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมของสมาชิก

กิจกรรม 1.3.1

1. จงอธิบายการดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะธุรกิจมาพอเข้าใจ
2. จงอธิบายการดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์มาพอเข้าใจ

(โปรดทำกิจกรรม 1.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.3 เรื่องที่ 1.3.1)

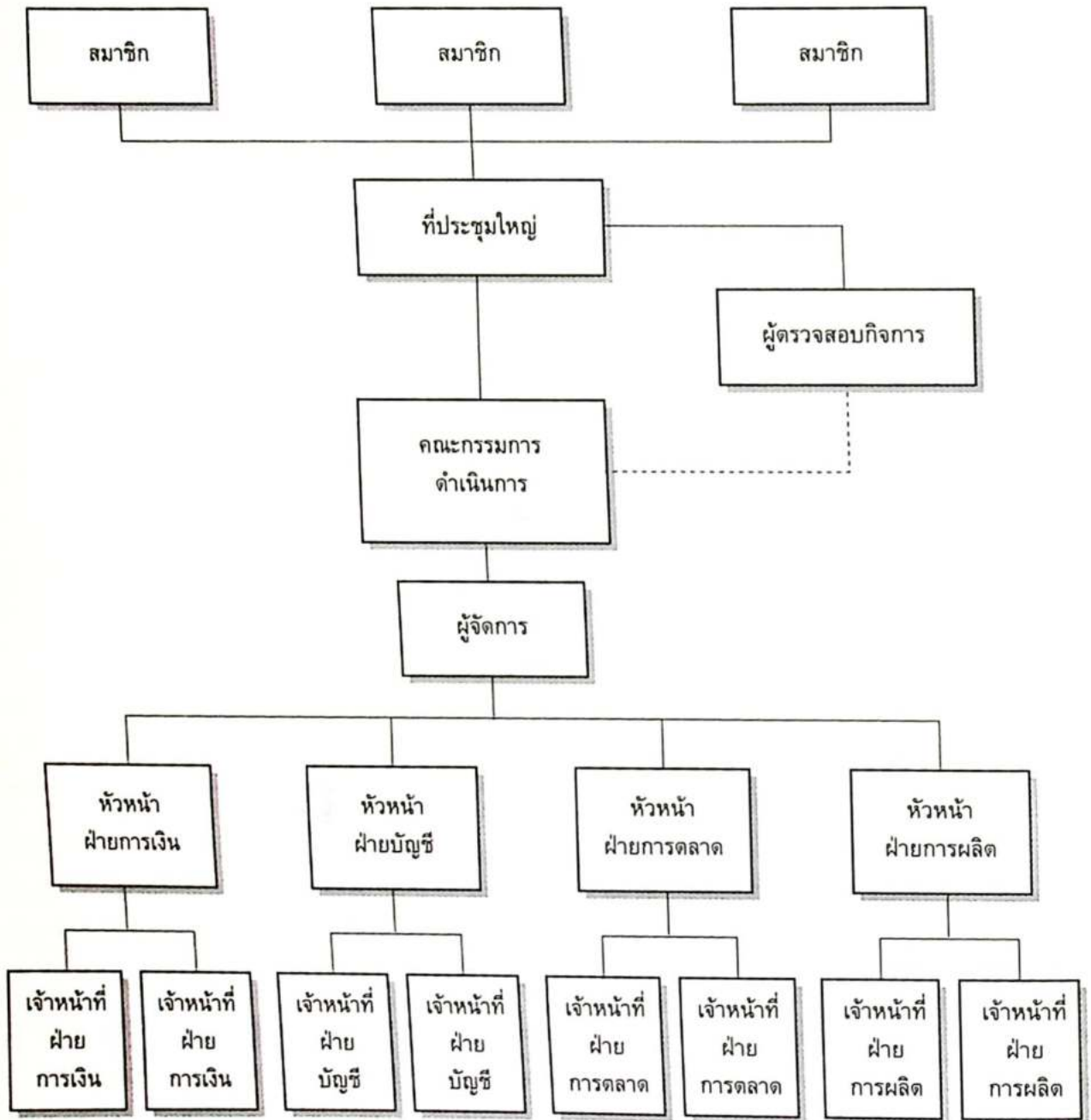
เรื่องที่ 1.3.2

โครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์

สหกรณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักประชาธิปไตย สมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์ แต่ทุกคนไม่สามารถร่วมบริหารกิจการของสหกรณ์ได้ จึงจะต้องมีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อเป็นตัวแทนในการผู้บริหารงาน ซึ่งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีคณะกรรมการดำเนินการไม่เกิน 15 คน มีอำนาจหน้าที่เป็นผู้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการทั้งปวง เพื่อให้กิจการของสหกรณ์นั้นสามารถดำเนินการไปอย่างราบรื่น และให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง โดยคณะกรรมการดำเนินการควรจัดจ้างผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถมาดำเนินธุรกิจ และผู้จัดการอาจจัดจ้างเจ้าหน้าที่โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อช่วยเหลือกิจการสหกรณ์ในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงความประหยัดและปริมาณธุรกิจเป็นสำคัญ

1. โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์

โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ หมายถึง การจัดองค์การของสหกรณ์ ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสหกรณ์ ประกอบด้วย สมาชิก ที่ประชุมใหญ่ ผู้ตรวจสอบกิจการ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย และเจ้าหน้าที่ ตามภาพที่ 1.6



ภาพที่ 1.6 โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์

1.1 สมาชิก คือ บุคคลธรรมดาที่มีคุณสมบัติตามระเบียบข้อบังคับสหกรณ์เป็นสมาชิกของสหกรณ์ ซึ่งลงชื่อขอจดทะเบียนสหกรณ์ และผู้ที่มีรายชื่ออยู่ในบัญชีรายชื่อของผู้ที่จะเป็นสมาชิกของสหกรณ์ ซึ่งจะ เป็นสมาชิกสหกรณ์ ตั้งแต่วันที่นายทะเบียนสหกรณ์รับจดทะเบียน สหกรณ์และได้ชำระค่าหุ้นตามจำนวน ที่จะถือครบถ้วนแล้ว และในกรณีที่มีผู้ขอเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ภายหลังวันที่นายทะเบียนรับจดทะเบียน สหกรณ์แล้ว ให้ถือว่าได้เป็นสมาชิกเมื่อได้ชำระค่าหุ้นตามจำนวนที่จะถือครบถ้วนแล้ว หน้าที่ของสมาชิก ในรายละเอียดจะกำหนดอยู่ในข้อบังคับของสหกรณ์แต่ละประเภท สำหรับในที่นี้จะขอกกล่าวแต่หน้าที่ ที่สำคัญและบทบาทของสมาชิกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งได้แก่

- 1) เข้าร่วมประชุมกลุ่มและประชุมใหญ่ด้วยตนเองทุกครั้ง
- 2) เลือกตั้งประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม และกรรมการดำเนินการเพื่อให้ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถเข้าไปบริหารงาน
- 3) ลงทุนถือหุ้นและฝากเงิน เพื่อเพิ่มทุนให้แก่สหกรณ์
- 4) อุดหนุนหรือทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ
- 5) ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบต่างๆ ของสหกรณ์ เพื่อช่วยกันแก้ไขปรับปรุงสหกรณ์ให้ก้าวหน้า
- 6) แนะนำชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจเกี่ยวกับงานสหกรณ์
- 7) ร่วมมือทุกทางเพื่อให้เกิดความเจริญแก่สหกรณ์
- 8) ยอมรับถือใช้ หรือแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่ รวมทั้งเสนอข้อคิดเห็น และลงมติในที่ประชุม
- 9) เข้าชื่อกันให้มีการเรียกประชุมใหญ่วิสามัญเมื่อเห็นว่ามีเรื่องจำเป็น จะต้องมีสมาชิกไม่ น้อยกว่าหนึ่งในห้า หรือไม่น้อยกว่า 50 คน หรือผู้แทนสมาชิกไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้าของจำนวนผู้แทน สมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่า 25 คน

1.2 ที่ประชุมใหญ่ คือ ที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ประกอบด้วย สมาชิกทุกคนที่เข้าประชุมตาม กำหนดการและการเรียกประชุมที่ถูกต้องตามกฎหมาย สมาชิกทุกคนในฐานะผู้เป็นเจ้าของสหกรณ์มีสิทธิ เข้าประชุมแสดงความคิดเห็น ชักถามอภิปราย และออกเสียงลงคะแนนในเรื่องที่พิจารณาในที่ประชุมโดย เท่าเทียมกันเสมอ

1.3 ผู้ตรวจสอบกิจการ คือ บุคคลที่ได้รับเลือกเลือกตั้งจากสมาชิกหรือบุคคลภายนอก เพื่อทำ หน้าที่ดำเนินการตรวจสอบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ แล้วทำรายงานเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

1.4 คณะกรรมการดำเนินการ คือ คณะกรรมการซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก เพื่อให้ อำนาจหน้าที่บริหารงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมาย คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วย ประธานกรรมการหนึ่งคน และกรรมการอื่นอีกไม่เกินสิบสี่คน ตามปกติแล้วคณะกรรมการ ดำเนินงานจะเป็นผู้เสนอร่างนโยบายเป้าหมาย แผนงานและงบประมาณประจำปี เพื่อขอความเห็นชอบ จากที่ประชุมใหญ่ รวมทั้งมีอำนาจจ้างหรือแต่งตั้งผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานประจำวันของสหกรณ์ ในการบริหารงานคณะกรรมการดำเนินการต้องรับผิดชอบต่อที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปีนับแต่วันเลือกตั้ง ในวาระเริ่มแรกเมื่อครบหนึ่งปีนับแต่วันเลือก

ตั้งให้กรรมการดำเนินการสหกรณ์ออกจากตำแหน่ง เป็นจำนวนหนึ่งในสองของกรรมการดำเนินการทั้งหมด โดยวิธีจับฉลาก และให้ถือว่าเป็นการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ กรรมการดำเนินการสหกรณ์ซึ่งพ้นจากตำแหน่งอาจได้รับเลือกตั้งอีกได้แต่ต้องไม่เกินสองวาระติดต่อกัน โดยหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการมีดังนี้ คือ

- 1) การดำเนินการในเรื่องการรับสมาชิกและสมาชิกออกจากสหกรณ์
- 2) การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์
- 3) การกำหนดนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์
- 4) การดำเนินการเรื่องการจัดจ้างและเลิกจ้างพนักงานสหกรณ์
- 5) การจัดให้มีการตรวจสอบหลักฐานทางบัญชีและการเงิน
- 6) การพิจารณาขอยกจ่ายของสหกรณ์แล้วนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อขออนุมัติ
- 7) กำหนดระเบียบต่างๆ ของสหกรณ์
- 8) การจัดทำงบดุลเพื่อให้ผู้ตรวจสอบบัญชีตรวจสอบ กับจัดทำรายงานประจำปีเพื่อเสนอที่ประชุมใหญ่ในคราวที่เสนองบดุล
- 9) การพิจารณาเรื่องการฝากหรือลงทุนเงินของสหกรณ์
- 10) การพิจารณาและปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี พนักงาน เจ้าหน้าที่ ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมายหรือเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์
- 11) การดำเนินการฟ้องร้อง ต่อสู้ หรือดำเนินคดีเกี่ยวกับกิจการสหกรณ์

1.5 ผู้จัดการ คือ บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารงานทั่วไป และจะต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขางานเฉพาะที่ตนรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ ตรวจสอบควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ตลอดจนความรู้ด้านกระบวนการบริหาร ได้แก่ การวางแผนการจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การประสานงาน และการควบคุมงาน เพื่อให้งานสหกรณ์ดำเนินตามเป้าหมาย บังเกิดผลดีและเป็นคุณประโยชน์แก่สมาชิก โดยหน้าที่ของผู้จัดการมีดังนี้

- 1) ศึกษาและเสนอแนะคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย ปฏิบัติตามนโยบายที่วางไว้
- 2) ปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการประจำวัน และรับผิดชอบเรื่องการเงินและการบัญชี
- 3) รักษาผลประโยชน์ของสมาชิกในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์
- 4) ส่งเสริมให้สมาชิกใช้บริการของสหกรณ์
- 5) จัดให้มีความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์และกับบุคคลภายนอก
- 6) รายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการทราบอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
- 7) ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานสหกรณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพ

1.6 **เจ้าหน้าที่** คือ บุคคลที่คณะกรรมการดำเนินการจ้างไว้ทำหน้าที่ในส่วนงานต่างๆ เช่น ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต ฝ่ายตรวจสอบ ในสำนักงานสหกรณ์

โดยสรุป จะเห็นได้ว่าบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานสหกรณ์ ประกอบด้วย สมาชิกผู้เป็นเจ้าของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้แทนของสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่เป็นลูกจ้างของสหกรณ์

กิจกรรม 1.3.2

1. จงอธิบายว่าคณะกรรมการดำเนินการ คือใคร และมีหน้าที่อย่างไรบ้าง
2. จงอธิบายว่าผู้จัดการสหกรณ์ คือใคร และมีหน้าที่อย่างไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 1.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.3 เรื่องที่ 1.3.2)

เรื่องที่ 1.3.3

คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลกับการดำเนินงานของสหกรณ์

“คุณธรรม จริยธรรม” เป็นสิ่งที่เรามักเคยได้ยินอยู่เสมอ แต่ยิ่งพูดก็ดูเหมือนคุณธรรม จริยธรรม ก็ยิ่งห่างหายไปจากชีวิตของเรามากขึ้นทุกวัน คุณธรรม จริยธรรม เป็นสิ่งที่คอยกำกับจิตใจของคนเราให้คิดและทำสิ่งดีๆ มีประโยชน์ และหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ดีร้ายและเป็นโทษกับผู้อื่น แต่การที่ทุกวันนี้คนเราคิดและทำสิ่งที่ไม่ดีมีโทษกันมากขึ้น สะท้อนให้เห็นว่าคุณธรรม จริยธรรม ในชีวิตผู้คนนับวันจะห่างหายไป เมื่อคุณธรรมจริยธรรมหายไปจะเกิดอะไรขึ้นกับชีวิตเราบ้าง กับการดำเนินงานของสหกรณ์ก็เช่นกัน โดยสหกรณ์เป็นองค์กรของสมาชิกที่ทำงานร่วมกัน มีการดำเนินงานกิจการที่แตกต่างกันไปตามประเภทของแต่ละสหกรณ์และวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง แต่สำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เหมือนกัน คือสหกรณ์จะต้องยึดหลักคุณธรรมในการดำเนินงาน และต้องมีจริยธรรมควบคู่ไปกับหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงานทั้งกับสมาชิกเอง รวมไปถึงการดำเนินงานกับสหกรณ์และองค์กรธุรกิจอื่น

1. ความหมายของคุณธรรม

คุณธรรม (virtue) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542: 189) ให้ความหมายของคุณธรรมไว้สั้นๆ ว่า “สภาพคุณงามความดี” หรือหมายถึง สภาพความดีงามที่อยู่ภายในจิตใจ ซึ่งอาจเป็นสภาพความดีงามที่เกิดจากการยึดถือเป็นแนวปฏิบัติตามผู้ทรงคุณงามความดี หรือเกิดจากมโนธรรมของตนเอง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสังคม เช่น ความเสียสละ ความซื่อสัตย์ เป็นต้น

2. ความหมายของจริยธรรม

จริยธรรม (ethic) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542: 216) ได้ให้ความหมายของจริยธรรม ไว้ว่า “น.ธรรม ที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม” ซึ่งอักษร “น.” หมายถึง “คำนาม”

3. ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรม

คุณธรรมจริยธรรมนับว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญของคนทุกคนและทุกวิชาชีพ หากบุคคลใดหรือวิชาชีพใดไม่มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลักยึดเบื้องต้นแล้ว ก็ยากที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จแห่งตนและแห่งวิชาชีพนั้นๆ ที่ยิ่งกว่านั้น ก็คือ การขาดคุณธรรมจริยธรรมทั้งในส่วนบุคคลและในวิชาชีพ อาจมีผลร้ายต่อตนเอง สังคม และวงการวิชาชีพในอนาคตได้อีกด้วย ดังจะพบเห็นได้จากการเกิดวิกฤตศรัทธาในวิชาชีพหลายแขนงในปัจจุบัน ทั้งวงการวิชาชีพครู แพทย์ ตำรวจ ทหาร นักการเมืองการปกครอง ฯลฯ จึงมีคำกล่าวว่า เราไม่สามารถสร้างครูดีบนพื้นฐานของคนไม่ดี และไม่สามารถสร้างแพทย์ ตำรวจ ทหารและนักการเมืองที่ดี ถ้าบุคคลเหล่านั้นมีพื้นฐานทางนิสัยและความประพฤติที่ไม่ดี ดังพระบรมราโชวาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ ในพระราชพิธีบรมวงสรวงสมเด็จพระมหากษัตริยาธิราช ณ ท้องสนามหลวง เมื่อวันจันทร์ที่ 5 เมษายน พ.ศ. 2525 ไว้ดังนี้

“...การจะทำงานให้สัมฤทธิ์ผลที่พึงปรารถนา คือ ให้เป็นประโยชน์และเป็นธรรมด้วยนั้น จะอาศัยความรู้แต่เพียงอย่างเดียวมิได้ จำเป็นต้องอาศัยความสุจริต ความบริสุทธิ์ใจ และความถูกต้องเป็นธรรมประกอบด้วย เพราะเหตุว่าความรู้ที่นั้น เสมือนเครื่องยนต์ที่ทำให้ยานเคลื่อนที่ไปได้ประการเดียว ส่วนคุณธรรมดังกล่าวแล้ว เป็นเสมือนหนึ่งพวงมาลัยหรือหางเสือ ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำทางให้ยานดำเนินไปถูกทางด้วยความสวัสดิ คือ ปลอดภัย บรรลุจุดประสงค์...”

จริยธรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญในสังคม ที่จะนำความสุขสงบและความเจริญก้าวหน้ามาสู่สังคมนั้นๆ เพราะเมื่อคนในสังคมมีจริยธรรม จิตใจก็ย่อมสูงส่ง มีความสะอาด และสว่างในจิตใจ จะทำการทำงานใดก็ไม่ก่อให้เกิดความเดือดร้อน ไม่ก่อให้เกิดทุกข์แก่ตนเองและผู้อื่น เป็นบุคคลมีคุณค่ามีประโยชน์ และสร้างสรรค์คุณงามความดี อันเป็นประโยชน์ต่อบ้านเมืองต่อไป

โดย วศิน อินทสระ (2541: 6-9) ได้กล่าวถึง ความสำคัญและประโยชน์ของจริยธรรม ดังจะกล่าวโดยย่อ ดังนี้

3.1 จริยธรรมเป็นรากฐานอันสำคัญแห่งความเจริญรุ่งเรือง ความมั่นคงและความสงบสุขของปัจเจกชน สังคมและประเทศชาติอย่างยิ่ง รัฐควรส่งเสริมประชาชนให้มีจริยธรรมเป็นอันดับแรก เพื่อให้เป็นแกนกลางของการพัฒนาด้านอื่นๆ ทั้งเศรษฐกิจ การศึกษา การเมืองการปกครอง ฯลฯ การพัฒนาที่ขาดจริยธรรมเป็นหลักยึดย่อมเกิดผลร้ายมากกว่าดี เพราะผู้มีความรู้แต่ขาดคุณธรรม ย่อมก่อให้เกิดความเสื่อมเสียได้มากกว่าผู้ด้อยความรู้ โดยท่านกล่าวว่า “ผู้มีความรู้แต่ไม่รู้วิธีที่จะประพฤติตน ย่อมก่อให้เกิดความเสื่อมเสียได้มากกว่าผู้มีความรู้น้อย ถ้าเปรียบเทียบเหมือนดิน จริยธรรมย่อมเป็นเหมือนน้ำ ดินที่ไม่มีน้ำยึดเหนี่ยว เกาะกุมย่อมเป็นฝุ่นละอองให้ความรำคาญมากกว่าให้ประโยชน์ คนที่มีความรู้แต่ไม่มีจริยธรรมจึงมักเป็นคนที่ก่อความรำคาญหรือเดือดร้อนให้แก่ผู้อื่นอยู่เนืองๆ”

3.2 การพัฒนาบ้านเมืองต้องพัฒนาจิตใจคนก่อน หรืออย่างน้อยก็ให้พร้อมๆ กับการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม การศึกษาวิชาการอื่นๆ เพราะการพัฒนาที่ไม่มีจริยธรรมเป็นแกนนำนั้นจะสูญเปล่าและ เกิดผลเสียเป็นอันมากทำให้บุคคลลุ่มหลงในวัตถุและอบายมุข การที่เศรษฐกิจต้องเสื่อมโทรม ประชาชน ทุกข์ยาก เพราะคนในสังคมละเลยจริยธรรม กอบโกยทรัพย์สินเป็นประโยชน์ส่วนตัวมากเกินไปขาดความ เมตตาปราณี แล้งน้ำใจในการดำเนินชีวิตซึ่งกันและกัน

3.3 จริยธรรม มิได้หมายถึง การถือศีล กินเพล เข้าวัดฟังธรรม จำศีลภาวนา โดยไม่ช่วยเหลือ ทำประโยชน์ให้แก่สังคม แต่จริยธรรมหมายถึงความประพฤติ การกระทำและความคิดที่ถูกต้องเหมาะสม การทำหน้าที่ของตนอย่างถูกต้องสมบูรณ์ เว้นสิ่งควรเว้น ทำสิ่งควรทำ ด้วยความฉลาดรอบคอบ รู้เหตุรู้ ผลถูกต้องตามกาลเทศะและบุคคล ดังนั้นจะเห็นว่าจริยธรรมจึงจำเป็นและมีคุณค่าสำหรับทุกคนในทุก วิชาชีพทุกสังคม สังคมจะอยู่รอดด้วยจริยธรรม

3.4 การทุจริต คดโกง การเบียดเบียนกันในรูปแบบต่างๆ อันเป็นเหตุให้สังคมเสื่อมโทรม มีสาเหตุ มาจากการขาดจริยธรรมของคนในสังคม ทรพยากรธรรมชาติในโลกนี้น่าจะพอเลี้ยงชาวโลกไปได้อีกนาน ถ้าชาวโลกช่วยกันละทิ้งความละโมภโลภมาก แล้วมามีชีวิตอยู่อย่างเรียบง่าย ช่วยกันสร้างสรรค์สังคม ยึด เอาจริยธรรมเป็นทางดำเนินชีวิต ไม่ใช่ยึดเอาลาภยศความมีหน้ามีตาในสังคมเป็นจุดหมาย ถ้าสิ่งนั้นจะ เกิดขึ้นก็ถือเป็นเพียงผลพลอยได้และนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประพฤติธรรม เช่น อาศัยลาภผลเป็น เครื่องมือในการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ อาศัยยศและความมีหน้ามีเกียรติในสังคมเป็นเครื่องมือในการ จูงใจคนผู้เคารพนับถือเข้าหาธรรม

3.5 จริยธรรมสอนให้เราเลิกดูหมิ่นกดขี่คนจน ให้เอาใจใส่ดูแลเอื้ออาทรต่อผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นบุพการี ของชาติ สอนให้เราถ่อมตัวเพื่อเข้าหากันได้ดีกับคนทั้งหลาย และไม่วางโตโอหังอวดดีหรือก้าวร้าวผู้อื่น สอนให้เราลดทิฐฐิมานะลงให้มากๆ เพื่อจะได้มองเห็นสิ่งต่างๆ ตามความจริง ไม่หลงสำคัญตัวว่ารู้ดีกว่า มีความสามารถกว่าใคร ผู้นำที่มีจริยธรรมสูงย่อมเป็นที่เคารพกราบไหว้ของทั้งหลายได้อย่างสนิทใจ เรา ควรเลือกผู้นำที่สามารถนำความสงบสุขทางใจมาสู่มวลชนได้ด้วย เพื่อสันติสุขจะเกิดขึ้นทั้งภายในและ ภายนอก ความแข็งแกร่งทางกำลังกายกำลังทรัพย์และอาวุธนั้น ถ้าปราศจากความแข็งแกร่งทางจริยธรรม เสียแล้ว บุคคลหรือประเทศชาติจะมั่นคงอยู่ได้ไม่นาน สังคมที่เจริญมั่นคงต้องมีจริยธรรมเป็นเครื่องรับรอง หรือเป็นแกนกลาง เหมือนถนนที่มั่นคงหรือตึกที่แข็งแรง เขาใช้คอนกรีตเสริมเหล็กแม้เหล็กจะไม่ปรากฏ ออกมาให้เห็นภายนอก แต่มีความสำคัญอยู่ภายในชายช่างย่อมรู้ดี ทำนองเดียวกันกับบัณฑิตย่อมมองเห็นอย่างแจ่มแจ้งว่าจริยธรรมมีความสำคัญในสังคมเพียงใด

4. ความหมายของธรรมาภิบาล (good governance)

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2552: 7) ได้ให้ความหมาย ธรรมาภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมือง สังคม องค์กร สถาบัน หรือธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (honesty) ความเปิดเผยโปร่งใส (transparency) ความรับผิดชอบและรับรองที่ตรวจสอบได้ (accountability) ความชอบธรรม ยุติธรรม (fairness) ความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ (quality and efficiency) และการมีมาตรฐาน คุณธรรม จริยธรรม เป็นการทั่วไป (general ethical and moral standard) เป็น

หลักที่มีคุณค่าและสำคัญมาก จึงควรที่จะนำมาปรับใช้ในการดำเนินกิจกรรมทั้งด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม สาธารณสุข การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เพื่อนำพาให้สังคมไทย ธุรกิจไทยโดยรวม มีความเข้มแข็งมั่นคงและเจริญก้าวหน้า สำหรับธุรกิจนั้น หลักธรรมาภิบาล คือ หัวใจในการดำเนินธุรกิจที่มีผลต่อทุกฝ่ายให้ได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรม ตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่ ลูกค้า รวมถึงสังคมและประเทศชาติ

4.1 ความสำคัญของธรรมาภิบาล ธรรมาภิบาลเป็นองค์ประกอบสำคัญของทุกองค์กร ไม่ว่าจะภาครัฐหรือเอกชน เนื่องจาก “ธรรมาภิบาล” เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกันในทุกองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือองค์กรอิสระ การปฏิบัติต่อกันระหว่างประเทศ องค์กรระหว่างประเทศต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับเรื่อง ธรรมาภิบาล โดยธรรมาภิบาลมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจอย่างชัดเจน เพราะหลักธรรมาภิบาลสามารถนำมาแปลงเป็นวิธีปฏิบัติสำหรับองค์กรใน 3 ด้านใหญ่ ๆ คือ ด้านพนักงาน ด้านผู้บริโภค/ลูกค้า ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม นั่นคือ เมื่อองค์กรมีการปฏิบัติที่ดีต่อพนักงาน บุคลากรก็มีความสุขในการทำงาน ผลที่ตามมาพนักงานมีขวัญและกำลังใจทำงานอย่างเต็มที่ และพร้อมมีส่วนร่วมในความก้าวหน้าของสหกรณ์ หรือเมื่อองค์กรปฏิบัติเป็นอย่างดีกับลูกค้าและกับสังคมแล้ว ลูกค้าก็จะเกิดความเชื่อมั่นในคุณภาพและมาตรฐานสินค้าของสหกรณ์ ก่อให้เกิดการยอมรับในตราสินค้าแล้วเลือกใช้สินค้าของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง

4.2 หลักธรรมาภิบาล โดยพื้นฐานสำคัญของหลักธรรมาภิบาล มี 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2552: 7)

1) **หลักนิติธรรม (the rule of law)** หมายถึง การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการบริหารจัดการบ้านเมืองหรือองค์กรภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล

2) **หลักคุณธรรม (morality)** หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3) **หลักความโปร่งใส (accountability)** หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4) **หลักการมีส่วนร่วม (participation)** หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

5) **หลักความรับผิดชอบ (responsibility)** หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

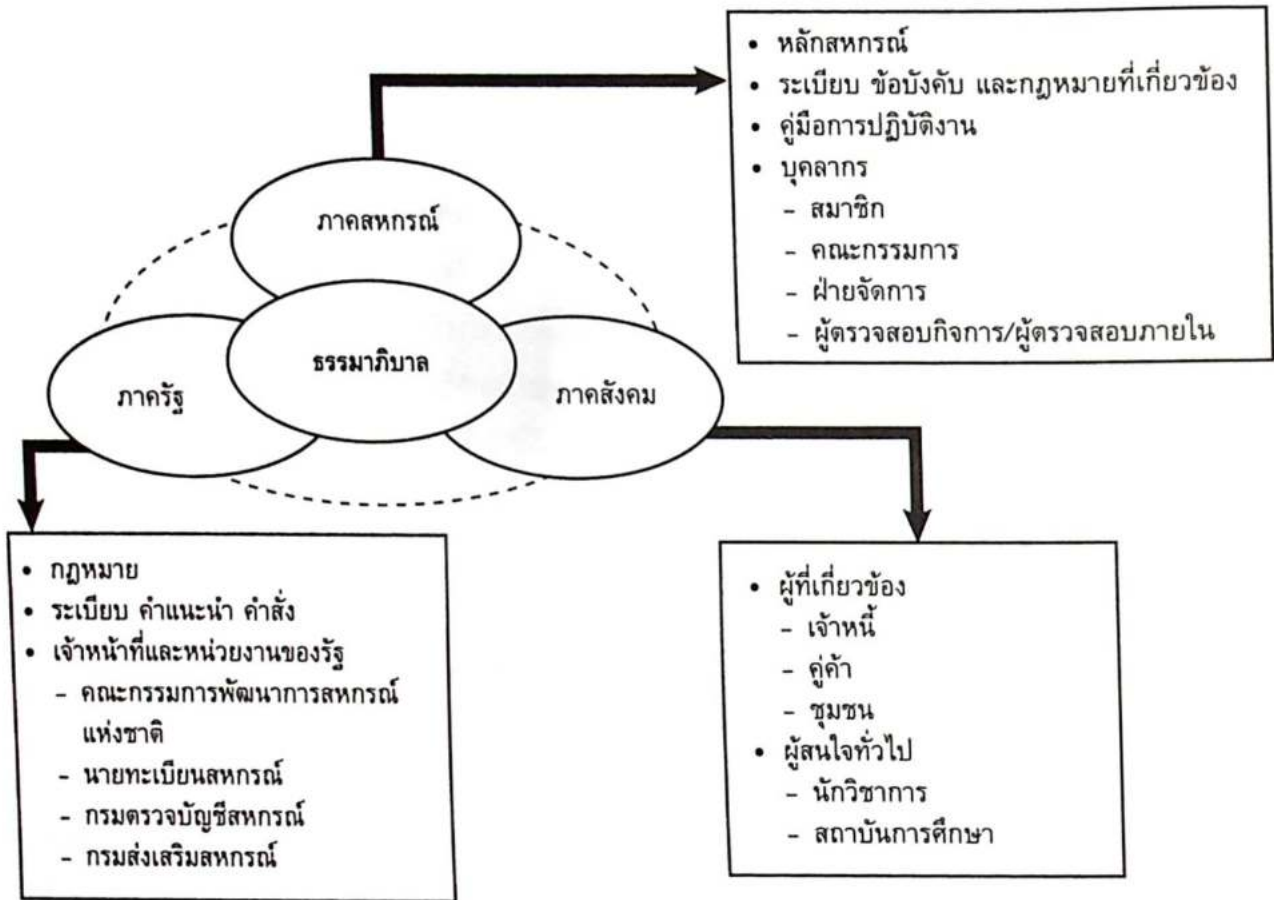
6) **หลักความคุ้มค่า (cost-effectiveness or economy)** หมายถึง การบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยแรงจูงใจให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

4.3 การสร้างธรรมาภิบาล ธรรมาภิบาลจะเกิดขึ้นได้และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่างๆ ในสหกรณ์ ขณะเดียวกันโดยที่สมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์จะมีฐานะทางเศรษฐกิจและระดับความรู้ความสามารถในเชิงธุรกิจไม่เท่าเทียมกัน และมีความแตกต่างจากผู้ถือหุ้นหรือผู้บริหารของธุรกิจรูปแบบอื่นในภาคเอกชน ดังนั้นจึงมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ช่วยเหลือสนับสนุนและกำกับดูแลอีกทางหนึ่งด้วย ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่สิ่งสำคัญคือธรรมาภิบาลที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่มั่นคงนั้น สมาชิกต้องเอาใจใส่ในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนที่มีต่อสหกรณ์ รวมทั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องเห็นความสำคัญของการที่สหกรณ์จะมีธรรมาภิบาล ความจำเป็นต้องนำธรรมาภิบาลมาใช้ในสหกรณ์

ปัจจุบันสหกรณ์เป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่ต้องมีการแข่งขันกับธุรกิจอื่นๆ โดย ณ วันที่ 1 มกราคม 2558 ประเทศไทยมีสหกรณ์ทั้งสิ้น 8,173 สหกรณ์ และมีสมาชิกสหกรณ์ทั้งสิ้น 11,470,013 คน แต่การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในประเทศไทยจะมีความเจริญรุ่งเรือง แข็งแรง และมั่นคงได้ต้องขึ้นอยู่กับความเชื่อถือของสมาชิกและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น สถาบันการเงิน เป็นสำคัญ ถ้าขาด “ความเชื่อถือ” การดำเนินธุรกิจคงประสบปัญหา ผลที่ตามมา คือ เศรษฐกิจของประเทศก็จะทรุดตัวลงตามไปด้วย ความเชื่อถือในสหกรณ์จะสร้างได้ด้วยความมีธรรมาภิบาลในการประกอบธุรกิจ การที่สหกรณ์มีธรรมาภิบาลจะช่วยให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลดีกับมวลสมาชิก และวิธีการสร้างธรรมาภิบาล ปฏิบัติได้ดังนี้

- 1) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะต้องทำความเข้าใจแนวคิด และสาระสำคัญของธรรมาภิบาลว่าเป็นอย่างไร
- 2) การทบทวนธรรมาภิบาลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความโปร่งใสมากน้อยเพียงใด
- 3) การกำหนดรูปแบบและกระบวนการดำเนินตามหลักธรรมาภิบาลแล้วออกเป็นข้อกำหนดเพื่อปฏิบัติต่อไป

สำหรับธรรมาภิบาลในสหกรณ์นั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ดังนี้



ภาพที่ 1.7 ความร่วมมือกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์
ที่มา: กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2552: 9)

สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในส่วนของบุคลากรต่างๆ ของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นสมาชิก คณะกรรมการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ แต่ละฝ่ายต่างก็มีส่วนในการสร้างธรรมาภิบาลกันทั้งสิ้น ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีส่วนอย่างไรนั้น สามารถอธิบายได้ดังนี้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2552: 11)

1) **สมาชิกมีส่วนในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์** สมาชิกสหกรณ์ในฐานะเจ้าของสหกรณ์ย่อมมีหน้าที่สำคัญในการควบคุมจัดการสหกรณ์ โดยสมาชิกทุกคนจะสามารถใช้บทบาทการควบคุมจัดการสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่อย่างมีสิทธิเท่าเทียมกัน ซึ่งการใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมจัดการ ทำโดยเข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อพิจารณาข้อบังคับรับทราบผลการดำเนินงานและกำหนดนโยบายอย่างกว้างๆ เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการให้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของตนในการบริหารงานสหกรณ์ เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ เพื่อทำหน้าที่แทนตนในการตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการ และตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ การเลือกตั้งนี้สมาชิกหนึ่งคน มีหนึ่งเสียง เป็นไปตามหลักประชาธิปไตยไม่สนใจว่าสมาชิคนั้นจะถือหุ้นมากน้อยเท่าใด เพราะหลักสหกรณ์ถือหลักของการรวมคนมากกว่ารวมเงิน นอกจากนี้ที่ประชุมใหญ่ยังมีอำนาจควบคุมและตรวจสอบการบริหารและการจัดการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไป

ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและตามนโยบาย เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่างๆ ซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ลงมติกำหนด อนุมัติหรือให้ความเห็นชอบ สมาชิกกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ สมาชิกมีส่วนสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ในรูปของการกำกับดูแล ตามสิทธิและหน้าที่

2) คณะกรรมการมีส่วนในการใช้ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ กรรมการดำเนินการสหกรณ์ ในฐานะตัวแทนสมาชิกและผู้บริหารสหกรณ์ มีหน้าที่สำคัญในการกำหนดนโยบายและบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งจะปฏิบัติหน้าที่โดยการเข้าประชุมคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติและระเบียบสหกรณ์ ตลอดจนกำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่ และอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ของสหกรณ์และนโยบายของรัฐ คณะกรรมการจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสมาชิก ในการที่จะทำให้สหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าและเป็นที่พึงของมวลสมาชิกได้

3) ฝ่ายจัดการมีส่วนในการใช้ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ ดังนี้

- มีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ด้วยความขยัน ซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานและสร้างความก้าวหน้าแก่สหกรณ์และสมาชิก

- ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้จัดการปฏิบัติงานและรับผิดชอบต่อการทำงานทั้งหมดของสหกรณ์ ควบคุมบังคับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ทุกคนให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ

- มีความโปร่งใสในการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูล โดยมีการจัดทำรายงาน ความเคลื่อนไหวและสถานะของสหกรณ์เสนอต่อคณะกรรมการเป็นประจำ สำหรับผู้จัดการต้องเข้าร่วมประชุมชี้แจงเรื่องต่างๆ ต่อที่ประชุมใหญ่ และที่ประชุมคณะกรรมการ

- มีวิธีการสื่อความที่เหมาะสมทั่วถึง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีร่วมกันและมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยผู้จัดการควบคุมบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนด้วยความยุติธรรม เสมอภาค ดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และในส่วนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องให้ข้อมูลแก่สมาชิกทุกรายด้วยความเต็มใจและเท่าเทียมกัน ตลอดจนมีการประสานงานที่ดีระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

- ผู้จัดการต้องมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จตามนโยบายของคณะกรรมการ

- ปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ในระเบียบต่างๆ

4) ผู้ตรวจสอบกิจการมีส่วนในการใช้ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ เมื่อผู้ตรวจสอบกิจการ ทำการตรวจสอบและสอบทานเอกสารหลักฐาน บัญชี การเงิน ทรัพย์สิน หนี้สิน การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ฯลฯ สามารถทำให้รู้ดังนี้

- คณะกรรมการดำเนินการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบาย และตามมติที่ประชุมใหญ่หรือไม่

- การตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นไปเพื่อประโยชน์สหกรณ์และสมาชิกหรือไม่

- การจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์และแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำตามระเบียบหรือไม่

- เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำงานตามหน้าที่หรือไม่
- มีการบันทึกบัญชีถูกต้องและเรียบร้อยเป็นปัจจุบันหรือไม่
- มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานการเงิน เพื่อนำมาพิจารณา ปรับปรุงการทำงานเป็นประจำหรือไม่
- มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์หรือไม่

นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบกิจการยังสามารถเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องได้ด้วย ซึ่งช่วยป้องกันมิให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์

4.4 การเข้าสู่ธรรมาภิบาลของสหกรณ์ โดยบันได 7 ขั้นในการสร้างธรรมาภิบาล ประกอบด้วย

1) การตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดในสหกรณ์ จะต้องเกิดขึ้นจากความสมัครใจ หรือยินดีที่จะดำเนินกิจกรรม “ธรรมาภิบาล” นั้นด้วยตนเอง มิใช่เกิดจากความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามหน้าที่ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ คือ คณะกรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการสหกรณ์ ต้องตั้งปณิธานแน่วแน่และเป็นผู้มีคุณธรรมที่เป็นแบบอย่าง ดังนั้นการสร้างธรรมาภิบาลของสหกรณ์จะสำเร็จได้ คณะกรรมการดำเนินการต้องเข้าใจและมีความตั้งใจทำและทำด้วยความสมัครใจ เพราะคณะกรรมการดำเนินการต้องมีบทบาทในการสร้างปรัชญา นโยบาย ตลอดจนกำหนดกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ ดังนั้นการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดในสหกรณ์ได้ ต้องได้รับความสมัครใจของคณะกรรมการดำเนินการก่อน

2) การกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์ เมื่อสหกรณ์มีความตั้งใจจะดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาลแล้ว อันดับแรกต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำธรรมาภิบาลก่อน โดยคำนึงถึงการนำธรรมาภิบาลมาสร้างคุณค่าของสหกรณ์เป็นหลัก และตรงตามเป้าหมายของสหกรณ์ รวมทั้งต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจนแล้ว ก็จัดทำพันธกิจ (mission) และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การสร้างธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ควรเป็นกลยุทธ์ในระยะยาว ครอบคลุมทุกส่วนในสหกรณ์ การสร้างธรรมาภิบาลไม่ได้เป็นหน้าที่เฉพาะของแผนกใดแผนกหนึ่ง แต่ต้องเป็นการสร้างธรรมาภิบาลที่ครอบคลุมทุกแผนกในสหกรณ์ ต้องมองธรรมาภิบาลให้เป็นระบบ โดยเฉพาะเรื่องการสื่อสารที่ต้องสื่อสารกับทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ ส่วนใหญ่ในทางปฏิบัติ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์จะต้องตั้งอนุกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่งเพื่อดำเนินการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

3) การกำหนดว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล สิ่งที่สำคัญมากต่อสหกรณ์ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล หรือทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ และมีโอกาสที่จะสร้าง และ/หรือได้รับผลกระทบจากสหกรณ์ สหกรณ์อาจเลือกสร้างธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เห็นว่าสำคัญที่สุดก่อน

4) การกำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล การกำหนดหลักเกณฑ์ นโยบาย และแนวทางดำเนินงานของสหกรณ์เรื่องธรรมาภิบาล ต้องใช้ภาษาที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจได้ทั่วถึง และต้องชัดเจนสามารถเข้าใจได้ง่าย สหกรณ์ต้องคิดก่อนว่าเมื่อมีนโยบายจะสร้างธรรมาภิบาลแล้ว

หลักการดำเนินงานจะเป็นอย่างไร สหกรณ์ที่มีเจ้าหน้าที่ไม่กี่คนอาจกำหนดหลักการดำเนินงานไว้คร่าว ๆ บางสหกรณ์อาจกำหนดเป็นบันทึกข้อตกลง ที่สำคัญคณะกรรมการดำเนินการจำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจน เพื่อสร้างความร่วมมือในหมู่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสหกรณ์ควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ต้องปฏิบัติได้จริงด้วยจึงจะสำเร็จ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ แม้ผู้บริหารจะมีความมุ่งมั่นก็ยากที่จะสำเร็จ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรมีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา และมีการตรวจสอบภายในเป็นระยะทั้งภายในสหกรณ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

5) **การกำหนดวิธีบริหารจัดการ** สหกรณ์ต้องสร้างความตระหนักให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล เห็นความสำคัญของธรรมาภิบาล และให้ความร่วมมือ ตลอดจนต้องกำหนดหรือรณรงค์ให้ทุกคนในสหกรณ์สนับสนุนและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและครบถ้วนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้

6) **จัดตั้งคณะกรรมการกำกับการทำงานเกี่ยวกับธรรมาภิบาล** สหกรณ์ควรจัดตั้งคณะกรรมการติดตามผลการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ และรายงานผลความก้าวหน้าให้คณะกรรมการดำเนินการทราบทุกเดือน

7) **ติดตามประเมินผล** เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางดำเนินการไว้อย่างชัดเจนแล้ว คณะกรรมการดำเนินการควรกำหนดตัวชี้วัดหรือ key performance indicators (KPI) เพื่อใช้ในการติดตามว่า สหกรณ์ทำได้ตามนโยบายแล้วหรือไม่

4.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการมีธรรมาภิบาล เมื่อสหกรณ์ยึดถือ “ธรรมาภิบาล” ในการดำเนินธุรกิจ ผลที่ได้รับกลับมา คือ “ความเชื่อถือ” จากสมาชิกสหกรณ์ ประชาชนทั่วไป สถาบันการเงิน สังคม และคู่ค้า ฯลฯ เพราะทุกส่วนที่มีส่วนได้ส่วนเสียย่อมต้องการให้สหกรณ์ที่จะค้าขายด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม มีจริยธรรม คุณธรรม สินค้าที่ผลิตได้เป็นสินค้าที่ดี มีคุณภาพปลอดภัย ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ไม่ค้ากำไรเกินควร และไม่เอาเปรียบต่อสมาชิก และประชาชนทั่วไป การดำเนินการลักษณะนี้ สหกรณ์จะเจริญรุ่งเรืองเป็นที่เชื่อถือของคู่ค้า สมาชิกสหกรณ์ มีส่วนเหลือสามารถพึ่งพาตนเองได้ในยามวิกฤตและในยามปกติ รวมทั้งสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย ไม่ว่าสถาบันการเงินใดก็ต้องการให้สินเชื่อและให้ดอกเบียเงินกู้ที่ถูกลง เพราะปล่อยสินเชื่อให้แล้วปลอดภัยไม่ต้องกลัวสูญ เนื่องจากสหกรณ์มีความรับผิดชอบและธุรกิจดำเนินไปด้วยดี ผลที่ได้รับกลับมาของสหกรณ์พอสรุปได้ดังนี้

1) **เพิ่มความน่าเชื่อถือของกิจการสหกรณ์** สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือมีธรรมาภิบาลจะมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่สนองตอบความคาดหวังหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล จะส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก ประชาชนทั่วไป คู่ค้า สถาบันการเงิน)

2) **สามารถระดมทุนและเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย** สถาบันการเงินและแหล่งทุนต่างๆ จะให้ความเชื่อมั่นกับสหกรณ์ที่มีธรรมาภิบาลและพร้อมจะให้การสนับสนุนด้วย เพราะความน่าเชื่อถือที่สหกรณ์สั่งสมไว้ จะทำให้ผู้ให้การสนับสนุนมั่นใจว่าเงินที่ใหุกู้ยืมจะไม่สูญหาย

3) **มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ดี** มีความสามารถ และรักองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาล สหกรณ์ที่มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่คำนึงถึงความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จะทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์รักองค์กร และสามารถดึงดูดบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถให้ความสนใจเข้ามาร่วมงานกับองค์กรตลอดไป

4) **เพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์** สหกรณ์ที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดีต่อสมาชิก ตระหนักและให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของสมาชิกเป็นหลัก ด้วยการผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่สมาชิกโดยคำนึงความปลอดภัยและความคุ้มค่าที่สมาชิกจะได้รับจากผลิตภัณฑ์หรือบริการจะนำไปสู่การเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกและการขยายธุรกิจในอนาคต

5) **เพิ่มโอกาสในการสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน** สหกรณ์ที่มีระบบการบริหารจัดการธุรกิจที่มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก ประชาชนทั่วไป คู่ค้า สถาบันการเงิน) และผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ อยากให้การสนับสนุนและให้การตอบสนองที่ดี เป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และนำกิจการไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

6) **การยอมรับของสังคมในการดำเนินธุรกิจ** ความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวมของสหกรณ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก ประชาชนทั่วไป คู่ค้า สถาบันการเงิน) คาดหวังหรือรับรู้ มีผลอย่างมากต่อการยอมรับของสังคมและการเติบโตของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ ในทางตรงกันข้ามสหกรณ์ที่ละเลย ไม่เอาใจใส่ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนอกจากจะถูกต่อต้านหรือมีความขัดแย้งกับสังคมและส่วนรวมแล้ว หากสหกรณ์ประสบภาวะวิกฤตร้ายแรง โอกาสที่จะได้รับความเห็นใจ การให้อภัย หรือโอกาสในการแก้ตัวจากชุมชนและสังคม คงเป็นเรื่องที่คาดหวังได้ยาก

7) **เพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์** ท่ามกลางกระแสของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในยุคโลกาภิวัตน์ มีโอกาสสูงมากที่จะนำกิจการไปสู่ความเสี่ยงใหม่ๆ ซึ่งยากจะคาดเดา การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือมีธรรมาภิบาล มาตรการเหล่านี้จะช่วยป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก เป็นการเพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์ และลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจให้น้อยลง

โดยสรุปแล้ว การดำเนินงานของสหกรณ์จะต้องอาศัยคน ไม่ว่าจะเป็น สมาชิก คณะกรรมการ ดำเนินการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียกับสหกรณ์ ถ้าทุกคนมีคุณธรรม จริยธรรมและธรรมภิบาลอย่างถูกต้องแล้วย่อมทำให้ตนเอง ครอบครัว และสังคมมีความสุข ซึ่งทั้งหมดนี้จะต้องอาศัยการบ่มเพาะ การเรียนรู้และการหมั่นฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง

กิจกรรม 1.3.3

1. จงอธิบายความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. จงอธิบายประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากการมีธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน

(โปรดทำกิจกรรม 1.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.3 เรื่องที่ 1.1.3)

บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2546). *การกำกับดูแลกิจการที่ดีในสหกรณ์*.
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2555). *รายงานผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตร ประจำปี 2554*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บริษัท แอร์บอร์น พรินต์ จำกัด.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2558, 15 มกราคม). *ประกาศนายทะเบียนสหกรณ์ว่าด้วยคุณค่าสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์*. สืบค้นจาก http://webhost.cpd.go.th/rlo/download/notice/notice_9.pdf
- โครงการธรรมมาภิบาลวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2550). *SMEs สร้างธรรมมาภิบาลเพื่อการแข่งขันที่ยั่งยืน*.
- จุมพล ชลระเฒ (2556). ความหมาย คำนิยาม อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์* (หน่วยที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เชิญ บำรุงวงศ์ และกฤษฎา ประศาสน์วุฒิ. (2554). หลักการ อุดมการณ์สหกรณ์ และวิธีการสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจสหกรณ์* (หน่วยที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธิดิมา ไชยมงคล. (2553). *เอกสารประกอบการสอนทฤษฎีภาวะผู้นำ และทฤษฎีการบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ประพันธ์ เสวตนันท์. (2541). *เศรษฐศาสตร์สหกรณ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โครงการพัฒนาตำรา ศูนย์บริการเอกสารวิชาการ คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประดิษฐ์ มัชฌิมา. (2558, 10 มีนาคม) *แนวคิด หลักการ และอุดมการณ์ของสหกรณ์*. สืบค้นจาก <http://www.clt.or.th/webboard/viewthread.php?tid=130>
- ประเสริฐ จรรยาสุภาพ. (2545). *การสหกรณ์*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- _____. (2556). *การสหกรณ์ในประเทศไทย*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์* (หน่วยที่ 2). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นุกูล กรยีนยงค์. (2548). *หลักและวิธีการสหกรณ์*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*.
- วรชัย สิงห์ฤกษ์ และวิลาวลัย ศิลปคร. (2553). *สหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์รูปอื่นในประเทศไทย*. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและสหกรณ์* (หน่วยที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมาธิราช.
- _____. (2553). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจและเศรษฐศาสตร์สหกรณ์*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาเศรษฐศาสตร์เพื่อการบริหารธุรกิจ* (หน่วยที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วรวจน์ บุษราคัมวดี. (2551). *เอกสารประกอบการเรียนวิชาองค์การและการจัดการ*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.

- ศิริลักษณ์ นามวงศ์. (2556). การดำเนินงานของสหกรณ์ภาคเกษตร. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์* (หน่วยที่ 6). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สงเสริม หอมกลิ่น. (2556). การดำเนินงานและการบริหารงานสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์* (หน่วยที่ 5). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2555). แนวคิดการบริหารธุรกิจสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจเฉพาะสหกรณ์* (หน่วยที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุรชาติ ณ หนองคาย. (2550). แนวคิดและแนวปฏิบัติในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ. *วารสารบริหารงานสาธารณสุข, มหาวิทยาลัยมหิดล.*
- อภิวัฒน์ กำลิ่งเอก. (2546). *เอกสารการสอนประกอบวิชาลัทธิสหกรณ์ขั้นสูง. ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- โอภาวดี เข้มทอง. (2548). การบริหารขบวนการสหกรณ์ ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการและดำเนินงานการสหกรณ์*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วศิน อินทสระ. (2558, 5 พฤษภาคม). *ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรม*. สืบค้นจาก [http://www. baanjo-myut.com/library_3/extension-2/ethics/01.html](http://www.baanjo-myut.com/library_3/extension-2/ethics/01.html)
- ประเภทสหกรณ์*. (2558, 10 เมษายน). สืบค้นจาก <http://coop-thailand.com/th/about-coop/typeofcoop>
- Gurus Administration. (2009). *Chris Argyris*. Retrieved April 30, 2015, From http://www.histori-adaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com_content&view=article&id=44:chris-argyris&catid=10:gurus&Itemid=10
- Schermerhorn, John R., Hunt. (2002) *Management* (7th ed.) New York: John Wiley & Son.
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G., & Osborn, Richard N. (2000). *Organizational Behavior*. (7th ed.). New York: John Wiley & Son.
- Mark K. Smith (2001). *Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational Learning*. Retrieved April 30, 2015, from <http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>
- http://www.novabizz.com/Nova Ace/Behavior/Maslow_Theories.htm (2558, 20 กรกฎาคม)
- <http://www.ICA.COOP/COOP/principle.html> (2558, 10 ตุลาคม)
- <http://www.km.camt.cmu.ac.th> (2558, 10 ตุลาคม)
- http://file.siamzweb.com/cmmba/mc_gregov.pdf (2558, 20 กรกฎาคม)

หน่วยที่ 2

การวางแผนของสหกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปศร



ชื่อ
วุฒิ
ตำแหน่ง

หน่วยที่ปรับปรุง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปศร
บธ.บ., วท.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
หน่วยที่ 2

แผนการสอนหน่วยที่ 2

การวางแผนของสหกรณ์

ตอนที่

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนของสหกรณ์
- 2.2 การวางแผนธุรกิจของสหกรณ์
- 2.3 การวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์
- 2.4 การวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์

แนวคิด

1. การวางแผนของสหกรณ์ เป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมที่จะกระทำในอนาคต โดยช่วยให้มีการกำหนดขอบเขตในการทำงานที่แน่นอน และเกิดการประสานสัมพันธ์ภายในสหกรณ์ สามารถจำแนกประเภทของการวางแผนได้ 3 ประเภท คือ 1) ตามระดับการบริหาร 2) ตามระยะเวลา และ 3) ตามหน้าที่ดำเนินงาน ซึ่งการจำแนกตามระดับการบริหาร แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การวางแผนยุทธวิธี และ 3) การวางแผนปฏิบัติ ส่วนการจำแนกระยะเวลา แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) แผนระยะสั้น 2) แผนระยะปานกลาง และ 3) แผนระยะยาว และการจำแนกตามหน้าที่ดำเนินงาน แบ่งเป็น 5 ชนิด ได้แก่ 1) แผนแม่บท 2) แผนหน้าที่ 3) แผนงานโครงการ 4) แผนสรุป และ 5) แผนกิจกรรม การวางแผนนั้นเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีลำดับขั้นตอนของการดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นสุดท้าย โดยขั้นตอนแรกจะต้องทำการวิเคราะห์สถานการณ์ของสหกรณ์ก่อน ขั้นต่อไปเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์ และขั้นสุดท้ายเป็นการนำแผนไปปฏิบัติและตรวจสอบเพื่อปรับแผน
2. การวางแผนธุรกิจของสหกรณ์ เป็นกระบวนการพิจารณาเกี่ยวกับการคิดโดยใช้ดุลพินิจเพื่อตัดสินใจเลือกกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การจัดจำหน่าย และการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกหรือลูกค้า โดยสหกรณ์จะต้องการจัดทำแผนธุรกิจเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ และเพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ การเขียนแผนธุรกิจจะมีองค์ประกอบ 10 หัวข้อหลัก คือ 1) บทสรุปสำหรับผู้บริหาร 2) ประวัติกิจการ/ภาพรวมของกิจการ 3) การวิเคราะห์สถานการณ์ 4) วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ 5) แผนการตลาดและการวิจัย 6) แผนการผลิต/บริการ 7) แผนการบริหารจัดการและแผนดำเนินการ 8) แผนการเงิน 9) แผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการ และ 10) แผนฉุกเฉินสหกรณ์ ส่วนใหญ่จะมีการจัดทำแผนธุรกิจตามที่สหกรณ์ได้ดำเนินธุรกิจนั่นเอง

3. การวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เป็นการวางแผนระยะยาวของสหกรณ์ ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์และวิธีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ โดยแผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม 2) วิสัยทัศน์ 3) ภารกิจ 4) วัตถุประสงค์ และ 5) ค่านิยม ซึ่งจะมีระดับของกลยุทธ์แบ่งได้ 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับบริษัท 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ส่วนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์วิธีการดำเนินการที่ดีที่สุดสำหรับสหกรณ์ ซึ่งมีกระบวนการวางแผน 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์
4. การวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ เป็นการจัดทำแผนระยะสั้น โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสหกรณ์หรือโครงการ การจัดทำแผนการปฏิบัติการ เป็นการแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดโครงการภายใต้แผนงบประมาณ จะมีข้อมูลหลักสำหรับการจัดทำแผนการปฏิบัติงานอย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ของหน่วยงานระดับกรมและเป้าหมายการให้บริการที่ชัดเจน 2) โครงสร้างผลผลิตที่ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงาน 3) กิจกรรมหลักของแต่ละผลผลิต 4) บุคลากรของหน่วยนำส่งผลผลิต และ 5) งบประมาณและงบดำเนินงาน ซึ่งขั้นตอนของการจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ คือ ศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทบทวนปรับกลยุทธ์ จัดทำแผนปฏิบัติการ ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน และ ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 2.1 “แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญ ประเภท และขั้นตอนในการวางแผนของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 2.2 “การวางแผนธุรกิจของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนธุรกิจ การจัดทำแผนธุรกิจ และตัวอย่างแผนธุรกิจของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 2.3 “การวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และตัวอย่างแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาตอนที่ 2.4 “การวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และตัวอย่างแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 2
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 2 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 2.1-2.4
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 2.1-2.4 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง

4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 2 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 2
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 2

สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 2
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 2
3. เทปเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

1. ประเมินผลความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินตนเองก่อนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

แผนการสอนตอนที่ 2.1

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 2.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 2.1.1 ความหมายและความสำคัญของการวางแผนของสหกรณ์
- 2.1.2 ประเภทของการวางแผนของสหกรณ์
- 2.1.3 ขั้นตอนในการวางแผนของสหกรณ์

แนวคิด

1. การวางแผนของสหกรณ์ เป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดกิจกรรมที่จะกระทำในอนาคตเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยจะต้องอาศัยการตัดสินใจล่วงหน้าซึ่งมีความสำคัญเพื่อช่วยให้มีการกำหนดขอบเขตในการทำงานที่แน่นอน เกิดการประสานสัมพันธ์ภายในสหกรณ์ ทำให้เกิดการยอมรับในแนวความคิดใหม่ๆ สามารถเตรียมรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และปัญหาความยุ่งยากจากการทำงานซ้ำซ้อน แต่ในการวางแผนของสหกรณ์ก็ยังมีข้อจำกัดที่อาจเกิดจากความถูกต้องของข้อมูล การปิดกั้นความคิด เวลาและค่าใช้จ่าย คุณค่าของแผนมีจำกัด และข้อจำกัดภายนอกสหกรณ์
2. การจำแนกประเภทของการวางแผนของสหกรณ์ ส่วนใหญ่จะเป็นไปตามลักษณะของงานสหกรณ์ ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ประเภท คือ ตามระดับการบริหาร ตามระยะเวลา และตามหน้าที่ดำเนินงาน โดยการจำแนกตามระดับการบริหาร แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การวางแผนยุทธวิธี และ 3) การวางแผนปฏิบัติ ส่วนการจำแนกตามระยะเวลา แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) แผนระยะสั้น 2) แผนระยะปานกลาง และ 3) แผนระยะยาว และการจำแนกตามหน้าที่ดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) แผนแม่บท 2) แผนหน้าที่ 3) แผนงานโครงการ 4) แผนสรุป และ 5) แผนกิจกรรม
3. การวางแผนของสหกรณ์ เป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนของการดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นสุดท้าย โดยขั้นตอนแรกจะต้องทำการวิเคราะห์สถานการณ์ของสหกรณ์ก่อน ขั้นต่อไปเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์ และขั้นสุดท้ายเป็นการนำแผนไปปฏิบัติและตรวจสอบเพื่อการควบคุมและประเมินผล

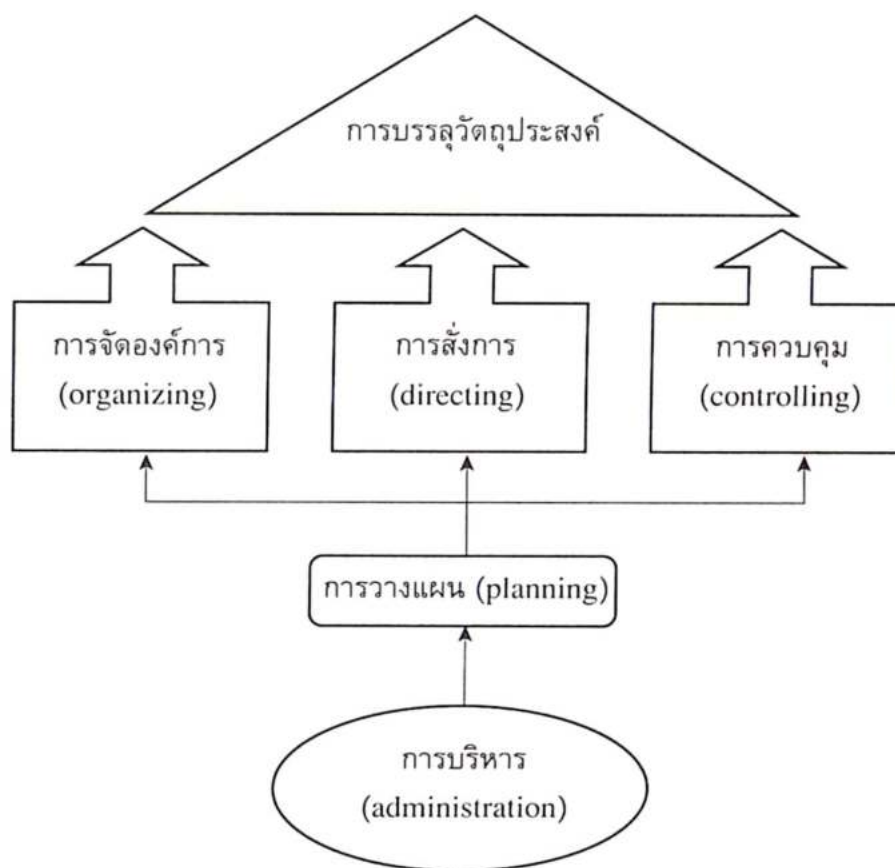
วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.1.1 “ความหมายและความสำคัญของการวางแผนของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการวางแผนของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.1.2 “ประเภทของการวางแผนของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายประเภทของการวางแผนของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.1.3 “ขั้นตอนในการวางแผนของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายขั้นตอนในการวางแผนของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 2.1.1

ความหมายและความสำคัญของการวางแผนของสหกรณ์

กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การสั่งการ (directing) และการควบคุม (controlling) เป็นขั้นตอนในการบริหารจัดการเพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถอธิบายถึงการเชื่อมโยงกันของกระบวนการบริหารได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหาร

จากภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผน เป็นพื้นฐานของหน้าที่หนึ่งของกระบวนการบริหาร เป็นการกำหนดเป้าหมายของงาน และระบุถึงกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในอนาคต

2. การจัดองค์การ เป็นการออกแบบเพื่อจัดหน่วยงานต่างๆ ขององค์การ การกำหนดหน้าที่ การจัดวางระบบงานและกระบวนการของงาน รวมถึงการกำหนดสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร และการประสานงานเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน

3. การสั่งการ เป็นการจูงใจกระตุ้นและผลักดันให้พนักงาน เจ้าหน้าที่เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานและทุ่มเทให้กับองค์การเพื่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

4. การควบคุม เป็นการติดตามควบคุม และการวัดและประเมินผลสำเร็จของผลงานที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการแก้ไขและปรับปรุง

โดยสรุปแล้ว การบริหารจะต้องมีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม โดยกระบวนการทั้งหมดจะต้องมีความต่อเนื่องและสัมพันธ์กันด้วย

1. ความหมายของการวางแผนของสหกรณ์

การวางแผน (planning) โดยทั่วไปจะต้องใช้ความคิด (thinking) ดุลพินิจ (judging) และการตัดสินใจ (deciding) ของผู้บริหาร ซึ่งจะต้องกำหนดวิธีปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “การวางแผน” ไว้ดังนี้

Leslie W. Rue and Lloyd L. Byars (1987: 94) การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ในอนาคตและกำหนดกิจกรรมที่จะกระทำในอนาคต เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการนั้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539: 109) การวางแผน (planning) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนด (การเลือก) ภารกิจ (missions) และวัตถุประสงค์ (objectives) ตลอดจนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจ การเลือกกระหว่างทางเลือกการปฏิบัติในอนาคต ดังนั้นแผน (plan) จะบอกเหตุผล (วิธีการ) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่เลือกไว้ การวางแผน (planning) จะเป็นการสร้างสะพานเพื่อให้เดินไปถึงสิ่งที่ต้องการ จากผลของการวางแผนจะได้แผน (plan) ออกมา ดังนั้นแผนเป็นเครื่องมือ (วิธีการ) เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ (2548: 5) การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารคิดและตัดสินใจล่วงหน้าในประเด็นสำคัญ คือ จะทำอะไร ทำไมจึงต้องกระทำ จะทำที่ไหน เมื่อใด ใครจะเป็นผู้ทำ และทำอย่างไร (what, why, where, who, and how) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

พัชสิทธิ์ ชมภูคำ (2553: 78) การวางแผน (planning) คือ กระบวนการของการรับมือกับความไม่แน่นอน โดยกำหนดเป้าหมายและหนทางในการกระทำสำหรับอนาคตเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนทำให้มนุษย์สามารถทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ได้ จากการนึกคิดถึงหนทางในอนาคตที่จะเดินไปเพื่อที่จะให้ทำในสิ่งที่คิดไว้ให้เกิดขึ้นเป็นความจริง

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปการวางแผนของสหกรณ์ ได้ดังนี้

การวางแผนของสหกรณ์ หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดกิจกรรมที่จะกระทำในอนาคตเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของสหกรณ์ โดยที่จะต้องอาศัยการตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับประเด็นที่สำคัญ คือ จะทำอะไร ทำไมจึงต้องกระทำ จะทำที่ไหน เมื่อใด ใครจะ

เป็นผู้ทำ และทำอย่างไร (what, why, where, who, and how) เพื่อที่จะได้จัดทำในสิ่งที่คิดไว้ให้เกิดขึ้นเป็นความจริงตามที่สหกรณ์ต้องการ

การบริหารงานของสหกรณ์นั้น เมื่อคณะกรรมการดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายแล้ว งานในลำดับแรก คือ การวางแผนเพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งอาจเป็นการวางแผนเพื่อวัตถุประสงค์เดียว หรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์ก็ได้ โดยแผนที่ได้กำหนดไว้ นั้น อาจจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน และมีโอกาสดำเนินการได้ในลักษณะที่ไม่เหมือนกัน เพื่อที่จะวินิจฉัยว่าแผนต่าง ๆ เหล่านี้มีแผนใดบ้างที่เหมาะสมที่สุด

2. ความสำคัญของการวางแผนของสหกรณ์

การวางแผนเป็นหน้าที่แรกของการบริหารงานของสหกรณ์ ซึ่งการวางแผนที่ดีจะช่วยให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จโดยเฉพาะในปัจจุบันสิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีความไม่แน่นอนและเต็มไปด้วยความท้าทายในการแข่งขันภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ถ้าหากสหกรณ์ไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า และดำเนินธุรกิจไปโดยไม่สนใจถึงปัจจัยต่าง ๆ ก็จะทำให้มีผลกระทบต่อสหกรณ์

การวางแผนเป็นสิ่งสำคัญมากต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสหกรณ์ รวมทั้งช่วยให้การดำเนินงานของสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถสรุปความสำคัญของการวางแผนของสหกรณ์ได้ดังนี้

2.1 เป็นเครื่องมือในการบริหารของคณะกรรมการดำเนินการ ทำให้สหกรณ์มีเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติหรือกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย แต่สหกรณ์ก็ต้องกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนด้วย

2.2 ช่วยให้เกิดการประสานสัมพันธ์ภายในสหกรณ์ ตลอดจนป้องกันการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในสหกรณ์ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น และสามารถตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายได้

2.3 ช่วยให้คณะกรรมการดำเนินการสามารถเตรียมรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และปัญหาความยุ่งยากจากการทำงานซ้ำซ้อน และการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.4 ช่วยให้มีการกำหนดขอบเขตในการทำงานที่แน่นอนและมีนโยบายที่ชัดเจน ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงานมากขึ้น

2.5 ช่วยทำให้เกิดการยอมรับในแนวความคิดใหม่ๆ เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประหยัดเวลาและทรัพยากร

โดยสรุปแล้ว การวางแผนไม่เพียงช่วยให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังจะช่วยให้สหกรณ์อยู่รอดในภาวะการณ์ที่ซับซ้อนและเต็มไปด้วยการแข่งขัน โดยการวางแผนที่ดีจะช่วยลดผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์จะต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจที่จะวางแผนการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างไร จึงจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ และการวางแผนนี้สามารถช่วยให้ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ทราบแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเองและของสหกรณ์ด้วย

3. ประโยชน์ของการวางแผนของสหกรณ์

การวางแผนของสหกรณ์นอกจากมีความสำคัญดังที่กล่าวมาแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ดังนี้

3.1 ชี้ให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้คณะกรรมการดำเนินการมั่นใจในการตัดสินใจที่จะทำให้อสหกรณ์อยู่รอดได้

3.2 สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แนวทางการปฏิบัติงานของสหกรณ์ได้ ลดความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้น

3.3 ประหยัดเวลาช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ ของสหกรณ์ให้ลดน้อยลง

3.4 พัฒนาแรงจูงใจให้ฝ่ายจัดการของสหกรณ์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

3.5 บุคลากรของสหกรณ์สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงลดความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นได้

3.6 พัฒนาการแข่งขันช่วยปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานของสหกรณ์

3.7 สามารถเป็นเกณฑ์ในการควบคุมการปฏิบัติงานได้ โดยอาศัยการวัดผลสำเร็จตามแผนงานที่สหกรณ์ได้จัดทำไว้

3.8 เป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้ทุกฝ่ายทราบถึงทิศทางของสหกรณ์ และให้ฝ่ายต่างๆ ประสานการทำงานเป็นทีม

3.9 ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และการสร้างสรรค์งานใหม่ๆ แก่สหกรณ์

โดยสรุปแล้ว การวางแผนมีประโยชน์ต่อสหกรณ์ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องบอกให้เห็นถึงทิศทาง วัตถุประสงค์ ในอนาคตของสหกรณ์ ทำให้ทุกฝ่ายทราบถึงแผนงานมีการประสานงานกัน ตลอดจนช่วยขยายแนวคิดของคณะกรรมการดำเนินการ เป็นการเพิ่มวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การบรรลุถึงเป้าหมายจะคุ้มค่างับการลงทุนหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับการวางแผนที่ดีนั่นเอง

4. ข้อจำกัดของการวางแผนของสหกรณ์

การวางแผนถึงแม้จะมีประโยชน์แต่ก็ยังมีข้อจำกัด ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุดังนี้

4.1 ความถูกต้องของข้อมูล การหาข้อมูลเพื่อมาใช้เป็นสมมุติฐานสำหรับการพยากรณ์ หรือการคาดเดาเหตุการณ์ในอนาคต มีความยากลำบากในการหาข้อมูล ถ้าหากผลของการคาดเดาผิดก็จะก่อให้เกิดผลเสียต่อการบริหารและการดำเนินงานของสหกรณ์

4.2 การปิดกั้นความคิด กระบวนการวางแผนทั้งหลายมักกระทำขึ้นโดยคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์แล้วจึงนำไปให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติตามแผน โดยไม่ได้ให้ฝ่ายจัดการแสดงความคิดเห็นจึงเท่ากับเป็นการปิดกั้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของฝ่ายจัดการ

4.3 เวลาและค่าใช้จ่าย การวางแผนและการดำเนินงานตามแผนของสหกรณ์จะต้องใช้เวลามาก และเสียค่าใช้จ่ายสูง

4.4 คุณค่าของแผนมีจำกัด กรณีที่มีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ทำให้แผนของสหกรณ์ที่กำหนดไว้และยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในทางปฏิบัติก็ต้องถูกยกเลิก

4.5 ข้อจำกัดภายนอกสหกรณ์ การเปลี่ยนแปลงและปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความเชื่อ ค่านิยม ระเบียบ กฎหมาย ประเพณี วัฒนธรรมและศาสนา เป็นต้น ซึ่งสภาพแวดล้อมดังกล่าว ก่อให้เกิดปัญหาในสถานการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งจะต้องแก้ไขปัญหอย่างรวดเร็ว แต่การวางแผนจำเป็นต้องใช้เวลา ดังนั้นในสถานการณ์ดังกล่าวจึงทำให้เกิดการล่าช้าสำหรับการปฏิบัติงานของสหกรณ์

โดยสรุปแล้ว การวางแผนนั้นแม้ว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารของสหกรณ์ แต่ก็มีข้อจำกัดในบางกรณีดังกล่าวข้างต้น อาจจะทำให้เห็นว่าการวางแผนได้ผลไม่คุ้มค่า ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ควรคำนึงถึงข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจว่างานใดที่สมควรจะทำการวางแผนหรือไม่

กิจกรรม 2.1.1

1. การวางแผนของสหกรณ์มีความหมายว่าอย่างไร
2. การวางแผนของสหกรณ์มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 2.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.1 เรื่องที่ 2.1.1)

เรื่องที่ 2.1.2

ประเภทของการวางแผนของสหกรณ์

การแบ่งประเภทของการวางแผน สามารถจำแนกได้หลายประเภทตามลักษณะของงาน เช่น ตามระดับการบริหาร ตามระยะเวลา ตามหน้าที่ดำเนินงาน ตามความถี่ของการนำแผนไปใช้ และตามขอบเขตครอบคลุมของแผน เป็นต้น การนำแผนงานต่างๆ มาจัดประเภทนั้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และสอดคล้องกับความต้องการในการใช้งาน

สหกรณ์บริหารงานโดยคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งเป็นผู้ที่กำหนดแผนงานที่จะต้องนำไปปฏิบัติ ส่วนใหญ่การจำแนกประเภทของการวางแผนจะเป็นไปตามลักษณะของงานสหกรณ์ คือ การจำแนกตามระดับการบริหาร ตามระยะเวลา และตามหน้าที่ดำเนินงาน โดยการศึกษาประเภทของการวางแผนของสหกรณ์ในเรื่องนี้จะขอก้าวถึง ประเภทของการวางแผน 3 ประเภท ดังกล่าวข้างต้น

ประเภทของการวางแผน	ระดับผู้บริหาร	กรอบเวลา
การวางแผนกลยุทธ์	ผู้บริหารระดับสูง - การกำหนดวัตถุประสงค์ - ระบุกลยุทธ์หลัก - ตัดสินใจด้านกลุ่มธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์	ระยะยาว ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป
การวางแผนยุทธวิธี	ผู้บริหารกลาง - การกำหนดหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ - การวางตำแหน่งเพื่อการแข่งขัน - ตัดสินใจด้านการแข่งขัน	ระยะกลาง ตั้งแต่ 3 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี
การวางแผนปฏิบัติการ	ผู้จัดการฝ่ายหน้าที่ - การพัฒนากลยุทธ์สนับสนุนการผลิต การเงิน การตลาด ทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น - ตัดสินใจด้านการผลิต การเงิน การตลาด ทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น	ระยะสั้น ภายใน 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี

1. การจำแนกประเภทของการวางแผนตามระดับการบริหาร

การวางแผนตามระดับการบริหารงานของสหกรณ์ สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนยุทธวิธี และการวางแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นการวางแผนที่ถูกจัดทำขึ้นโดยคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์แล้วประสานไปยังฝ่ายจัดการ ทำให้การวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะการบริหารแบบลงล่าง (top-down planning) ที่คณะกรรมการดำเนินการมีบทบาทสำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นแผนที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ เลือกใช้ทรัพยากรของสหกรณ์ในระยะยาวและเกี่ยวข้องกับการเลือกวัตถุประสงค์ในระยะยาว โดยอาศัยกิจกรรมต่างๆ ที่จะจัดขึ้นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่ครอบคลุมถึงสิ่งภายนอกสหกรณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เป็นต้น สหกรณ์จะต้องปรับตัวให้สามารถเลือกวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าว โดยพยายามคาดการณ์ความเป็นไปได้ให้เหมาะสม

1.2 การวางแผนยุทธวิธี (tactical planning) เป็นการวางแผนที่เกิดจากการกระทำร่วมกันระหว่างคณะกรรมการดำเนินการกับผู้จัดการ เพื่อให้สหกรณ์ก้าวไปสู่ผลสำเร็จที่วางไว้ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายยุทธวิธีและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธีจะมีลักษณะเฉพาะเจาะจง และเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำโดยหน่วยงานย่อยซึ่งอยู่ภายในสหกรณ์ การวางแผนยุทธวิธีต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตกำหนดของแผนกลยุทธ์ แต่แผนยุทธวิธีจะทำหน้าที่ในการผสมผสานสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์ ซึ่งถูกสร้างขึ้นโดยคณะกรรมการดำเนินการ กับแผนปฏิบัติการซึ่งเป็นแผนระดับล่างและมักเป็นแผนระยะสั้นเข้าด้วยกัน โดยเน้นให้ครอบคลุมในสิ่งที่มีความสำคัญทั้งหมด เช่น ค่าใช้จ่าย รายได้ เวลา และวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

1.3 การวางแผนปฏิบัติการ (operational planning) เป็นการวางแผนระยะสั้นที่ใช้เวลาไม่เกิน 1-2 ปี เป็นแผนระยะสั้นที่กำหนดเฉพาะเจาะจงว่าต้องปฏิบัติอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร และโดยใคร เป็นการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงานให้เป็นแผนงาน ซึ่งองค์ประกอบของแผนปฏิบัติการจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการจะต้องมีการกำหนดกิจกรรมต่างๆ และนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ มีลักษณะเป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำทุกวันภายในสหกรณ์ โดยจะเกี่ยวข้องกับลักษณะงาน 2 ประเภท คือ แผนงานประจำ และแผนเฉพาะครั้ง

1) แผนงานประจำ (standing plan) เป็นแนวทางปฏิบัติในการกระทำกิจกรรมบางอย่างภายในสหกรณ์ ซึ่งต้องมีการกระทำซ้ำบ่อยๆ โดยจะถูกนำมาใช้ได้หลาย ๆ ครั้ง และไม่มีการกำหนดอายุ แผนที่ใช้เป็นประจำสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ และกฎ

(1) นโยบาย (policies) เป็นข้อความหรือสิ่งที่เข้าใจง่ายเป็นที่ยอมรับ และเป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจและปฏิบัติ

(2) ระเบียบวิธีปฏิบัติ (procedures) เป็นขั้นตอนวิธีปฏิบัติงานที่เลือกหรือกำหนดไว้เป็นมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ระเบียบวิธีปฏิบัติจะใช้มากสำหรับการดำเนินงานในระดับแผนกซึ่งมีหน้าที่ในทางปฏิบัติโดยตรง

(3) กฎ (rules) เป็นแผนงานประจำที่มีความเฉพาะเจาะจงจำเป็นต้องปฏิบัติ กฎจะชี้ให้เห็นถึงวิธีปฏิบัติงานโดยไม่มีการลำดับเหตุการณ์ กฎอาจเป็นหรือไม่เป็นส่วนหนึ่งของวิธีปฏิบัติก็ได้

2) **แผนเฉพาะครั้ง (single use plan)** เป็นแผนที่เตรียมขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวแล้วจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้นอีก (one time goal) เมื่อบรรลุผลตามที่กำหนดแล้วจะเลิกใช้แผนนั้นๆ แต่ถ้าสถานการณ์เอื้ออำนวยก็จะนำกลับมาใช้ใหม่อีกได้ แผนประเภทนี้ ได้แก่ โปรแกรม โครงการ และงบประมาณ

(1) โปรแกรม (program) เป็นแผนที่ใช้ครั้งเดียวของการทำกิจกรรม

(2) โครงการ (project) เป็นแผนที่ถูกจัดทำขึ้นเพื่อกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นครั้งเดียว ซึ่งโครงการมีลักษณะคล้ายกับโปรแกรมแต่ก็มีขอบเขตที่แคบและมีความซับซ้อนน้อยกว่า และเป็นส่วนย่อยของโปรแกรม แต่ละโครงการนั้นจะมีขอบเขต คำสั่ง เกี่ยวกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและระยะเวลาที่แน่นอน

(3) งบประมาณ (budgets) เป็นรายงานทางการเงินที่ประมาณการไว้สำหรับกิจกรรมเฉพาะในงวดเวลาหนึ่งๆ ซึ่งเป็นเครื่องมือเบื้องต้นที่ใช้ควบคุมการเกิดกิจกรรมของสหกรณ์

2. การจำแนกประเภทของการวางแผนตามระยะเวลา

การวางแผนโดยอาศัยระยะเวลาในการปฏิบัติงานตามแผนของสหกรณ์ สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ การวางแผนระยะสั้น การวางแผนระยะปานกลาง และการวางแผนระยะยาว ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 **การวางแผนระยะสั้น (short range planning)** เป็นการวางแผนเพื่อให้ครอบคลุมและเป็นไปตามเป้าหมายปฏิบัติการหรือแผนปฏิบัติการที่วางไว้โดยปกติ แผนระยะสั้นจะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแผนระยะยาว ระยะเวลาสำหรับการวางแผนระยะสั้นมักเป็นช่วงเวลาของการดำเนินงานในปัจจุบัน ซึ่งถือเอาช่วงเวลาภายในเวลา 1 ปี เป็นเกณฑ์ แต่ไม่เกิน 2 ปี เช่น แผนปฏิบัติการประจำปี (action plan or operation plan) ในแผนจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการ สถานที่ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ การวางแผนระยะสั้นอาจทำในรูปของแผนงาน (program) หรือโครงการ (project) ซึ่งมีกิจกรรมไม่สลับซับซ้อน แผนระยะสั้นจะช่วยให้การบริหารการปฏิบัติงานประจำวันเป็นไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อย

2.2 **การวางแผนระยะปานกลาง (intermediate range planning)** เป็นแผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานตามแผนตั้งแต่ 3-4 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี เช่น แผนพัฒนาสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) เป็นต้น แผนระยะปานกลางจึงทำหน้าที่เป็นสื่อกลางประสานระหว่างแผนระยะยาวกับแผนระยะสั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในสหกรณ์เป็นไปตามยุทธวิธี และเป้าหมายยุทธวิธีที่วางไว้ สหกรณ์บางแห่งอาจรวมเอาการวางแผนระยะสั้นและการวางแผนระยะปานกลางเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายในการทำกำไรของสหกรณ์เป็นหลัก หรืออาจใช้วิธีการวางแผนระยะปานกลางเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหรือสำหรับการขยายกิจการ และขยายกำลังการผลิตโดยใช้ช่วงเวลา 1 ปีถึง 5 ปี เป็นเกณฑ์

2.3 การวางแผนระยะยาว (long range planning) เป็นการวางแผนในระดับกลยุทธ์โดยมีเป้าหมายเพื่อเชื่อมโยงการบริหารและการปฏิบัติการภายในสหกรณ์เข้ากับสภาวะแวดล้อมปกติ การวางแผนระยะยาวจะคำนึงถึงอนาคตข้างหน้า เป็นแผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 5 ปีขึ้นไป ในแผนจะกำหนดขอบเขตแนวทางไว้กว้างๆ แม้ว่าการวางแผนระยะยาวจะตั้งอยู่บนความไม่แน่นอนของสถานการณ์แวดล้อม แต่หลายๆ สหกรณ์ก็สามารถวางแผนระยะยาวให้เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ได้

ดังนั้น ระยะเวลาในการกำหนดแผนการปฏิบัติงานควรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ และเป็นระยะเวลาที่เพียงพอกับความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับผลของการตัดสินใจในการปฏิบัติตามแผนนั้นด้วย และแผนทั้ง 3 ประเภท จะต้องประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การกำหนดแผนระยะสั้นหรือระยะปานกลางจะต้องคำนึงถึงแผนระยะยาวด้วย ซึ่งในทำนองเดียวกันแผนระยะยาวอาจไม่ประสบความสำเร็จ หากไม่มีแผนระยะสั้นหรือระยะปานกลางช่วยสนับสนุน

3. การจำแนกประเภทของการวางแผนตามหน้าที่ดำเนินงาน

การวางแผนโดยจำแนกตามหน้าที่ดำเนินงานของสหกรณ์ สามารถจำแนกแผนออกได้เป็น 5 ประเภท ได้แก่ แผนแม่บท แผนหน้าที่ แผนงานโครงการ แผนสรุป และแผนกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 แผนแม่บท (master plan) เป็นแผนที่เกิดจากการรวมแผนทั้งหมดภายในสหกรณ์เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เห็นถึงโครงสร้างโดยรวมของการปฏิบัติงานภายในสหกรณ์ และใช้เป็นแม่แบบในการวางแผนระดับรองลงไปของกิจการ

3.2 แผนหน้าที่ (functional plan) เป็นแผนที่ถูกวางขึ้นเพื่อเฉพาะเจาะจงใช้กับกลุ่มงาน แผนปฏิบัติงานจะเป็นแผนย่อยที่อยู่ในแผนใหญ่ที่เรียกว่าแผนแม่บท แผนปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าหน่วยงานจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร และทำเพื่ออะไร ตลอดจนแสดงเป้าหมายสุดท้ายที่คาดหวัง เมื่อปฏิบัติตามแผนทุกอย่างเสร็จสิ้นแล้ว

ทั้งนี้การจำแนกการวางแผนตามหน้าที่สามารถจำแนกเป็นแผนย่อย คือ แผนด้านบุคคล แผนด้านการผลิต แผนด้านการตลาด และแผนด้านการเงิน

1) แผนด้านบุคคล (human resource plan) คือ การคาดคะเนความต้องการใช้บุคลากร ซึ่งถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าของสหกรณ์ เพื่อให้มีความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างบุคลากรและงานของสหกรณ์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

2) แผนด้านการผลิต (production plan) คือ กระบวนการในการกำหนดชนิดและปริมาณของทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการผลิต โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากร กำลังผลิต แรงงานที่ใช้ และเวลาในการผลิตให้น้อยที่สุด แต่ก่อให้เกิดประสิทธิผลดีที่สุดในเป้าหมายที่สหกรณ์ได้วางไว้

3) แผนด้านการตลาด (marketing plan) คือ กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการ เพื่อปฏิบัติการทางการตลาดให้บรรลุผลสำเร็จตามที่สหกรณ์คาดหวังและก่อให้เกิดผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า เป็นที่น่าพอใจโดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การเพิ่มยอดขาย การขยายส่วนแบ่งตลาด และการเพิ่มผลกำไร เป็นต้น

4) **แผนด้านการเงิน (financial plan)** คือ กระบวนการในการพิจารณาเพื่อจัดสรรทรัพยากรทางการเงินที่สหกรณ์มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเพื่อแสวงหาแหล่งเงินทุนที่ก่อให้เกิดต้นทุนและความเสี่ยงต่ำ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ภายในธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้การวางแผนด้านการเงินจะมีลักษณะเป็นการวางแผนด้านสนับสนุน เพื่อให้แผนอื่นๆ สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 **แผนงานโครงการ (project plan)** เป็นแผนที่สหกรณ์ทำขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบายเกี่ยวกับกิจกรรมใหญ่ๆ ที่นาน ๆ สหกรณ์จะทำสักครั้งไม่ได้ทำเป็นประจำ ซึ่งต้องใช้ปัจจัยเป็นจำนวนมาก การวางแผนงานโครงการจะช่วยให้หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานรู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง มีการประสานสัมพันธ์อันดี ซึ่งจะทำให้งานของสหกรณ์บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 **แผนสรุป (comprehensive plan)** เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสรุปรวมแผนหน้าที่ ตลอดจนแผนงานโครงการที่สหกรณ์จะต้องทำ โดยอาจจำแนกเป็นหมวดหมู่ หรือจำแนกตามขอบเขตของงาน หรือระดับความซับซ้อนในการปฏิบัติเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

3.5 **แผนกิจกรรม (activity plan)** เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นตารางเวลาของการปฏิบัติงาน (schedule) แผนกิจกรรมจะแสดงให้เห็นว่า แต่ละหน่วยงานย่อยในสหกรณ์มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมอะไร ในช่วงเวลาใดบ้าง กิจกรรมนั้นจะเริ่มต้นเมื่อไร และจะต้องดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องกับหน่วยงานใดบ้างหรือไม่ เพื่อให้งานนั้นแล้วเสร็จบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรม 2.1.2

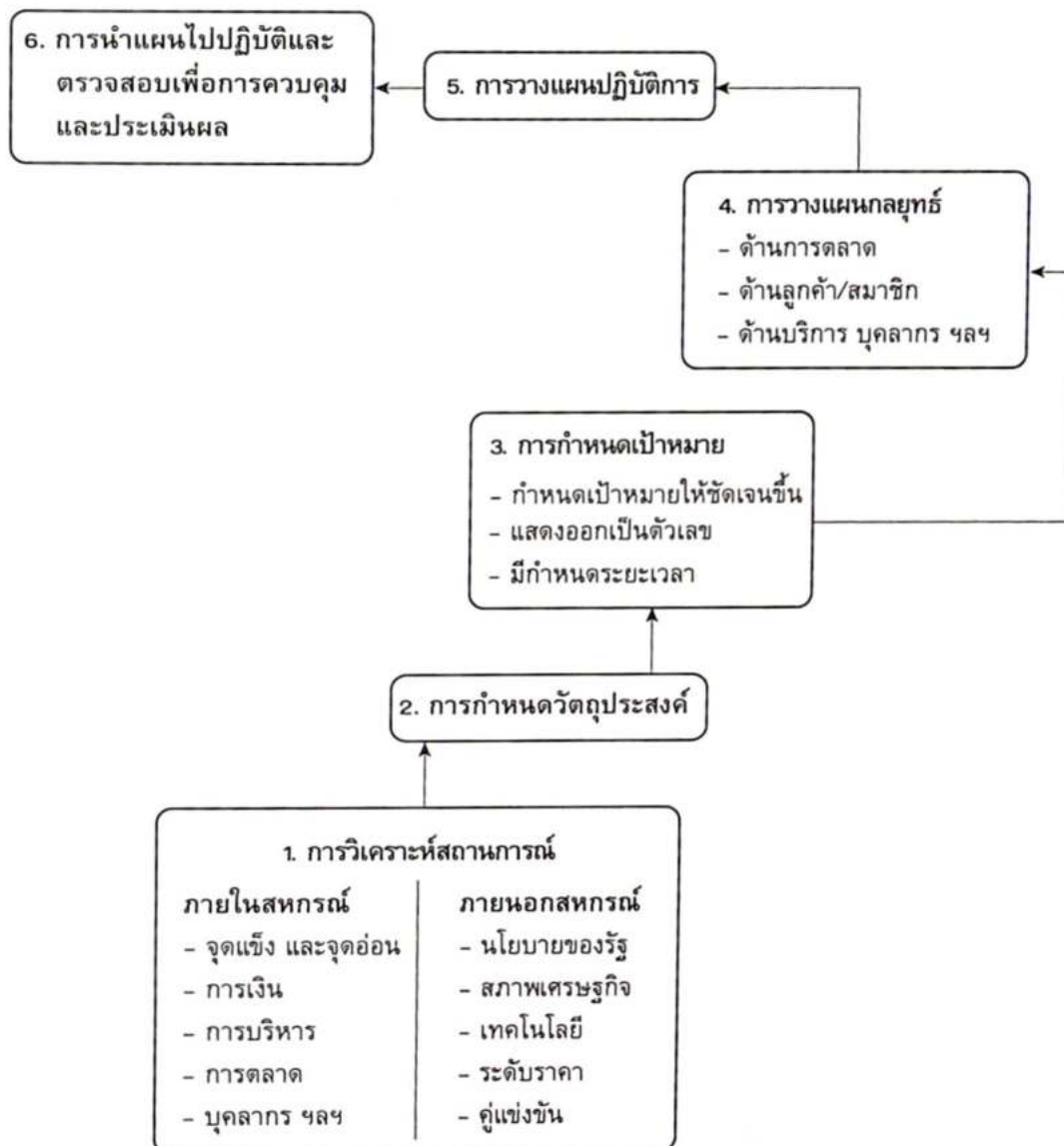
1. การวางแผนโดยจำแนกตามระดับการบริหารงานของสหกรณ์ สามารถจำแนกได้เป็นที่ประเภทและมีอะไรบ้าง
2. การวางแผนโดยจำแนกตามหน้าที่ดำเนินงานของสหกรณ์ สามารถจำแนกแผนออกได้เป็นที่ประเภทและมีอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 2.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.1 เรื่องที่ 2.1.2)

เรื่องที่ 2.1.3

ขั้นตอนในการวางแผนของสหกรณ์

การวางแผนนั้นถือว่าเป็นกระบวนการ (process) กระบวนการหนึ่งที่มีลำดับขั้นตอนของการดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นสุดท้าย สหกรณ์ต่างๆ อาจจะมีการกำหนดขั้นตอนในการวางแผนแตกต่างกัน แต่เมื่อมองในภาพรวมและแนวทางในการปฏิบัติแล้วก็จะเหมือนกัน ซึ่งโดยทั่วไปจะเริ่มวางแผนงานตามกระบวนการ 6 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ขั้นตอนในการวางแผนของสหกรณ์

จากภาพที่ 2.2 ขั้นตอนในการวางแผนสหกรณ์ มีกระบวนการที่สำคัญ 6 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติการ และการนำแผนไปปฏิบัติและตรวจสอบเพื่อการควบคุมและประเมินผล โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ ขั้นตอนแรกจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ของสหกรณ์ก่อน โดยแยกออกเป็น 2 กรณี คือ

1.1 **วิเคราะห์สภาพภายในสหกรณ์** ขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง ด้านการเงิน ด้านการบริหาร ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านบุคลากร และด้านเทคโนโลยี

1) จุดอ่อนจุดแข็ง เป็นการตรวจสอบว่าสหกรณ์มีความสามารถในด้านใดบ้างมีข้อดีข้อเสียอย่างไร ข้อได้เปรียบหรือความถนัดที่เป็นจุดเด่นของสหกรณ์มีอะไรบ้าง และตรวจสอบหาข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของสหกรณ์มีอะไรบ้าง เมื่อเทียบกับสหกรณ์อื่น เพื่อจะได้หาทางแก้ไขหรือลดจุดอ่อน

2) ด้านการเงิน เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับการเงินซึ่งมีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ถ้าสหกรณ์ประสบปัญหาด้านการเงินอาจทำให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงัก เช่น สหกรณ์มีบุคลากรพร้อมแต่ขาดเงินทุนก็ไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ ซึ่งการวิเคราะห์ด้านการเงินนั้นจะต้องอาศัยเทคนิคในการวิเคราะห์งบการเงิน โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินอย่างน้อย 3 ปี เพื่อดูแนวโน้มฐานะการเงินซึ่งจะได้ผลดีกว่าดูเพียงปีเดียว

3) ด้านการบริหาร เป็นการวิเคราะห์ถึงการบริหารของสหกรณ์ว่า โครงสร้างการบริหารที่จัดไว้เหมาะสมหรือไม่ การบริหารงานเป็นไปตามโครงสร้างหรือไม่ คณะกรรมการดำเนินการมีเพียงพอและมีคุณภาพดีมากน้อยเพียงไร

4) ด้านการตลาด เป็นการวิเคราะห์ถึงขอบเขตการตลาด สินค้าประเภทเดียวกันอยู่ในระดับใด มีทางขยายได้ในอนาคตมากน้อยเพียงไร ชื่อเสียงผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ดีหรือไม่ มีผู้นิยมซื้อมากน้อยเพียงไร ประสิทธิภาพในการให้บริการแก่สมาชิกหรือลูกค้าเหมาะสมหรือต้องแก้ไขปรับปรุง

5) ด้านการผลิต เป็นการวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของสหกรณ์ว่าการผลิตอยู่ในระดับเหมาะสมหรือไม่ มีข้อควรแก้ไขอย่างไร ซึ่งจะพิจารณาในด้านกำลังการผลิต ประสิทธิภาพแรงงาน สถานที่ตั้งอาคาร โรงงานหรือสำนักงาน ระดับความล้าสมัย และการควบคุมคุณภาพ

6) ด้านบุคลากร เป็นการวิเคราะห์บุคลากรในสหกรณ์ว่ามีคุณภาพระดับใด นับตั้งแต่ระดับผู้จัดการ ระดับเจ้าหน้าที่บริการ และระดับเจ้าหน้าที่แรงงานที่ใช้ฝีมือ บุคลากรที่มีอยู่นั้นประสบผลสำเร็จในการบริหารงานและปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพอใจหรือไม่ จำนวนบุคลากรที่มีอยู่เพียงพอกับหน้าที่รับผิดชอบเพียงไร

7) ด้านเทคโนโลยี เป็นการวิเคราะห์ถึงเครื่องจักรเครื่องมือที่ใช้ในสหกรณ์ว่าได้นำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้หรือยัง ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตนั้น ใช้กรรมวิธีที่ทันสมัยมากน้อยเพียงไร มีฝ่ายวิจัยพัฒนาค้นคว้านำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับปรุงขบวนการผลิตมากน้อยเพียงไร

การวิเคราะห์ข้อมูลภายในสหกรณ์ ทำให้ทราบว่าสหกรณ์มีความสามารถที่จะผลักดันให้มีการพัฒนาไปทางด้านใดได้บ้างที่จะทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อสหกรณ์

1.2 วิเคราะห์สภาพภายนอกสหกรณ์ ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อสหกรณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ นโยบายรัฐ สภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ระดับราคา คู่แข่งขัน ตลาดแรงงาน พฤติกรรมผู้บริโภค และแนวโน้มของประชากร

1) นโยบายของรัฐ การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทางการเมือง กฎหมายข้อบังคับของรัฐบาลจะมีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ ซึ่งอาจให้ผลดีแก่ธุรกิจถ้าการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทำให้รัฐบาลออกกฎหมายระเบียบที่เป็นการเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ

2) สภาพเศรษฐกิจ สภาพของเศรษฐกิจจะกระทบต่อวงจรธุรกิจ หากเศรษฐกิจมีความรุ่งเรือง ธุรกิจก็จะเจริญเติบโตตามไปด้วย แต่ถ้าเศรษฐกิจซบเซาธุรกิจก็มักจะประสบปัญหาในเรื่องการเงิน

3) เทคโนโลยี การพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว เช่น เครื่องจักรที่ทันสมัยสำหรับการใช้ในการผลิต ซึ่งสามารถทำให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดได้ หรือทำให้สามารถลดต้นทุนในการผลิต มีกรรมวิธีในการผลิตแบบใหม่ ๆ เป็นต้น

4) ระดับราคา ผู้วางแผนจะต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับระดับราคาในท้องตลาด เพื่อประกอบการวางแผนการจัดซื้อและการขายสินค้า หากระดับราคาสินค้าในท้องตลาดมีแนวโน้มลดลง สหกรณ์จะต้องวางแผนปรับระดับราคาสินค้าของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับราคาในท้องตลาด หรือถ้าไม่ปรับราคาก็จะต้องพัฒนาคุณภาพของสินค้า

5) คู่แข่งขัน ข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งขันที่ผลิตและขายสินค้าเช่นเดียวกับสหกรณ์นั้น เป็นส่วนที่สำคัญสำหรับคณะกรรมการดำเนินการจะต้องติดตามข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งจะต้องรู้ว่าขณะนี้ คู่แข่งขันผลิตสินค้าอะไรบ้าง ต้นทุนเท่าไร ขายได้เท่าไร มีแผนการส่งเสริมการขายอย่างไร

6) ตลาดแรงงาน ปัญหาการขาดแคลนแรงงานมีมากขึ้น สหกรณ์จะต้องวางแผนหาแรงงานทดแทนหรือหาวิธีการใช้เครื่องจักรแทนแรงงานให้มากขึ้น

7) พฤติกรรมผู้บริโภค ควรวิเคราะห์หาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อกำหนดแผนงานในอนาคตว่าผู้บริโภคต้องการสินค้าแบบใด สี กลิ่น การบรรจุหีบห่อ ราคา รวมทั้งการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด

8) แนวโน้มของประชากร ถ้าหากอนาคตมีแนวโน้มประชากรเพิ่มมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายที่อยู่อาศัย ความเป็นอยู่ของประชาชนจะเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงกลุ่มอายุ เพศ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบของความต้องการสินค้าหรือเครื่องอุปโภคบริโภคจะมีมากขึ้น ผู้ผลิตต้องวางแผนในการเพิ่มความต้องหานี้ไว้ด้วย

ทั้งนี้เมื่อได้วิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์แล้ว ก็จะทำให้ทราบว่สหกรณ์อยู่ในสภาพอย่างไร มีโอกาสที่จะปรับปรุงขยายงานไปในทิศทางใด หรือจะต้องรีบแก้ไขจุดอ่อน หรือข้อบกพร่องอะไรบ้าง เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ครบถ้วนแล้ว สหกรณ์ก็สามารถวางแผนการดำเนินงานในขั้นต่อไป คือ การกำหนดวัตถุประสงค์

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์เป็นการเปิดเผยถึงแนวทางที่สหกรณ์จะดำเนินงานในอนาคตอย่างกว้างๆ ซึ่งจะครอบคลุมถึงนโยบายต่างๆ และมีกรอบในการทำงานที่ชัดเจน เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์

การกำหนดวัตถุประสงค์ควรกำหนดให้ถูกต้อง ชัดเจน เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ได้ผลดีตามความต้องการ ช่วยให้เกิดกระบวนการดำเนินการตัดสินใจในการบริหารงานด้านต่างๆ ได้สะดวกขึ้น และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้น ควรจัดทำเป็นสายลักษณะอักษรให้เข้าใจได้ง่ายเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันรวมทั้งลดความยุ่งยากในการทำงานด้วย

3. การกำหนดเป้าหมาย ในขั้นตอนนี้สหกรณ์จะกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้นโดยยึดตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายโดยทั่วไปเป็นการกำหนดระยะเวลาสำหรับการปฏิบัติการ และผลที่คาดว่าจะได้รับจะเป็นปริมาณงานหรือจำนวนเงิน การกำหนดเป้าหมายอาจจะกำหนดเป็นเป้าหมายระยะสั้นหรือระยะยาว

เป้าหมายแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ เป้าหมายของกิจการหรือสหกรณ์ เป้าหมายของฝ่ายต่างๆ และเป้าหมายเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งเป้าหมายทั้ง 3 ประเภท จะต้องกำหนดให้สอดคล้องกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในฝ่ายต่างๆ และนำไปสู่เป้าหมายใหญ่ของสหกรณ์

เป้าหมายของสหกรณ์สามารถกำหนดได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับว่า สหกรณ์ต้องการให้กิจการพัฒนาไปในทางใด เป้าหมายโดยทั่วไปที่กิจการได้มุ่งหวังไว้ ได้แก่ เป้าหมายเกี่ยวกับสมาชิกหรือลูกค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การขยายตลาด ผลตอบแทนการลงทุนการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4. การวางแผนกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นการกำหนดวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ กลยุทธ์เป็นส่วนผสมของเป้าหมายและนโยบายหลักของสหกรณ์ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร เช่น เงินทุน บุคลากร เป็นต้น ส่วนใหญ่จะเน้นจัดทำในระยะสั้น การกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ปฏิบัตินั้นจะต้องแจ้งให้ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ทราบว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร เช่น เป้าหมายของสหกรณ์ต้องการเพิ่มปริมาณการขายอีก 20% ในปีหน้า สหกรณ์ก็ต้องใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการขาย ซึ่งจะต้องวางแผนงบประมาณค่าโฆษณามากขึ้น จัดสื่อโฆษณาให้เหมาะสมยิ่งขึ้นมีการฝึกอบรมวิธีการขายใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ มี 6 ขั้นตอน คือ

4.1 การรวบรวมข้อมูล เป็นการรวบรวมข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย เช่น การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะเศรษฐกิจในปีหน้าว่าจะดีขึ้นหรือไม่ดีอย่างไร สหกรณ์มีโอกาสขยายตลาดได้มากหรือน้อยเพียงไร เป็นต้น

4.2 การตรวจสอบ เป็นการตรวจสอบและรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งด้านวัตถุดิบ เงินทุน บุคลากร เพื่อสรุปข้อดีข้อเสียหรือจุดอ่อนจุดแข็งของสหกรณ์

4.3 การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ เป็นการค้นหาทางเลือกหลายๆ ทางเลือก เพื่อที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อสหกรณ์ โดยพิจารณาให้มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

4.4 การกำหนดกลยุทธ์หลัก เป็นการนำกลยุทธ์หลักมาใช้เพื่อเป็นแนวปฏิบัติของสหกรณ์

4.5 การดำเนินตามกลยุทธ์ เป็นการดำเนินตามกลยุทธ์ที่เลือกแล้ว โดยแยกเป็นฝ่ายต่างๆ ละเหยียดลงไปเพื่อนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามกลยุทธ์นั้นๆ

4.6 การประเมิน เป็นการประเมินกลยุทธ์เพื่อหาจุดอ่อนที่ต้องแก้ไข และปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การประเมินกลยุทธ์อาจทำเป็นครั้งคราวตลอดเวลา เพื่อป้องกันการล้าสมัยไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ๆ

กลยุทธ์ที่สหกรณ์ได้เลือกเป็นวิธีปฏิบัติต้องผ่านการทบทวนหาข้อแก้ไขก่อนที่จะนำไปใช้ปฏิบัติจริง เพื่อที่จะได้แน่ใจว่าสอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการได้ในที่สุด กลยุทธ์ที่กำหนดต้องครอบคลุมทุกด้าน เช่น ด้านเงินทุน สมาชิกหรือลูกค้า ผลิตภัณฑ์ การบริการและบุคลากร เป็นต้น

5. การวางแผนปฏิบัติการ เป็นการจัดทำแผนระยะสั้น 1-2 ปี โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของงานหรือโครงการที่จะต้องทำ โดยมีการวิเคราะห์รวมทั้งจัดทำรายละเอียดของการดำเนินงานไว้ด้วย ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์

6. การนำแผนไปปฏิบัติและตรวจสอบเพื่อการควบคุมและประเมินผล เมื่อสหกรณ์ได้เลือกแผนกลยุทธ์แล้วก็นำแผนนั้นไปปฏิบัติจริง และควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน โดยจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เพื่อจะได้ทราบว่าแผนที่นำไปปฏิบัติมีข้อควรปรับปรุง หรือแก้ไขอย่างไรให้ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา ย่อมทำให้สามารถเห็นจุดอ่อนหรือสิ่งที่ต้องปรับปรุง หรือต้องแก้ไขแผนได้ตลอดเวลาและทันเหตุการณ์ ซึ่งการวางแผนแต่ละขั้นตอนนั้นควรจะมีการประเมินผลทุกครั้ง เช่น การประเมินผลวัตถุประสงค์เป้าหมายกลยุทธ์ต่างๆ ว่าสามารถปฏิบัติได้ผลหรือไม่ เพียงไร เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมและได้ผลกับสหกรณ์มากที่สุด ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ จะต้องส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับไปสู่คณะกรรมการดำเนินการ เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาในการวางแผนครั้งต่อไป

กิจกรรม 2.1.3

1. ขั้นตอนแรกของการวางแผนจะต้องทำอะไรบ้าง
2. การกำหนดเป้าหมายของสหกรณ์ควรเป็นอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 2.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.1 เรื่องที่ 2.1.3)

เรื่องที่ 2.2.1

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์

ธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวในการบริหารงานส่วนใหญ่เกิดจากการที่ผู้บริหารไม่ได้มีการวางแผนงานไว้ล่วงหน้า และไม่เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงของสังคมและระบบเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยผู้บริหารมักจะพิจารณาและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จึงทำให้การแก้ไขปัญหานั้นไม่ได้ผลเท่าที่ควรจึงเป็นเหตุของความล้มเหลวของธุรกิจ

สหกรณ์ในประเทศไทย มี 7 ประเภท ซึ่งสหกรณ์แต่ละประเภทอาจจะมีการดำเนินธุรกิจที่คล้ายกัน เหมือนกัน หรือแตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ คือ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจการแปรรูปผลผลิต และธุรกิจบริการ ซึ่งการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ก็เช่นเดียวกันที่คณะกรรมการดำเนินการจำเป็นต้องมีการวางแผนธุรกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายของธุรกิจเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

1. ความหมายของการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์

ความหมายของธุรกิจ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546: 547-548) ได้ให้ความหมายไว้ นามการงานประจำเกี่ยวกับอาชีพค้าขายหรือกิจกรรมอย่างอื่นที่สำคัญและไม่ใช้ราชการ (กฎ) การประกอบกิจการในทางเกษตรกรรม อุตสาหกรรม หัตถกรรม พาณิชยกรรม การบริการ หรือกิจการอย่างอื่นเป็นการค้า

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546: 10) ธุรกิจ หมายถึง ความพยายามของนักธุรกิจในการตอบสนองความต้องการของบุคคลภายในชุมชน หรือหมายถึง กิจกรรมที่ประกอบธุรกิจตามความถนัด การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีจัดการอย่างเป็นแบบแผน และสนองความต้องการของลูกค้าได้

ธุรกิจ (business) หมายถึง ความพยายามของผู้ประกอบการที่จะผลิต หรือซื้อขายสินค้า (goods) หรือบริการ (services) เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม (ลูกค้า customer) โดยหวังที่จะได้ผลกำไร และยอมรับความเสี่ยงในการขาดทุนหรือไม่ได้ผลกำไรตามต้องการ โดยมีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีจริยธรรมทางธุรกิจ ผู้ประกอบการจึงต้องทุ่มเทเวลา ความพยายามและเงินทุนเพื่อดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ทั้งด้านประสิทธิผล (effectiveness) และประสิทธิภาพ (efficiency) (<http://www.ptu.ac.th/webptu/admin/MyFiles/20140117123942.pdf> สืบค้นวันที่ 15 กรกฎาคม 2558)

“ธุรกิจ” หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การจัดจำหน่าย และการบริการ โดยภายในหน่วยงานหรือธุรกิจนั้นๆ มีการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาผสมผสานกันอย่างมีระบบ มีระเบียบตามกฎหมายเกณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือผู้บริโภค ในขณะที่เดียวกันก็ก่อให้เกิดผลประโยชน์

หรือบรรลุตามเป้าหมายของธุรกิจ และไม่ก่อให้เกิดมลภาวะที่ไม่ดีต่อสิ่งแวดล้อม (<https://sites.google.com/site/chamnam2554/home/naew-kar-sxn1> สืบค้นวันที่ 15 กรกฎาคม 2558)

โดยสรุปแล้ว ธุรกิจ หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การจัดจำหน่าย และการบริการ การประกอบกิจการในทางเกษตรกรรม อุตสาหกรรม หัตถกรรม พาณิชยกรรม การบริการ หรือ กิจการอย่างอื่นเป็นการค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือสังคม โดยหวังที่จะได้ผลกำไรหรือบรรลุตามเป้าหมายของธุรกิจโดยมีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีจริยธรรมทางธุรกิจ

ส่วน แผนธุรกิจของสหกรณ์ นั้นได้มีนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

มาณฑิ ชิวธนาสุนท (2547: 4) ได้ให้ความหมาย แผนธุรกิจสหกรณ์ ไว้ว่าเป็นแผนงานทางธุรกิจที่แสดงกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติในการลงทุนประกอบการ โดยมีจุดเริ่มต้นว่าสหกรณ์จะผลิตสินค้าและบริการอะไร มีกระบวนการปฏิบัติอย่างไรบ้าง และผลจากการปฏิบัติออกมาได้มากน้อยแค่ไหน ใช้งบประมาณและกำลังคนเท่าไร เพื่อให้เกิดเป็นสินค้าและบริการแก่ลูกค้า และจะบริหารธุรกิจของสหกรณ์อย่างไรจึงจะอยู่รอด

จินตนา ฉันทศรพิชการ (2554: 2) ได้ให้ความหมาย แผนธุรกิจสหกรณ์ คือ เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่แสดงข้อมูลรายละเอียด ซึ่งสหกรณ์สามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจสหกรณ์มีประสิทธิภาพ และคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่มีความเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดผลกระทบต่อธุรกิจสหกรณ์ได้

โดยสรุปแล้ว แผนธุรกิจสหกรณ์ หมายถึง แผนงานทางธุรกิจที่แสดงกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติในการลงทุนประกอบการ เป็นเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่แสดงข้อมูล รายละเอียด และคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่มีความเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดผลกระทบต่อธุรกิจสหกรณ์ได้

ดังนั้น การวางแผนธุรกิจของสหกรณ์ จึงเป็นกระบวนการพิจารณาเกี่ยวกับการคิดโดยใช้ดุลพินิจ เพื่อตัดสินใจเลือกกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การจัดจำหน่าย และการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกหรือลูกค้า โดยหวังที่จะได้ผลกำไร หรือบรรลุตามเป้าหมายของธุรกิจ และคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่มีความเปลี่ยนแปลง หรือความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดผลกระทบต่อธุรกิจสหกรณ์ได้ โดยต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม และเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และนโยบายของสหกรณ์ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์ ก็คือ แผนธุรกิจของสหกรณ์

2. ประโยชน์ของการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์

การวางแผนธุรกิจของสหกรณ์ เป็นกระบวนการที่คณะกรรมการดำเนินการได้พิจารณาเลือกกิจกรรมต่างๆ พร้อมกับมีแนวทางพัฒนาร่วมกันกับฝ่ายจัดการ เพื่อการดำเนินงานอย่างมีแบบแผนและชัดเจน ซึ่งการวางแผนธุรกิจมีประโยชน์ต่อสหกรณ์ดังนี้

2.1 การพัฒนาสหกรณ์ สามารถพัฒนาไปข้างหน้าและสามารถเผชิญกับการแข่งขัน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงภายใต้สภาวะแวดล้อมด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 การกำหนดงบประมาณ สามารถกำหนด จัดสรร ทบทวน งบประมาณทางการเงิน ทั้งด้านรายรับและรายจ่ายของสหกรณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้องก่อประโยชน์สูงสุดต่อสหกรณ์

2.3 การมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้สมาชิกสหกรณ์ ได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์แก้ปัญหา และสร้างสรรค์ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของสหกรณ์ซึ่งทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน

2.4 การพัฒนาศักยภาพ เป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้นำของสหกรณ์ ในการคิดอย่างเป็นระบบ มองการณ์ไกล เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ของตนเองอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม

2.5 การสร้างความเชื่อถือ สามารถสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นต่อสมาชิกของสหกรณ์ และสถาบันการเงินภายนอก

3. ปัจจัยสำหรับการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์

การวางแผนธุรกิจของสหกรณ์มีปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณา ดังนี้

3.1 หลักการจัดการ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จะต้องอาศัยทักษะความสามารถของคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและให้เป็นที่น่าสนใจของสมาชิกหรือลูกค้า ภายใต้อัตลักษณ์และอุดมการณ์ของสหกรณ์

3.2 สินค้าและบริการ สหกรณ์จะต้องรู้จักสินค้าและบริการที่ดำเนินธุรกิจว่าเป็นสิ่งที่สมาชิกต้องการมากน้อยเพียงใด มีอะไรบ้าง เพียงพอต่อการให้บริการหรือไม่ มีการทดแทนจากสินค้าและบริการอื่นได้มากน้อยเพียงใด

3.3 สมาชิกหรือลูกค้า สมาชิกหรือลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นสมาชิกของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์จะต้องเข้าใจในความต้องการ ตลอดจนทัศนคติของสมาชิกที่มีต่อสินค้าและบริการของสหกรณ์อย่างแท้จริง เพราะลูกค้าของสหกรณ์จะเป็นลูกค้าประเภทถาวรของสหกรณ์

3.4 การตลาด เป็นการค้นหาความต้องการของสมาชิกหรือลูกค้า เพื่อผลิตสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการ โดยมีหลักการที่สำคัญ 3 เรื่อง คือ การพัฒนาสินค้า การซื้อ/ขายในราคาที่เหมาะสม และการจัดจำหน่ายตามสิ่งที่ให้ความสะดวกแก่สมาชิกหรือลูกค้าเกี่ยวกับการตลาด

3.5 การผลิตและการบริการ สหกรณ์จะต้องพิจารณาเรื่องการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของสมาชิกหรือลูกค้าและมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ เพื่อสร้างผลกำไรหรือส่วนเหลือมาทางธุรกิจให้อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ

3.6 การเงิน สหกรณ์จะต้องบริหารจัดการเรื่องการเงินให้ดี มีความโปร่งใส จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการบริหารเงินทุน เงินสดหมุนเวียน งบการเงินต่างๆ งบกำไรขาดทุน และงบแสดงฐานะการเงินของสหกรณ์

3.7 ทรัพยากรมนุษย์ สหกรณ์ต้องมีการบริหารจัดการคนในสหกรณ์อย่างถูกต้องและเหมาะสม ใช้หลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง จัดคนให้เหมาะสมกับงาน และเน้นการสร้างเสริมจิตวิญญาณให้ทุกคนมีอุดมการณ์สหกรณ์

3.8 แผนธุรกิจ เป็นหัวใจของการบริหารธุรกิจของสหกรณ์ เป็นการแสดงถึงสิ่งที่จะต้องทำเมื่อมีการนำเงินมาลงทุนในธุรกิจ จะต้องรู้ว่าสหกรณ์มีธุรกิจอะไร และอะไรคือธุรกิจหลัก ธุรกิจรอง สหกรณ์จะผลิตสินค้าและบริการอะไร มีขั้นตอนอย่างไร ใครคือกลุ่มเป้าหมาย ใช้เงินลงทุนเท่าใด ใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง เป็นจำนวนเท่าไร และจะได้คืนทุนเมื่อใด รวมทั้งสหกรณ์จะมีผลกำไรหรือส่วนเหลือมาทางธุรกิจเท่าใด

ดังนั้นเมื่อได้พิจารณาปัจจัยสำหรับการวางแผนธุรกิจแล้ว ก็จะต้องดำเนินการจัดทำแผนธุรกิจต่อไป ซึ่งจะได้ศึกษาในเรื่องที่ 2.2.2

กิจกรรม 2.2.1

1. การวางแผนธุรกิจของสหกรณ์เป็นอย่างไร
2. ปัจจัยใดที่ต้องใช้พิจารณาสำหรับการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 2.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.2 เรื่องที่ 2.2.1)

เรื่องที่ 2.2.2

การจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์

การจัดทำแผนธุรกิจนั้นสามารถจัดทำได้หลายลักษณะ ตามความเหมาะสมของธุรกิจและของหน่วยงาน ซึ่งการเขียนแผนแต่ละแผนก็จะแตกต่างกันด้วย

การจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เป็นการเขียนแผนธุรกิจเพื่อจะนำไปสู่การดำเนินธุรกิจ เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ และเพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ โดยทั่วไปการจัดทำแผนธุรกิจ ก็คือ การเขียนแผนธุรกิจนั่นเอง ซึ่งมีองค์ประกอบ 10 หัวข้อหลัก คือ (สงเสริม หอมกลิ่น และ วรชัย สิงหฤกษ์, 2558: 7)

- 1) บทสรุปสำหรับผู้บริหาร
- 2) ประวัติกิจการ/ภาพรวมของกิจการ
- 3) การวิเคราะห์สถานการณ์
- 4) วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ
- 5) แผนการตลาดและการวิจัย
- 6) แผนการผลิต/บริการ

- 7) แผนการบริหารจัดการและแผนดำเนินการ
- 8) แผนการเงิน
- 9) แผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการ
- 10) แผนฉุกเฉิน

โดยสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบการเขียนแผนธุรกิจ

ที่มา: ดัดแปลงจากสงเสริม หอมกลิ่น และวรชัย สิงห์ฤกษ์ (2558: 7)

จากภาพที่ 2.3 ในการเขียนแผนธุรกิจจะมีองค์ประกอบ 10 ข้อหลัก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (executive summary) เป็นส่วนที่สรุปใจความสำคัญ ๆ ของแผนธุรกิจทั้งหมดของสหกรณ์ให้มีความยาวไม่เกิน 1-2 หน้า เช่น ชี้ให้เห็นว่ามีโอกาสจริงที่เกิดขึ้นได้ในตลาด และชี้ให้เห็นว่าสินค้าและบริการที่จะทำนั้นสามารถใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร เป็นต้น

บทสรุปผู้บริหารต้องเขียนให้เกิดความน่าเชื่อถือ หนักแน่น และชวนให้ติดตามรายละเอียดที่อยู่ในแผนต่อไป อธิบายว่าจะทำธุรกิจอะไร แสดงถึงโอกาสและกลยุทธ์ในการทำธุรกิจ ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของธุรกิจ และความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์

2. ประวัติกิจการ/ภาพรวมของกิจการ (industry overview/general company descriptive) เป็นการให้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับความเป็นมาของการก่อตั้งและการดำเนินงานของสหกรณ์ ตลอดจนแนวคิดและการเล็งเห็นโอกาสทางการตลาด การคิดค้นและพัฒนาสินค้าและบริการ ที่ต้องการนำเสนอให้กับกลุ่มสมาชิกหรือลูกค้าเป้าหมาย และควรให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายระยะที่ต้องการให้เป็นในอนาคต

3. การวิเคราะห์สถานการณ์ (scenario analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ ส่วนใหญ่แล้วเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ คือ SWOT analysis ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เพื่อมองหาจุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (weaknesses) ของสหกรณ์ และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เพื่อมองหาโอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) ของสหกรณ์ ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์สถานการณ์ คือ บทวิเคราะห์ความเป็นไปและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินธุรกิจที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านต่างๆ ของสหกรณ์ต่อไป

4. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ (objective and goals) เป็นผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สหกรณ์ต้องได้รับในช่วงระยะเวลาของแผน ซึ่งโดยทั่วไปเป้าหมายทางธุรกิจอาจเป็นเป้าหมายโดยรวมของสหกรณ์ และเป้าหมายเฉพาะด้าน ในแต่ละแผนหรือลักษณะงาน เช่น เป้าหมายทางการตลาด เป้าหมายทางการเงิน เป้าหมายทางการผลิต เป็นต้น นอกจากนี้เป้าหมายทางธุรกิจอาจแบ่งตามระยะเวลาเป็นระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งลักษณะของเป้าหมายทางธุรกิจที่ดีมี 3 ประการคือ

- 1) มีความเป็นไปได้
- 2) สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 3) เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5. แผนการตลาด (marketing and research plan) เป็นการกำหนดทิศทางและแนวทางในการทุ่มเทความพยายามทางการตลาด ตลอดจนกลไกในการตรวจสอบและประเมินผลกิจกรรมการตลาดไว้ล่วงหน้า โดยใช้ประโยชน์จากความเข้าใจที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ในข้อ 3 มาพิจารณาร่วมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้ในข้อ 4

โดยทั่วไปเนื้อหาของแผนการตลาดต้องตอบคำถามหลักๆ ให้กับสหกรณ์ ดังนี้

- 1) เป้าหมายทางการตลาดที่ต้องทำให้ได้ในระยะเวลาของแผนคือเรื่องอะไรบ้าง
- 2) สมาชิกหรือลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นใคร ทั้งกลุ่มเป้าหมายหลักและกลุ่มเป้าหมายรอง
- 3) จะนำเสนอสินค้าและบริการอะไรให้กับกลุ่มเป้าหมาย ในราคาเท่าไร และด้วยวิธีการใด
- 4) จะสร้างและรักษาความพึงพอใจให้กับกลุ่มเป้าหมายเหล่านั้นได้ด้วยวิธีการใดบ้าง
- 5) ถ้าสถานการณ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ จะปรับตัวหรือแก้ไขอย่างไร

ส่วนประกอบที่สำคัญของแผนการตลาดของสหกรณ์ ประกอบด้วยเนื้อหาหลักๆ 4 ส่วน คือ

- 1) เป้าหมายทางการตลาด
- 2) การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย
- 3) กลยุทธ์และกิจกรรมทางการตลาด ประกอบด้วย กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์เพื่อการเติบโตทางการตลาด และกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด
- 4) การควบคุมและประเมินผลทางการตลาด

6. **แผนการผลิตและ/หรือการบริการ (product and service plan)** เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการที่สอดคล้องกับแผนการตลาดของสหกรณ์ เพื่อให้ได้สินค้าและบริการตามที่ต้องการ ทั้งในด้านคุณภาพ ปริมาณ และต้นทุนการผลิตที่เหมาะสม

แผนการผลิตและการบริการจะต้องสะท้อนความสามารถของสหกรณ์ ในการจัดการกระบวนการผลิตและปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นประเด็นการจัดการไปยังระบบการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรในการผลิตให้เป็นผลผลิต ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบได้ ตั้งแต่ขั้นตอนการนำเข้าวัตถุดิบ (input) กระบวนการในการแปลงสภาพวัตถุดิบ (process) จนถึงการนำออกผลผลิต (output) และข้อมูลย้อนกลับ (feedback) โดยวัตถุดิบและทรัพยากรนั้นในที่นี่หมายความว่า ปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ ชั่วโมงแรงงานที่ทำการผลิต หรือค่าใช้จ่ายรวมของทรัพยากรทุกอย่างที่ใช้

สำหรับกระบวนการในการแปลงสภาพวัตถุดิบ ก็คือ กระบวนการในการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรการผลิตให้เป็นผลผลิต และผลผลิตในที่นี้ คือ จำนวนหรือมูลค่าของสินค้าและบริการที่ผลิตได้นั้นเอง ซึ่งในการวางแผนการผลิตและปฏิบัตินั้น ผู้ทำธุรกิจต้องพิจารณาตัดสินใจในประเด็นสำคัญๆ ต่างๆ ดังต่อไปนี้ โดยพยายามแสดงออกมาให้ได้รายละเอียดชัดเจนมากที่สุด ได้แก่

- 1) คุณภาพ
- 2) การออกแบบสินค้าและบริการ
- 3) การออกแบบกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ
- 4) การตัดสินใจในเรื่องกำลังการผลิต
- 5) การเลือกสถานที่ตั้ง
- 6) การออกแบบผังของสถานประกอบการ
- 7) การออกแบบระบบงานและการวางแผนกำลังคน
- 8) ระบบสินค้าคงคลัง
- 9) การจัดกระบวนการจัดส่งวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป
- 10) กำหนดการผลิตและปฏิบัติการ
- 11) การดำรงรักษาเครื่องมือและเครื่องจักร

7. **แผนการบริหารจัดการและแผนดำเนินการ (management and operation plan)** เป็นการกำหนดโครงสร้างสหกรณ์ บุคลากร และผู้บริหาร ที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจ แผนจะต้องระบุโครงสร้างของสหกรณ์ให้ชัดเจน โดยแสดงแผนผังโครงสร้างของสหกรณ์ว่าประกอบด้วยหน่วยงานอะไรบ้าง หน่วยงานแต่ละหน่วยมีความรับผิดชอบอะไรบ้าง รวมถึงตำแหน่งบริหารหลักๆ ของสหกรณ์

การเขียนในส่วนนี้ควรให้ผู้ให้ทุนเห็นว่า คณะผู้บริหารรวมตัวกันในลักษณะเป็นที่ทีมงานที่ดีในการบริหาร มีความสมดุลในด้านความรู้ ความสามารถที่ครบถ้วน ทั้งด้านเทคนิคและการบริหาร มีความชำนาญและประสบการณ์ในกิจการที่ทำ ซึ่งแผนส่วนนี้มีรายละเอียด คือ

- 1) โครงสร้างสหกรณ์
- 2) ตำแหน่งบริหารหลักๆ ระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง
- 3) ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้บริหาร
- 4) สมาชิก
- 5) คณะกรรมการดำเนินการ

8. แผนการเงิน (financial plan) เป็นการประมาณการรายได้ ต้นทุน และรายจ่าย เงินทุน การจัดหาเงินทุน และการใช้เงินทุนของสหกรณ์ ซึ่งจะต้องจัดทำเป็นประมาณการทางการเงิน เป็นงบการเงิน เช่น งบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด เป็นต้น

แผนทางการเงินจะบ่งบอกถึงแผนงานทั้งหมดในรูปของตัวเลข เช่น โอกาสทางธุรกิจจะแสดงด้วยการเติบโตของตัวเลขรายได้ ต้นทุนการดำเนินงานจะแสดงอยู่ในรูปของค่าใช้จ่าย เป็นสิ่งที่แสดงถึงสถานะของสหกรณ์ ซึ่งข้อมูลในแผนการเงินที่ต้องจัดทำ ได้แก่

- 1) รายละเอียดเงินลงทุนในโครงการ และเงื่อนไขทางการเงิน
- 2) ตารางแสดงแหล่งที่มา และการใช้ไปของเงิน
- 3) ประมาณการค่าใช้จ่าย
- 4) ประมาณการรายรับ
- 5) งบกระแสเงินสด
- 6) งบแสดงฐานะการเงิน
- 7) งบกำไรขาดทุน

9. แผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการ เป็นการจัดทำแผนการปรับปรุงในด้านต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างหรือเพิ่มขีดความสามารถให้แก่สหกรณ์ได้ผลกำไรมากขึ้น ได้แก่ การปรับปรุงระบบบัญชี ระบบสินค้าคงคลัง ระบบการขนส่งและการจัดส่ง ระบบการผลิตการบริการ ระบบตลาด และอัตรากำลัง เป็นต้น

10. แผนฉุกเฉิน (emergency plan) เป็นการเตรียมแนวทางการดำเนินงานในกรณีที่สถานการณ์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ หรือมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้นจนเป็นผลกระทบในทางลบกับสหกรณ์ ซึ่งโดยทั่วไปสหกรณ์ควรอธิบายลักษณะความเสี่ยงทางธุรกิจที่อาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปอย่างราบรื่นตามแผนที่ได้กำหนดไว้

โดยสรุปแล้ว การเขียนแผนธุรกิจ เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งและเป็นมาตรฐานในการทำธุรกิจ เพราะไม่ว่าจะเป็นการขอกู้เงินหรือการขอสินเชื่อจากธนาคารเพื่อนำเงินมาลงทุน ก็จะต้องเขียนแผนธุรกิจประกอบการพิจารณา เพื่อที่จะทำให้ธนาคารหรือผู้ร่วมธุรกิจได้เห็นภาพรวมของโครงการ รวมถึงการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการต่างๆ ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด จะให้ผลคุ้มทุนเมื่อใด มีความสามารถในการชำระหนี้หรือไม่ ก่อนที่จะเริ่มต้นลงทุนในโครงการนั้นๆ จริง โดยแผนธุรกิจนอกจากจะเป็นการ

ประเมินความเป็นไปได้ของโครงการแล้ว ยังเป็นแผนงานและแผนควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานได้อีกทางหนึ่งด้วย

กิจกรรม 2.2.2

องค์ประกอบของแผนธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไปประกอบด้วยหัวข้อหลักอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 2.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.2 เรื่องที่ 2.2.2)

เรื่องที่ 2.2.3

ตัวอย่างแผนธุรกิจของสหกรณ์

แผนธุรกิจของสหกรณ์นั้นเป็นเป้าหมายสำหรับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ โดยจะแสดงข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ซึ่งสหกรณ์สามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีประสิทธิภาพ และคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่มีความเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดผลกระทบต่อธุรกิจสหกรณ์ได้

แผนธุรกิจสหกรณ์กับแผนการดำเนินงานประจำปีของสหกรณ์มีความเกี่ยวข้องกัน ซึ่งแผนธุรกิจสหกรณ์จะเป็นส่วนหนึ่งของแผนการดำเนินงานประจำปีของสหกรณ์ที่สหกรณ์จัดทำเพื่อขออนุมัติต่อที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีทุกปี เพื่อใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์

ทั้งนี้ ขอยกตัวอย่างแผนธุรกิจของสหกรณ์อนุรักษ์ประมงไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรห่มฟ้า จำกัด เพื่อให้มีความเข้าใจในการจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์มากขึ้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แผนธุรกิจของสหกรณ์อนุรักษ์ประมงไทย จำกัด

สหกรณ์อนุรักษ์ประมงไทย จำกัด เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มเกษตรกรที่มีอาชีพเลี้ยงปลาสดในบ่อดิน และได้มีการจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหกรณ์ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2548 มีสมาชิกแรกตั้ง 120 คน ทุนเรือนหุ้น 25,000 บาท ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งหมด 520 คน มีทุนดำเนินงาน รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 5,350,600 บาท มีการดำเนินงานโดยคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จำนวน 15 คน มีเจ้าหน้าที่จำนวน 9 คน และกลุ่มสมาชิกสหกรณ์นอกจากมีอาชีพเลี้ยงปลาแล้วได้เพิ่มอาชีพอีก 1 อย่าง คือ การเลี้ยงสุกร เป็นการเลี้ยงควบคู่กับการเลี้ยงปลา เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิกและสหกรณ์

สหกรณ์ดำเนินธุรกิจบริการสมาชิก จำนวน 5 ธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิตผล และธุรกิจแปรรูปผลผลิต

1) ธุรกิจสินเชื่อ

- สินเชื่อเงินกู้ระยะสั้นวงเงินไม่เกิน 500,000 บาท ต่อราย อัตราดอกเบี้ย 7.5% ต่อปี
- สินเชื่อเงินกู้ระยะสั้นเพิ่มประสิทธิภาพ (เงินสด) ต่อราย อัตราดอกเบี้ย 7.5% ต่อปี
- สินเชื่อเงินกู้ระยะปานกลางโครงการเงินกู้ปรับปรุงบ่อปลา วงเงินไม่เกิน 30,000 บาท ต่อราย อัตราดอกเบี้ย 7% ต่อปี

2) ธุรกิจเงินฝาก

- เงินฝากออมทรัพย์ อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 2.50 ต่อปี
- เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 3.75 ต่อปี

3) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย บริการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้สมาชิกทั้งเงินสดและเงินเชื่อ

4) ธุรกิจรวบรวมผลผลิต บริการรวบรวมผลผลิตปลาและสุกร แล้วจำหน่ายผลผลิตให้แก่สมาชิก

5) ธุรกิจแปรรูปผลผลิตปลาสด

นอกจากนี้ สหกรณ์ได้ให้บริการจับปลาและจับสุกรแก่สมาชิกด้วย

สหกรณ์ได้จัดแผนธุรกิจสหกรณ์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนการดำเนินงานประจำปีของสหกรณ์ โดยสหกรณ์จะต้องจัดทำเพื่อขออนุมัติต่อที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีทุกปี เพื่อใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ ภายในแผนการดำเนินงานประจำปีจะมีส่วนของแผนการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

**การจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์
สหกรณ์อนุรักษ์ประมงไทย จำกัด**

1) โครงสร้างองค์กร (เฉพาะธุรกิจ)

สหกรณ์บริหารโดยคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน และมีเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานฝ่ายต่างๆ จำนวน 13 คน ซึ่งสหกรณ์ดำเนินธุรกิจ 5 ด้าน คือ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิตผล และธุรกิจแปรรูปผลผลิต ทั้งนี้หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์

(1) ธุรกิจสินเชื่อ

ชื่อ นางแมนศรี งามสง่า ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย

เจ้าหน้าที่ในฝ่าย มีจำนวน 2 คน

(2) ธุรกิจรับฝากเงิน

ชื่อ นางสาวไพศรี แก้วหวาน ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย

เจ้าหน้าที่ในฝ่าย มีจำนวน 1 คน

(3) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

ชื่อ นายชำนาญ มั่นกิจ ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย

เจ้าหน้าที่ในฝ่าย มีจำนวน 2 คน

(4) ธุรกิจรวบรวมผลิิตผล

ชื่อ นายชิงชัย เต่นกล้า ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย

เจ้าหน้าที่ในฝ่าย มีจำนวน 1 คน

(5) ธุรกิจแปรรูปผลิิตผล

ชื่อ นายนิล ช่างทอง ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย

เจ้าหน้าที่ในฝ่าย มีจำนวน 2 คน

2) แผนธุรกิจของสหกรณ์

การกำหนดแผนธุรกิจของสหกรณ์ สำหรับปีบัญชีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 25x8 (ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 25x8 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 25x8) มีดังนี้

(1) แผนธุรกิจสินเชื่อ

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	ปี 25X8												รวม
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
1. ลูกหนี้ระยะสั้น	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	12.	1.2	2.5	1.2	1.2	15.7
2. เงินกู้ระยะปานกลาง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	12.	1.2	2.5	1.2	1.2	15.7

(2) แผนธุรกิจการรับฝากเงิน

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	ปี 25X8												รวม
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
เงินฝากออมทรัพย์	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.12	0.08	0.08	0.08	1.0
รวมทั้งสิ้น	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.12	0.08	0.08	0.08	1.0

(3) แผนธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	ปี 25X8												รวม
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
1. ลูกปลา	1.2	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	10
2. อาหาร	5.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	55
3. เวชภัณฑ์	0.12	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	1
รวมทั้งสิ้น	6.82	5.38	5.38	5.38	5.38	5.38	5.38	5.38	5.38	5.38	5.38	5.38	66

(4) แผนธุรกิจรวบรวมผลผลิต

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	ปี 25X8												รวม
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
1. รวบรวมพืช	3	3	3	3	3	3	3	3	3	7	3	3	40
2. รวบรวมสุกร	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	1.4	0.6	0.6	8
รวมทั้งสิ้น	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	5.6	3.6	3.6	48

(5) แผนธุรกิจการแปรรูปผลผลิต

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	ปี 25X8												รวม
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
1. ผลิตภัณฑ์แปรรูป	3	3	3	3	3	3	3	3	3	7	3	3	40
รวมทั้งสิ้น	3	3	3	3	3	3	3	3	3	7	3	3	40

2. แผนธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรห่มฟ้า จำกัด

สหกรณ์การเกษตรห่มฟ้า จำกัด จัดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหกรณ์ เมื่อวันที่ 17 มกราคม 2518 มีสมาชิกแรกตั้ง 199 คน หุ่นแรกตั้ง 18,200 บาท ปัจจุบันมีสมาชิก 3,151 คน มีทุนเรือนหุ้น 46,025,460 บาท

สหกรณ์การเกษตรห่มฟ้า จำกัด แต่เดิมนั้นสหกรณ์ดำเนินงานธุรกิจเพื่อบริการสินเชื่อเป็นอันดับแรก แต่เนื่องจากในพื้นที่สมาชิกมีอาชีพทำนาและทำไร่ เลี้ยงสัตว์ การให้สินเชื่อเพียงอย่างเดียวเท่ากับส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์มีหนี้มากยิ่งขึ้น คณะกรรมการดำเนินการเห็นว่าถ้าปล่อยไว้ในที่สุด สหกรณ์กับสมาชิกจะเป็นเพียงลูกหนี้กับเจ้าหนี้มากกว่าเป็นเจ้าของกับผู้ใช้บริการ สหกรณ์จึงขยายการดำเนินงานไปสู่ธุรกิจรวมซื้อ โดยได้ดำเนินธุรกิจรวมกันซื้อปุ๋ยและซื้อสินค้าอื่นๆ ที่สมาชิกต้องการมาจำหน่าย เช่น เมล็ดพันธุ์ น้ำมัน เป็นต้น

การจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์ สหกรณ์การเกษตรห่มฟ้า จำกัด

1) โครงสร้างองค์กร (เฉพาะธุรกิจ)

สหกรณ์บริหารโดยคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 9 คน และมีเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานฝ่ายต่างๆ จำนวน 8 คน ซึ่งสหกรณ์ดำเนินธุรกิจ 3 ด้าน คือ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน และธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ทั้งนี้หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์

(1) ธุรกิจสินเชื่อ

ชื่อ นายอำนาจ แยมบาน ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย
เจ้าหน้าที่ในฝ่าย มีจำนวน 2 คน

(2) ธุรกิจรับฝากเงิน

ชื่อ นางสมจิตร อ่ำไพ ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย
เจ้าหน้าที่ในฝ่าย มีจำนวน 1 คน

(3) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

ชื่อ นางขวัญใจ ดำรงผล ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย
เจ้าหน้าที่ในฝ่าย มีจำนวน 2 คน

2) แผนธุรกิจของสหกรณ์

การกำหนดแผนธุรกิจของสหกรณ์ สำหรับปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 25x8 (ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 25x7 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 25x8) ดังนี้

(1) แผนธุรกิจสินเชื่อ

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	ปี 25X7/25X8												รวม
	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	
1. เงินกู้ระยะสั้น	-	1.0	1.0	1.3	1.0	-	-	-	-	-	1.0	-	5.3
2. เงินกู้ระยะปานกลาง	-	-	-	1.5	1.0	1.0	-	-	-	-	-	-	3.5
รวม	-	1.0	1.0	2.8	2.0	1.0	-	-	-	-	1.0	-	8.8

(2) แผนธุรกิจรับฝากเงิน

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	ปี 2557/25X8												รวม
	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	
1. เงินรับฝาก ออมทรัพย์	-	-	0.3	-	0.3	-	0.3	-	0.3	-	-	-	1.2
รวม	-	-	0.3	-	0.3	-	0.3	-	0.3	-	-	-	1.2

(3) แผนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	ปี 2557/25X8												รวม
	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	
1. ปุ๋ย	-	1.1	-	-	-	-	1.0	-	-	-	-	-	2.1
2. เคมีภัณฑ์เกษตร/ อุปกรณ์ การเกษตร	-	0.26	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.26
3. เมล็ดพันธุ์พืช	-	0.45	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.45
4. สินค้าอุปโภค บริโภค	-	-	0.16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.16
รวม	-	1.81	0.16	-	-	-	1.0	-	-	-	-	-	2.97

จากตัวอย่างการจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์อนุรักษ์ประมงไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรห่มฟ้า จำกัด ทั้งสองสหกรณ์ มีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละธุรกิจเป็นปริมาณธุรกิจที่สหกรณ์จะดำเนินการได้ในแต่ละเดือน ตลอดระยะเวลา 1 ปี แต่ยังไม่ครบตามองค์ประกอบ 10 ข้อหลักของแผนธุรกิจที่ได้กล่าวไว้ในเรื่องที่ 2.2 ซึ่งก็เป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่งของเกือบทุกสหกรณ์ ที่มักจะกำหนดองค์ประกอบในการเขียนแผนธุรกิจได้ไม่ละเอียดและครบถ้วนเหมือนกับองค์การธุรกิจอื่นๆ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการทำแผนธุรกิจไปใช้ด้วย แต่หากสหกรณ์ต่างๆ สามารถจัดทำแผนธุรกิจได้ก็จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อสหกรณ์ดังนี้

- 1) สามารถนำข้อมูลในแผนธุรกิจสหกรณ์ไปบรรจุไว้ในแผนการดำเนินงานประจำปีของสหกรณ์
- 2) ฝ่ายจัดการสามารถนำข้อมูลในแผนธุรกิจสหกรณ์ไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ (action plan) ของแต่ละธุรกิจได้ เช่น ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เป็นต้น
- 3) คณะกรรมการดำเนินการสามารถใช้แผนธุรกิจสหกรณ์ ในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ

กิจกรรม 2.2.3

สหกรณ์อนุรักษ์ประมงไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรห่มฟ้า จำกัด ได้จัดทำแผนธุรกิจหลักอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 2.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.2 เรื่องที่ 2.2.3)

แผนการสอนตอนที่ 2.3

การวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 2.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์
- 2.3.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์
- 2.3.3 ตัวอย่างแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

แนวคิด

1. การวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เป็นการวางแผนระยะยาวของสหกรณ์ ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์และวิธีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ ช่วยให้สหกรณ์พัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลง แผนกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เน้นถึงศักยภาพและความพร้อมของสหกรณ์ โดยแผนกลยุทธ์นั้นจะมีองค์ประกอบ 5 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม 2) วิสัยทัศน์ 3) ภารกิจ 4) วัตถุประสงค์ และ 5) ค่านิยม ส่วนระดับของกลยุทธ์มี 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่
2. การจัดทำกลยุทธ์ของสหกรณ์เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์ ที่จะให้ได้วิธีการดำเนินการที่ดีที่สุดสำหรับสหกรณ์ เป็นการช่วยชี้แนะให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของสหกรณ์เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการวางแผน เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ และเพื่อพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ ซึ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์
3. สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยก้าวหน้า จำกัด ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นแผนระยะยาว 5 ปี ระหว่างปี พ.ศ. 2558-2562 ซึ่งมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พร้อมทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ สหกรณ์ได้กำหนดกรอบกลยุทธ์ เพื่อยกระดับความสามารถของสหกรณ์ โดยแบ่งเป็น 5 ยุทธศาสตร์หลัก

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.3.1 “แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.3.2 “การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.3.3 “ตัวอย่างแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายตัวอย่างแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 2.3.1

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

คำว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง การวางแผนอย่างกว้างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว กลยุทธ์ขององค์การสามารถทำได้หลายอย่าง เช่น กลยุทธ์ทางด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการวิจัยและพัฒนา และด้านการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ทั้งนี้กลยุทธ์ก็คือผลสุดท้ายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั่นเอง ซึ่งแต่ละองค์กรต่างก็มีกลยุทธ์ของตนเองที่แตกต่างกัน

1. ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) นั้น ได้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้คล้ายๆ กัน และบางท่านจะเรียกว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์

กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ (2548: 3-16) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่หน่วยงานพยายามหาหรือออกแบบแผนแม่บทหรือแผนระยะยาวที่กำหนดแนวทาง หรือกลยุทธ์และวิธีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายหลักขององค์การ ซึ่งจะครอบคลุมภารกิจทั้งหมดขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือเป็นกระบวนการคิด วิเคราะห์มุ่งไปในอนาคตที่จะให้ได้ความคิดหรือวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับองค์การ เป็นความพยายามให้เกิดความเหนือชั้นกว่าในการพิจารณาวัตถุประสงค์ร่วมขององค์การ ภายใต้สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553: 50) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนระยะยาวที่เน้นองค์กรทั้งหมดในภาพรวมขององค์กร ผู้บริหารพิจารณาแต่ละหน่วยแต่ละแผนกทั้งหมดในภาพรวม ในการวางแผนกลยุทธ์ที่จะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (survive) และความก้าวหน้า (growth) ขององค์การ ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต (register.utcc.ac.th/KM2553/DATA/Document/แผนกลยุทธ์.ppt)

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เป็นการวางแผนระยะยาวของสหกรณ์ ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์และวิธีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของสหกรณ์ในอนาคต

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มีความสำคัญ เพราะจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในอนาคต ความอยู่รอด และการเจริญเติบโตของสหกรณ์และเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเป้าหมายระยะยาว รวมทั้งครอบคลุมถึงเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์

2. ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

การวางแผนกลยุทธ์มีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (leadership) หรือในการสร้างภาพลักษณ์ (image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของสหกรณ์ ดังนี้

- 2.1 ช่วยให้สหกรณ์พัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม
- 2.2 ช่วยให้สหกรณ์ มีความเป็นตัวเอามากขึ้นรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น
- 2.3 ลดความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่แตกต่างในเรื่องของทิศทางการดำเนินงานสหกรณ์
- 2.4 เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณของสหกรณ์แบบมุ่งเน้นผลงาน (performance base budgeting)
- 2.5 กลยุทธ์จะนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดเป็นนโยบาย/แผนงาน/โครงการในช่วงเวลาต่างๆ อย่างเหมาะสม
- 2.6 เป็นแผนการดำเนินงานในระยะยาว ซึ่งเป็นแผนลักษณะบูรณาการที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อภาพรวมในการดำเนินงานของสหกรณ์
- 2.7 แผนกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ ที่เน้นถึงศักยภาพและความพร้อมของสหกรณ์และปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและเกิดประโยชน์ต่อสมาชิกสหกรณ์

3. องค์ประกอบแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย และค่านิยม (core values) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (SWOT analysis) หมายถึง การนำเสนอผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ที่พิจารณาในเชิงพลวัต ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสหกรณ์

strengths	- จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
weaknesses	- จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
opportunities	- โอกาสที่จะดำเนินการได้
threats	- อุปสรรค หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานของสหกรณ์

การวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการทำให้ situation analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต การวิเคราะห์สภาพการณ์ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค

1) **วิสัยทัศน์ (vision)** หมายถึง ภาพอนาคตของสหกรณ์ หรือจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตของสหกรณ์ ภายใต้กรอบเวลาของแผนกลยุทธ์มีลักษณะกว้างขวางครอบคลุม และมุ่งคิดไปสู่อนาคตของสหกรณ์ ซึ่งจะเป็นเรื่องที่สะท้อนสภาพเชิงนามธรรม โดยไม่ได้บ่งชี้ถึงแนวทางการดำเนินงานของสหกรณ์

2) **ภารกิจ (mission)** หมายถึง ข้อความที่ชี้ให้เห็นว่าสหกรณ์มีขอบเขตการดำเนินงาน หรือข้อความที่แสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเท่ากับเป็นการแปลงสภาพที่เป็นนามธรรมมาเป็นสภาพที่เป็นรูปธรรมได้ระดับหนึ่ง การกำหนดภารกิจของสหกรณ์ที่ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่สหกรณ์อย่างน้อย 3 ประการ คือ

(1) เป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขตและจุดมุ่งเน้นของกิจการที่ชัดเจน

(2) เป็นแนวทางในการกำหนดความรับผิดชอบของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย และเป็นการกำหนดมาตรฐาน (standards) สำหรับการดำเนินกิจการในด้านต่างๆ ของสหกรณ์

(3) เป็นการกำหนดมาตรฐานด้านพฤติกรรมและจริยธรรมของสมาชิกสหกรณ์

3) **จุดมุ่งหมาย (goals)** หมายถึง การบ่งบอกถึงผลลัพธ์หรือผลสำเร็จที่ต้องการให้สหกรณ์บรรลุถึงเป้าหมาย สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทาง (ends) เช่น ความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ การบริการที่พึงพอใจของสมาชิก ภาพพจน์ และความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

4) **วัตถุประสงค์ (objective)** หมายถึง ผลผลิต (outputs) ของสหกรณ์ที่ต้องทำให้ได้เพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ หรือสิ่งที่คาดหวังที่จะได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภารกิจต่างๆ ของสหกรณ์ภายในระยะเวลาของแผน เช่น การเพิ่มรายได้ การเพิ่มยอดขาย การลดค่าใช้จ่าย เป็นต้น ในการกำหนดวัตถุประสงค์ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ลักษณะที่เป็นจุดเด่น เครื่องชี้วัด เป้าหมายที่ต้องการ และการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน

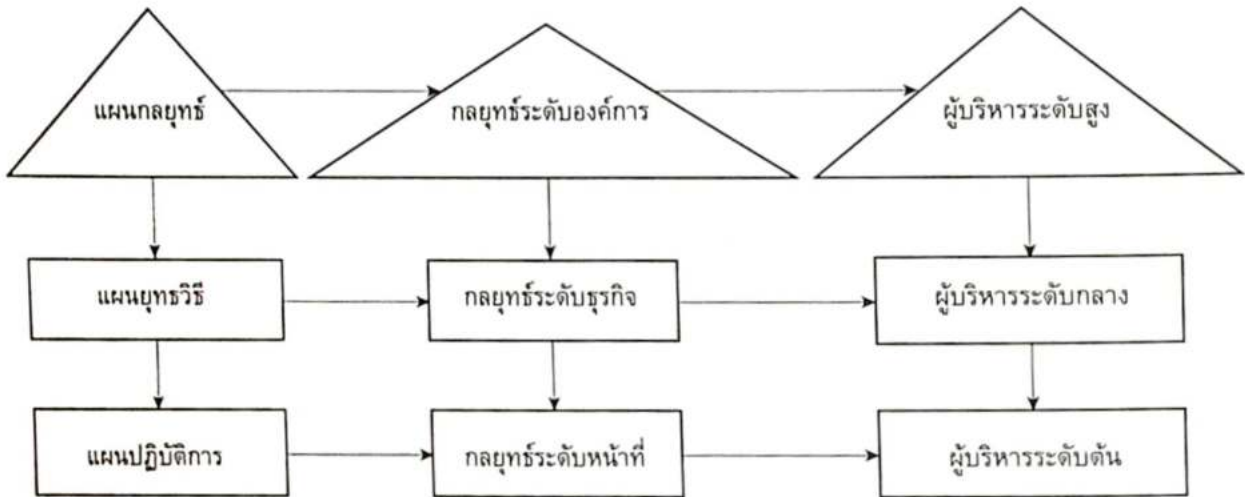
ทั้งนี้ การวิเคราะห์และตรวจสอบวัตถุประสงค์มีหลักที่นิยม คือ หลัก SMART (SMART principle) ได้แก่

sensible & specific	คือ มีความเป็นไปได้และชัดเจน
measurable	คือ สามารถวัดได้
attainable & assignable	คือ บรรลุผลและมอบหมายได้
reasonable & realistic	คือ อธิบายได้และเป็นจริงได้
time available	คือ กำหนดหวังเวลาที่เหมาะสม

5) **ค่านิยมหลัก (core values)** หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในสหกรณ์ซึ่งจะมีผลกระทบต่อค่านิยมหรือความเชื่อถือว่าสิ่งใดเหมาะสมหรือไม่ โดยจะนำไปกำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ซึ่งเป็นระบบค่านิยมของสหกรณ์โดยรวม การที่สหกรณ์มีค่านิยมหลักที่ดีจะช่วยชักนำสมาชิกสหกรณ์ให้สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่ายขึ้น

4. ระดับของกลยุทธ์ของสหกรณ์

ระดับของกลยุทธ์ (levels of strategy) ในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบนั้นจะมีการจำแนกระดับกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับนี้จะประกอบกันเป็นลำดับของกลยุทธ์ภายในสหกรณ์ โดยกลยุทธ์ในแต่ละระดับจะมีความสัมพันธ์กันระหว่างแผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธี และแผนปฏิบัติการ ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกับระดับกลยุทธ์ และระดับผู้บริหาร

จากภาพที่ 2.4 เห็นได้ว่ากลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับนี้ จะประกอบกันเป็นลำดับโดยที่กลยุทธ์แต่ละระดับมีผลกระทบระหว่างกัน และมีขั้นตอนรายละเอียดแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารในแต่ละระดับ ซึ่งแต่ละระดับจึงต้องมีความผสมผสานกันอย่างสอดคล้อง เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate level strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับสูงที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการดำเนินการ จะเกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญในการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยกลยุทธ์กว้างๆ ครอบคลุม ถึงวิสัยทัศน์และภารกิจที่ได้กำหนดไว้

การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางโดยรวมของสหกรณ์ ในเรื่องการเจริญเติบโต และการจัดการธุรกิจสหกรณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสหกรณ์

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ระดับอื่นๆ ซึ่งกลยุทธ์นี้โดยรวมเรียกว่า “กลยุทธ์หลัก” สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์การอยู่คงที่ และกลยุทธ์การตัดทอน

1) **กลยุทธ์การเจริญเติบโต (growth strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่คณะกรรมการดำเนินการใช้เมื่อเห็นโอกาส และเชื่อว่าสหกรณ์มีความสามารถภายในที่จะบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นได้ เพื่อสหกรณ์จะได้ขยายตัวและเจริญเติบโตยิ่งขึ้น การมุ่งที่จะเจริญเติบโตนั้นต้องมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยด้วย

2) กลยุทธ์การอยู่คงที่ (*stability strategy*) เป็นกลยุทธ์ที่คณะกรรมการดำเนินการใช้เมื่อเห็นว่าสหกรณ์ไม่ต้องการเจริญเติบโต แต่พยายามที่จะรักษาสถานะเดิมเอาไว้ เพราะเชื่อว่าหากมุ่งที่จะให้สหกรณ์เจริญเติบโตอาจจะเกิดการเสี่ยงภัยได้ ซึ่งมักจะใช้ในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจซบเซาหรือสหกรณ์ไม่พร้อมที่จะเจริญเติบโต หรือสหกรณ์เจริญเติบโตเต็มที่แล้ว

3) กลยุทธ์การตัดทอน (*retrenchment strategy*) เป็นลักษณะกลยุทธ์ป้องกันตัว (*defensive strategy*) ที่คณะกรรมการดำเนินการมองเห็นว่าจำเป็นต้องลดการดำเนินงานเมื่อสหกรณ์ประสบปัญหาทางการเงิน ถูกคุกคามจากคู่แข่ง หรือมีการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมบางอย่าง กลยุทธ์การตัดทอนมีทั้งกลยุทธ์ฟื้นฟูกิจการ (*turnaround*) เก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (*harvest*) การไม่ลงทุน (*divestiture*) รวมถึงการล้มเลิกกิจการทั้งหมด (*liquidation*)

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (*business level strategy*) เป็นกลยุทธ์ระดับกลุ่มธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับส่วนผสมของธุรกิจและวิธีการจัดสรรทรัพยากรของสหกรณ์ไปสู่แต่ละหน่วยธุรกิจ ในกรณีที่สหกรณ์มีขนาดใหญ่ มีกิจการหลายๆ อย่างหรือมีสินค้าหลายชนิด ซึ่งทำให้ยากต่อการบริหาร จึงได้มีการวิเคราะห์แต่ละหน่วยธุรกิจที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SBU” หรือ (*strategic business units*) แต่ละหน่วยธุรกิจจะมีการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมาเป็นระดับหน่วยธุรกิจที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัท ระดับหน้าที่ และระดับปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของแต่ละหน่วยธุรกิจ

การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจมีวัตถุประสงค์มุ่งที่การระบุธุรกิจเชิงกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน และกลยุทธ์การตอบสนองทันที

4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (*functional level strategy*) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่างๆ ที่สำคัญในสหกรณ์ โดยจะแบ่งความรับผิดชอบออกเป็นหน้าที่ต่างๆ เช่น การผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ มีวัตถุประสงค์ที่การปฏิบัติหน้าที่ทางธุรกิจของสหกรณ์ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่สมาชิกหรือลูกค้า โดยกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่ กลยุทธ์ทางการผลิต กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การเงินและกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนระยะยาวของสหกรณ์บนรากฐานทางการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของสหกรณ์จากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์ ประกอบกับการแสวงหาโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ด้วย

กิจกรรม 2.3.1

1. การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างไรบ้าง
2. ระดับของกลยุทธ์แบ่งออกได้ที่ระดับ เป็นระดับอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 2.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.3 เรื่องที่ 2.3.1)

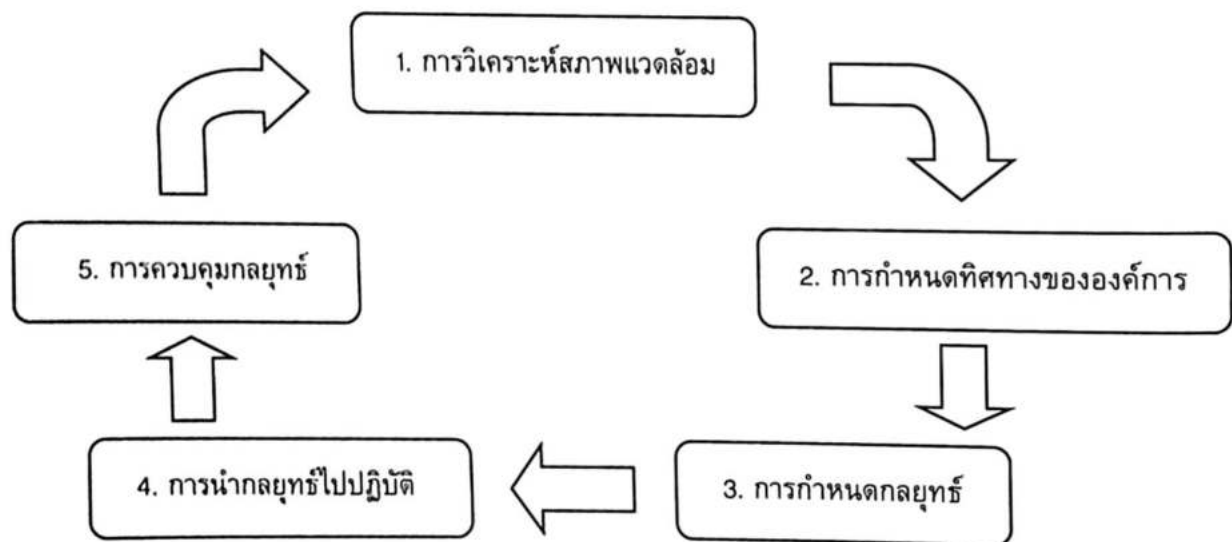
เรื่องที่ 2.3.2

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

การจัดทำกลยุทธ์ของสหกรณ์เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์ที่จะให้ได้วิธีการดำเนินการที่ดีที่สุดสำหรับสหกรณ์ เป็นการช่วยชี้แนะให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของสหกรณ์เห็นถึงความสำคัญของการจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของสหกรณ์ และเพื่อพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ รวมทั้งการตัดสินใจดำเนินการและแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของสหกรณ์

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (set organization direction)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation)
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation)
5. การควบคุมกลยุทธ์ (strategic control)



ภาพที่ 2.5 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์ มักนิยมใช้หลักการวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) คณะกรรมการดำเนินการจะต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อน ของสหกรณ์ กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคของสหกรณ์ ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้คณะกรรมการดำเนินการสามารถกำหนดกลยุทธ์สหกรณ์ได้ดียิ่งขึ้น

จุดแข็งของสหกรณ์จะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งในขณะที่จุดอ่อนของสหกรณ์เป็นสิ่งบั่นทอนความเจริญเติบโต ดังนั้นจึงจำเป็นต้องลดจุดอ่อนให้หมดไปหรือให้เหลือน้อยที่สุด โอกาสจากสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์แต่ในทางกลับกันนั้น อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่คอยขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจำเป็นที่จะต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อมุ่งเอาชนะอุปสรรคให้ได้

สภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์มีขอบเขตการวิเคราะห์เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์ กิจกรรมทางด้านการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ การตลาด การปฏิบัติการ และทรัพยากรภายในอื่นๆ การวิเคราะห์สหกรณ์โดยทั่วไปมักพบจุดอ่อนที่คล้ายคลึงกัน 5 ประการ คือ

- 1) ระบบการบริหารงานล้าสมัย
- 2) ขาดการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 3) การพึ่งพาผลิตสินค้าและบริการที่ล้าสมัย
- 4) ความล้มเหลวที่เกิดจากกิจการในธุรกิจ
- 5) การเกิดปัญหาทางานซ้ำซ้อนที่ก่อให้เกิดการสูญเสียและสิ้นเปลืองอย่างมาก

สภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ มีขอบเขตการวิเคราะห์ครอบคลุมสภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) และสภาพแวดล้อมของงาน (task environment) สภาพแวดล้อมทั่วไปที่จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ส่วนสภาพแวดล้อมของงานที่จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ ได้แก่ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ขายสินค้าหรือวัตถุดิบให้สหกรณ์ ธนาคารหรือสถาบันการเงิน ผู้ถือหุ้น หน่วยงานรัฐบาล องค์กรชุมชน สหภาพแรงงาน และกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ

2. การกำหนดทิศทางขององค์การ

การกำหนดทิศทางของสหกรณ์เปรียบเสมือนเป็นเข็มทิศชี้นำสหกรณ์ให้ก้าวเดินไปข้างหน้า โดยมีแรงจูงใจหรือสิ่งท้าทายที่ต้องการให้สหกรณ์บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งทิศทางของสหกรณ์มี 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่กว้าง ได้แก่ วิสัยทัศน์และภารกิจ กับลักษณะเฉพาะเจาะจง ได้แก่ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และค่านิยมหลัก

3. การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเลือกวิธีการ (means) ที่เป็นไปได้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมายของสหกรณ์ในอนาคต ซึ่งนักวิชาการได้แบ่งแยกความแตกต่างของกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์การ ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ได้ผล สิ่งสำคัญอยู่ที่ต้องวิเคราะห์โครงสร้างสหกรณ์ ว่าสามารถรองรับการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นได้หรือไม่ คณะกรรมการดำเนินการและบุคลากรระดับใดที่จะต้องรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งความสำเร็จของสหกรณ์นั้นจะอยู่ที่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติย่อมมีความสำคัญเช่นเดียวกับการกำหนดกลยุทธ์

นอกจากนี้ต้องมีการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การด้วยว่า วัฒนธรรมของสหกรณ์ในด้านใดที่เป็นอุปสรรคต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้เกิดวัฒนธรรมองค์การตามที่ต้องการ

5. การควบคุมกลยุทธ์

การควบคุมกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ ทบทวน และการประเมินผลงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากลยุทธ์ที่ได้วางไว้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างได้ผลและบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ การควบคุมกลยุทธ์มีกระบวนการปฏิบัติโดยทั่วไป 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นตอนการวัดหรือประเมินผลลัพธ์ของสหกรณ์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวัดเชิงปริมาณ เช่น จำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้น ยอดขายที่สูงขึ้น รายรับของสหกรณ์ เป็นต้น ส่วนการวัดเชิงคุณภาพ จะพิจารณาถึงความสอดคล้องของกลยุทธ์ภายในระดับต่างๆ ความสอดคล้องของกลยุทธ์กับสภาพแวดล้อม ระยะเวลาของกลยุทธ์มีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นตอนเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐานด้านต่างๆ ว่า เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ในกรณีเกิดการเบี่ยงเบน ต้องพิจารณาว่าสหกรณ์สามารถยอมรับผลของการเบี่ยงเบนนั้นได้หรือไม่ เพียงใด

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นตอนการดำเนินการแก้ไขเท่าที่จำเป็น เพื่อให้มีความมั่นใจว่าสหกรณ์สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล วิธีแก้ไขอาจใช้วิธีการต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงราคาของสินค้าและบริการ การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสหกรณ์ที่ยังเป็นอุปสรรคอยู่ หรืออาจกลับไปทบทวนเป้าหมายหรือมาตรฐานงานใหม่ เป็นต้น

โดยสรุปแล้วกลยุทธ์เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ โดยมีแผนการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ที่ชัดเจน เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินธุรกิจได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งเอาไว้ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสหกรณ์ โดยกลยุทธ์ของแต่ละสหกรณ์จะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานของสหกรณ์นั้นๆ

กิจกรรม 2.3.2

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์มีอะไรบ้าง
2. กลยุทธ์หลักสามารถแบ่งออกได้เป็นกี่ประเภทและมีอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 2.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.3 เรื่องที่ 2.3.2)

เรื่องที่ 2.3.3**ตัวอย่างแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์**

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยก้าวหน้า จำกัด เกิดจากแนวความคิดของกลุ่มข้าราชการและลูกจ้างรวมตัวกันขอจัดตั้งสหกรณ์ โดยขออนุมัติต่อกระทรวงศึกษาธิการและได้รับอนุมัติให้ก่อตั้งสหกรณ์ โดยขอจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหกรณ์และได้รับอนุมัติ เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2529 ไซ้ ชื่อว่า “สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยก้าวหน้า จำกัด” มีจำนวนสมาชิก 820 คน และทุนดำเนินงานจำนวน 56,000 บาท ปัจจุบันสหกรณ์มีสมาชิกจำนวน 3,800 คน และมีทุนดำเนินงานจำนวน 360,400,350 บาท

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยก้าวหน้า จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2558-2562 ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) ขององค์กรเพื่อพิจารณาจุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threats) โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนนั้น จะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์ ส่วนการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจะเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายนอกที่น่าจะมีผลกระทบต่อการทำงานกิจการของสหกรณ์

แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยก้าวหน้า จำกัด

ระหว่างปี พ.ศ. 2558 - 2562

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยก้าวหน้า จำกัด ระหว่างปี 2558-2562 ผลของการดำเนินการจากแผนกลยุทธ์ พบว่า

1. จุดแข็งและจุดอ่อน

1.1 จุดแข็ง (strengths) ประกอบด้วย

- 1) การบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และ/หรือระเบียบของสหกรณ์
- 2) มีทุนดำเนินการ และทุนสำรองเพียงพอต่อการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น
- 3) ได้รับชำระหนี้ และทุนเรือนหุ้นของสมาชิกผ่านต้นสังกัด (กองคลัง มหาวิทยาลัยก้าวหน้า) ได้เป็นลำดับแรกก่อนสถาบันการเงินอื่น
- 4) มีสวัสดิการให้สมาชิกและบุคคลในครอบครัว เช่น ทุนส่งเสริมการศึกษาบุตรสมาชิก และสวัสดิการสงเคราะห์ครอบครัวสมาชิก และสวัสดิการอื่นๆ
- 5) มีการให้บริการด้านสินเชื่อแก่สมาชิกที่หลากหลายประเภทและถูกต้องรวดเร็ว
- 6) ดอกเบี้ยเงินกู้สำหรับสมาชิกที่กู้เงินเพื่อที่อยู่อาศัย ต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่นๆ
- 7) ดอกเบี้ยเงินฝากของสหกรณ์ฯ อยู่ในระดับที่สูงกว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไป
- 8) สหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ ได้หลายช่องทาง
- 9) มีการเปิดรับสมัครสมาชิกเพิ่มเติมตลอดเวลา ทำให้สหกรณ์มีความมั่นคงและมีโอกาสในการประกอบธุรกิจมากขึ้น

1.2 จุดอ่อน (weakness) ประกอบด้วย

- 1) การประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสหกรณ์ยังไม่ทั่วถึง
- 2) คณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่ รวมถึงสมาชิกยังขาดความรู้ ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ ขาดการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และขาดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและจริงจัง
- 3) การพิจารณาการให้เงินกู้อย่างมีความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อศักยภาพการส่งชำระหนี้ของสมาชิกลดลง
- 4) ระบบการตรวจสอบภายในของสหกรณ์ยังขาดความรอบคอบในการปฏิบัติงาน การกลั่นกรองข้อมูลของเจ้าหน้าที่ไปสู่คณะกรรมการดำเนินการ
- 5) ปัจจัยเสี่ยงในการบริหารจัดการภายในระหว่างคณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์
- 6) มีคดีความฟ้องร้องเรื่องที่ดินโครงการต่างๆ และคดีว่าด้วยการขาดส่งชำระหนี้ ซึ่งอาจนำไปสู่การตัดหนี้สูญ
- 7) ขาดประสิทธิภาพในการควบคุมตรวจสอบข้อตกงที่สหกรณ์ทำกับนิติบุคคลและองค์กรภายนอก
- 8) ทักษะคติในเชิงลบของสมาชิกต่อการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ
- 9) ขาดเอกภาพด้านการสื่อสารภายในองค์กร

2. โอกาสและอุปสรรค

2.1 โอกาส (Opportunity) ประกอบด้วย

- 1) พระราชบัญญัติประกันเงินฝากฉบับใหม่ที่มีการกำหนดวงเงินในการค้ำประกันจะทำให้สหกรณ์มีโอกาสได้รับเงินฝากมากขึ้น
- 2) ระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ทำให้สหกรณ์มีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในการอนุมัติสินเชื่อให้กับสมาชิก
- 3) การลงทุนในอนาคต สหกรณ์สามารถที่จะให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงินได้ หรือนำเงินไปลงทุนในสถาบันการเงินต่างๆ ที่มีการลงทุนในการขยายธุรกิจจากการเปิด AEC
- 4) สหกรณ์มีโอกาสขยายตัวเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มากในอนาคต เนื่องจากมีโอกาสขยายธุรกิจในการเพิ่มจำนวนสมาชิกจากบุคลากรมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่ยังไม่ได้เป็นสมาชิก
- 5) สมาชิกของสหกรณ์ไม่ต้องมีภาระในการเสียภาษีจากเงินได้ กรณีได้รับดอกเบี้ยจากเงินฝากออมทรัพย์ทุกประเภท รวมถึงเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนก็ไม่ต้องเสียภาษีเช่นกัน
- 6) สมาชิกมีโอกาสสร้างความมั่นคงในชีวิต มีแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อสร้างที่อยู่อาศัย และเพื่อความมั่นคงในอนาคต
- 7) หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานสหกรณ์จังหวัด สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ ให้คำแนะนำและกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด

2.2 อุปสรรค (Threats) ประกอบด้วย

- 1) สภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อมภายในประเทศ มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม
- 2) โครงการที่ดินทำให้สหกรณ์เกิดความสูญเสีย ทั้งชื่อเสียงและค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดีและคดียังไม่แล้วเสร็จ
- 3) สหกรณ์ออมทรัพย์อื่นๆ ที่เป็นคู่แข่งมีอัตราดอกเบี้ยเงินฝากสูงกว่าสหกรณ์ฯ

3. วิสัยทัศน์

สหกรณ์เมื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสหกรณ์แล้ว ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยก้าวหน้า จำกัด เพื่อเป็นกรอบในการบริหารงานในช่วง ปี พ.ศ. 2558-2562 ดังนี้

วิสัยทัศน์ “เป็นสหกรณ์ชั้นนำของประเทศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่พอเพียง ภายใต้การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีส่วนร่วม มีธรรมภิบาล และสร้างคุณประโยชน์ต่อสังคมและพร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียน”

4. พันธกิจ

สหกรณ์กำหนดพันธกิจในการดำเนินงาน ดังนี้

- 4.1 สร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยก้าวหน้า จำกัด บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นจากมวลสมาชิก และบุคคลทั่วไป
- 4.2 พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการและจัดสวัสดิการแก่สมาชิก
- 4.3 สร้างอัตลักษณ์องค์กรให้โดดเด่นเป็นที่รู้จัก และได้รับการยอมรับทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยก้าวหน้า รวมถึงสร้างประโยชน์แก่สมาชิก สังคม และชุมชน
- 4.4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 4.5 ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกยึดการดำเนินชีวิต ตามแนวพระราชดำริส ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พึ่งตนเองให้มากที่สุด

5. เป้าประสงค์

สหกรณ์ดำเนินงานโดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนี้

- 5.1 มุ่งส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกยึดการดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริส ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พึ่งตนเองให้มากที่สุด
- 5.2 เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ ได้รับความเชื่อมั่นจากมวลสมาชิก และบุคคลทั่วไป
- 5.3 มุ่งให้บริการอย่างดีเยี่ยม มีความหลากหลาย มีความถูกต้องและรวดเร็ว รวมถึงมีการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกอย่างรอบด้านและทั่วถึง
- 5.4 เป็นองค์กรที่เป็นที่รู้จัก และได้รับการยอมรับทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
- 5.5 ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 5.6 ส่งเสริมองค์กรที่เชื่อมโยงกิจกรรมร่วมกับสหกรณ์อื่น

6. กลยุทธ์

การดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ดังกล่าวข้างต้น สหกรณ์ได้กำหนดกรอบกลยุทธ์ (strategy map) เพื่อยกระดับความสามารถของสหกรณ์ โดยแบ่งเป็น 5 ยุทธศาสตร์หลัก คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็งภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ 18 โครงการ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และเจ้าหน้าที่

โครงการสัมมนาคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และเจ้าหน้าที่

กลยุทธ์ที่ 2 ปฏิรูปโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

1) โครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยการทำงานเป็นทีม

2) โครงการระบบรายงานผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศภายในองค์กรให้เอื้อต่อการให้บริการแก่สมาชิกและการปฏิบัติงาน

1) โครงการปรับปรุงภูมิทัศน์สำนักงานสหกรณ์

2) โครงการรวมพลัง 5 ส

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนารูปแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้ชัดเจนและมีความยุติธรรม

โครงการสร้างเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบการบริหาร การให้บริการด้านการเงิน และระบบการควบคุมภายในให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อเทียบเคียงกับสถาบันการเงินอื่น

1) โครงการพัฒนารูปแบบการให้บริการด้านสินเชื่อของสหกรณ์

2) โครงการจัดทำแผนงานงบประมาณรายรับ-รายจ่าย ประจำปี

3) โครงการจัดระบบการควบคุมภายในสหกรณ์ฯ

4) โครงการกระจายความเสี่ยงของสมาชิกผู้ค้ำประกัน

5) พัฒนาระบบการตรวจสอบจากภายนอก

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และเจ้าหน้าที่หรือด้านกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ฯลฯ

2) โครงการพัฒนาความรู้ของเจ้าหน้าที่

3) โครงการเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานยอดเยี่ยมประจำปี

กลยุทธ์ที่ 7 รณรงค์การเพิ่มจำนวนสมาชิกสหกรณ์

1) โครงการรณรงค์รับสมาชิกเพิ่ม

2) โครงการสมาชิกสัมพันธ์

กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของสหกรณ์

1) การจัดทำแผนดำเนินงานประจำปีของสหกรณ์

2) การประเมินผลและทบทวนแผนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการ และจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกเพิ่มมากขึ้น ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 12 โครงการ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก

1) โครงการศึกษาดูงานของสมาชิก

2) โครงการจัดอบรมอาชีพระยะสั้นให้กับสมาชิก

3) โครงการส่งเสริมการออมทรัพย์ และระดมทุนเรือนหุ้น

- 4) โครงการสมาชิกต้นแบบ
- 5) โครงการพบปะผู้เกษียณอายุราชการ
- 6) โครงการสุขภาพและความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการให้บริการสมาชิกอย่างมืออาชีพ

- 1) โครงการประชาสัมพันธ์กิจกรรมงานของสหกรณ์ฯ ให้สมาชิกทราบในหลากหลาย

รูปแบบ

- 2) โครงการทุกปัญหามีคำตอบ
- 3) โครงการสวัสดิการกรณีเร่งด่วน
- 4) โครงการพัฒนาระบบบัตรคิวให้บริการแก่สมาชิก

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิก

- 1) โครงการเปิดตู้รับความคิดเห็นของสมาชิก
- 2) โครงการสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยก้าวหน้า จำกัด สัญจรพบปะสมาชิกตาม

หน่วยงานต่างๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างภาพลักษณ์องค์กรให้โดดเด่น ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 13 โครงการ ดังนี้
กลยุทธ์ที่ 1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรอื่นๆ โดยเฉพาะองค์กรที่เกี่ยวข้องในวงการสห

กรณ์ฯ

- 1) โครงการเชื่อมความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
- 2) การสร้างความสัมพันธ์กับสหกรณ์อื่น

กลยุทธ์ที่ 2 เป็นแหล่งวิชาการ ความรู้ด้านการบริหารสหกรณ์

- 1) โครงการจัดอบรมการบริหารสหกรณ์
- 2) โครงการจัดนิทรรศการวันสหกรณ์แห่งชาติ
- 3) โครงการศึกษาดูงานของหน่วยงานภายนอก
- 4) โครงการรับเป็นสถานที่ฝึกงานของนักศึกษา
- 5) โครงการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่สมาชิกผู้สนใจสมัครเป็นกรรมการ

ดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างอัตลักษณ์ของสหกรณ์

- 1) โครงการ branding approach หรือ positioning branding
- 2) โครงการมอบของสมนาคุณแก่สมาชิกในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์
- 3) โครงการทำบุญวันสถาปนาสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยก้าวหน้า จำกัด
- 4) โครงการสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างประโยชน์แก่สังคมและชุมชน

- 1) โครงการผ้าป่าเพื่อการศึกษาและบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม
- 2) โครงการสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ 3 โครงการ ดังนี้
 กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

- 1) โครงการพัฒนาระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศ
- 2) โครงการการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

โครงการอบรมพัฒนาเจ้าหน้าที่ ด้านระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย ระบบกล้องวงจรปิด และอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกยึดการดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พึ่งตนเองให้มากที่สุด ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ 2 โครงการ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

- 1) โครงการส่งเสริมการประกอบอาชีพเสริมของสมาชิก
- 2) โครงการลดค่าใช้จ่ายของสหกรณ์

โดยสรุปแล้ว สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยก้าวหน้า จำกัด ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ระหว่างปี พ.ศ. 2558-2562 ซึ่งมีวิเคราะห้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พร้อมทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ สหกรณ์ได้กำหนดกรอบกลยุทธ์ (strategy map) เพื่อยกระดับความสามารถของสหกรณ์ โดยแบ่งเป็น 5 ยุทธศาสตร์หลัก คือ การพัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็ง พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการ และจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก สร้างภาพลักษณ์องค์กรให้โดดเด่น พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกยึดการดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กิจกรรม 2.3.3

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยก้าวหน้า จำกัด ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ โดยกำหนดกรอบกลยุทธ์เพื่อยกระดับความสามารถของสหกรณ์ โดยแบ่งเป็นยุทธศาสตร์หลักได้บ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 2.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.3 เรื่องที่ 2.3.3)

แผนการสอนตอนที่ 2.4

การวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 2.4 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 2.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์
- 2.4.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์
- 2.4.3 ตัวอย่างแผนปฏิบัติการของสหกรณ์

แนวคิด

1. การวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ เป็นการวางแผนหรือจัดทำแผนของสหกรณ์ที่กำหนดรายละเอียดและความรับผิดชอบ เพื่อให้แผนสำเร็จลุล่วงลงได้ โดยแปลงความคิดในการกระทำสิ่งต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เห็นถึงความเป็นไปได้ ซึ่งจะเป็นแผนระยะสั้น 1- 2 ปี โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ด้วย การวางแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับล่างที่จะต้องกระทำตามเป้าหมายการวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์เป็นการจัดทำแผนระยะสั้น โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสหกรณ์หรือโครงการ มีลักษณะที่เป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำทุกวัน ซึ่งปัจจัยที่สำคัญในการวางแผนปฏิบัติการ คือ โครงสร้างสหกรณ์ ผู้นำหรือผู้บริหารสหกรณ์ การติดต่อสื่อสารภายใน และวัฒนธรรมองค์การ
2. การจัดทำแผนการปฏิบัติการ เป็นการแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดโครงการภายใต้แผนงบประมาณ จะมีข้อมูลหลักสำหรับการจัดทำแผนการปฏิบัติงานอย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ของหน่วยงานระดับกรมและเป้าหมายการให้บริการที่ชัดเจน 2) โครงสร้างผลผลิตที่ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงาน 3) กิจกรรมหลักของแต่ละผลผลิต 4) บุคลากรของหน่วยนำส่งผลผลิต 5) งบประมาณการบลงทุนและงบดำเนินงานของโครงการ ซึ่งขั้นตอนของการจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ คือ ศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทบทวนปรับกลยุทธ์ จัดทำแผนปฏิบัติการ ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน และควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนกลยุทธ์เป็นการสร้างหรือพัฒนากลยุทธ์หลังจากได้วิเคราะห์สภาวะแวดล้อม และสหกรณ์ได้พิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้ โดยเปรียบเทียบถึงผลประโยชน์ที่ได้ของกลยุทธ์แล้วก็จะนำแผนกลยุทธ์นั้นไปแปลงสู่การปฏิบัติการต่อไป

3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการสร้างหรือพัฒนากลยุทธ์หลังจากได้วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมและสหกรณ์ได้พิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้ โดยเปรียบเทียบถึงผลประโยชน์ที่ได้ของกลยุทธ์แล้ว ก็จะนำแผนกลยุทธ์นั้นไปแปลงสู่การปฏิบัติการต่อไป ซึ่งสหกรณ์การเกษตรมั่นคง จำกัด ได้จัดทำโครงการสหกรณ์พบสมาชิก และโครงการจัดทำเว็บเพจเพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์รักษาสุภาพ จำกัด ได้จัดทำแผนปฏิบัติการด้านสมาชิก ด้านการเงินด้านพัฒนาระบบงานและด้านสังคม

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.4.1 “แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.4.2 “การจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.4.3 “ตัวอย่างแผนปฏิบัติการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายตัวอย่างแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 2.4.1

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์

การบริหารงานของสหกรณ์ในเชิงกลยุทธ์นั้นมีการวางแผนเป็นขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนแรกจะมีการวิเคราะห์สถานการณ์ของสหกรณ์ กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แล้วนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ และสุดท้ายเป็นการนำแผนไปปฏิบัติการ

1. ความหมายของการวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์

แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับฝ่ายต่างๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เป็นไปอย่างสอดคล้องและมีการประสานงานกันในทิศทางและเวลาที่เหมาะสม ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้คำจำกัดความของแผนปฏิบัติการ (action plan) ไว้หลากหลายซึ่งสรุปได้ดังนี้ (สงเสริม หอมกลิ่น, 2558: 6) ดังนี้

เบญจวรรณ ชุ่มทอง (2553: 2) แผนปฏิบัติการ หมายถึง แผนการทำงานประจำปีที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบายธุรกิจ และแผนหลัก หรือแผนแม่บท (master plan) ซึ่งแผนแม่บทนั้นเป็นแผนระยะยาวขององค์การ ที่บ่งบอกทิศทางว่าองค์การต้องการดำเนินการไปทิศทางใด โดยมีแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนระยะสั้นที่กำหนดขึ้นเป็นปีต่อปี ในการช่วยขับเคลื่อนให้แผนระยะยาวประสบความสำเร็จ

เสาวภา มีถาวรกุล (2555: 325) แผนปฏิบัติการ หมายถึง แผนกิจกรรมหรือแผนการดำเนินการที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นเป็นการล่วงหน้า โดยมากมักจะเป็นการดำเนินการในระยะเวลานั้นๆ ของแต่ละหน่วยงาน เช่น สัปดาห์ เดือน และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้นที่จะต้องรับผิดชอบในการวางแผนการปฏิบัติการ

สายงานแผนและยุทธศาสตร์ การประปาส่วนภูมิภาค (2554: 1) แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องคำประกันว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นมีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินการได้สำเร็จ ก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นกัน

ดังนั้น แผนปฏิบัติการของสหกรณ์ จึงเป็นแผนกิจกรรมหรือแผนการดำเนินการที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบายธุรกิจ และแผนหลักของสหกรณ์ โดยการที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ และแผนนั้นก็สมารถที่จะเป็นเครื่องคำประกันว่าเป้าหมายที่สหกรณ์ตั้งไว้มีความเป็นไปได้

จากการที่สหกรณ์ได้จัดทำแผนแล้ว ก็จะต้องมีการวางแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมาย การวางแผนปฏิบัติการ ไว้ดังนี้ (สงเสริม หอมกลิ่น, 2558: 7)

สมพิศ สุขแสน (2552: 3) การวางแผนปฏิบัติการ หมายถึง การจัดทำแผนระยะสั้น 1-2 ปี โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของงาน หรือโครงการที่จะต้องทำ รวมทั้งจัดทำรายละเอียดของการดำเนินงานไว้ด้วย โดยต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์

เบญจวรรณ ชุ่มทอง (2552: 3) การวางแผนปฏิบัติการ หมายถึง ผลของการแปลงความคิดในการจะทำการสิ่งต่างๆ ที่อยู่ในความคิดของคนทำงานให้ออกมาอยู่ในกระดาษหรือไฟล์คอมพิวเตอร์ที่ผ่านกระบวนการในการกลั่นกรองแล้วว่าเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานที่กำหนดไว้

สำนักงาน ก.พ. (2551: 4) การวางแผนปฏิบัติการ หมายถึง การวางแผนเพื่อลงมือกระทำโดยเป็นแผนที่กำหนดรายละเอียดและความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้แผนนั้นสำเร็จลุล่วงลงได้ เพราะตามหลักความจริงที่ว่าไม่ว่าแผนใหญ่จะมีรายละเอียดแค่ไหนก็ตาม ควรต้องทำแผนปฏิบัติงานไว้เสมอ เนื่องจากเป็นแผนที่กำหนดตัวบุคคล เงิน เวลา อุปกรณ์ ฯลฯ ลงไปอย่างชัดเจน ผู้รับผิดชอบจะเป็นผู้บริหารระดับแผนกหรือระดับล่าง หรือผู้ที่รับผิดชอบชั่วคราวเมื่องานเสร็จสิ้นก็พ้นวาระการรับผิดชอบไป

ดังนั้น การวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ หมายถึง การวางแผนหรือจัดทำแผนของสหกรณ์ที่กำหนดรายละเอียดและความรับผิดชอบเพื่อให้แผนสำเร็จลุล่วงลงได้ โดยแปลงความคิดในการกระทำสิ่งต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เห็นถึงความเป็นไปได้ ซึ่งจะเป็นแผนระยะสั้น 1- 2 ปี โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของงาน และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ด้วย

2. การแปลงแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ

การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์จะเริ่มด้วยการกำหนดนโยบายในด้านแผนงานโครงการและแผนปฏิบัติการ (action plan) ซึ่งจะช่วยให้แผนกลยุทธ์ถูกนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงออกเป็นกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการที่สหกรณ์จะต้องดำเนินการ ซึ่งจะมีขั้นตอนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติที่ประกอบด้วยกิจกรรม 10 กิจกรรม ดังนี้

2.1 การจัดทำวัตถุประสงค์ แนวทางการพัฒนาวัตถุประสงค์ เป็นวัตถุประสงค์ประจำปี มีระยะสั้นซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพราะวัตถุประสงค์ระยะสั้นเปรียบเสมือนพื้นฐานให้วัตถุประสงค์ระยะยาวประสบความสำเร็จ ซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณสมบัติพื้นฐาน ดังนี้

- 1) การเจาะจง จะต้องเป็นวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้
- 2) การกำหนดเวลาแน่นอน จะต้องมีการกำหนดเวลาที่แน่นอนในการทำงานให้สำเร็จ
- 3) การบรรลุเป้าหมาย จะต้องสามารถบรรลุเป้าหมายและมีความท้าทายเพียงพอที่จะทำให้เกิดความสนใจและจูงใจให้ผู้บริหารของสหกรณ์ต้องการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้วัตถุประสงค์ระยะสั้นต้องมีทิศทางที่เหมาะสม แต่จะต้องมีความยืดหยุ่นเพราะการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกอาจเกิดขึ้นได้โดยไม่มีการคาดหมายไว้ล่วงหน้า เช่น การเกิดอุบัติเหตุในการผลิตหรือบริการ การแข่งขันผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อมาทดแทนสินค้าเก่า เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้นภายในสหกรณ์ และรัฐบาลออกกฎหมายใหม่ เป็นต้น

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ระยะสั้นที่ดีควรมีลักษณะที่เป็นประโยชน์ต่อกลยุทธ์โดยรวม และต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์รวมของสหกรณ์ด้วย

2.2 การกำหนดนโยบายในการปฏิบัติ ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องกำหนดนโยบายที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ ซึ่งการกำหนดนโยบาย หรือกฎหรือขั้นตอนต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ใช้เพื่อกำหนดกิจกรรมที่สหกรณ์จะต้องใช้ในการจัดการกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นประจำ

2.3 การจัดสรรทรัพยากร สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาขนาดของสหกรณ์ และต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องและทันเหตุการณ์ การจัดสรรทรัพยากรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ทรัพยากรมนุษย์ 2) ต้นทุนของเงิน 3) การลงทุนในที่ดิน และ 4) เครื่องมือต่าง ๆ การใช้เงินทุนหมุนเวียน ซึ่งการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว

2.4 การจัดโครงสร้างองค์การ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องมีการจัดโครงสร้างองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยเป็นแบบทางการและสามารถเชื่อมโยงเทคโนโลยีและบุคลากรให้เข้ากันได้ รวมทั้งต้องมีโครงสร้างแบบกว้าง ๆ ไว้รองรับ เช่น โครงสร้างตามหน้าที่ โครงสร้างตามแผนก และโครงสร้างแบบเมทริกซ์

2.5 การทบทวนและปรับปรุงการให้รางวัล สหกรณ์จะต้องมีการปรับปรุงระบบการให้รางวัลต่าง ๆ ของสหกรณ์ เช่น ค่าตอบแทน หรือโบนัสประจำปี โดยจะต้องสอดคล้องกับปริมาณงานที่ทำได้ วิธีการให้รางวัลนี้ต้องขึ้นอยู่กับผลงาน ซึ่งจะทำให้กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้บรรลุผลตามกลยุทธ์

2.6 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายพื้นฐานของการจัดการ คือ การสร้างความเข้าใจและข้อตกลงโดยรวม กลยุทธ์ต้องได้รับการยอมรับและมีการต่อต้านน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารของสหกรณ์ต้องสร้างการยอมรับในสหกรณ์ให้ได้ ซึ่งจะลดกระแสการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

2.7 การจัดผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ การที่จะทำให้อุตสาหกรรมประสบความสำเร็จนั้น คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะต้องเป็นผู้บริหารเชิงผลสัมฤทธิ์ ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการ ได้แก่ 1) ต้องรู้จักกำหนดทิศทาง 2) มีการออกแบบองค์การ และ 3) จะต้องรู้จักปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ

2.8 การพัฒนาวัฒนธรรมการทำงาน วัฒนธรรมขององค์การเป็นตัวกำหนดว่าองค์การนั้นจะสำเร็จหรือล้มเหลวได้เช่นกัน

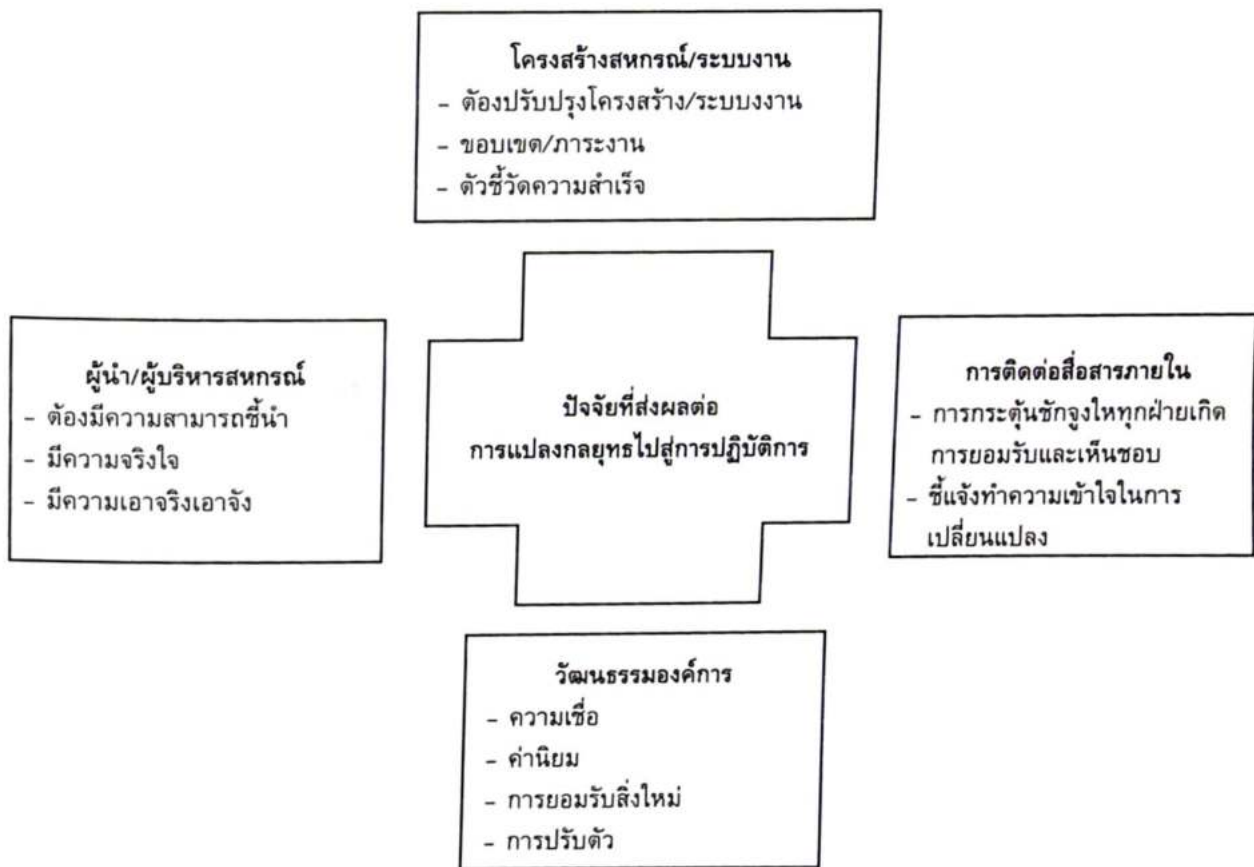
2.9 การปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ กระบวนการผลิตทำให้เกิดผลดี สามารถใช้หลักเกณฑ์ที่สำคัญ คือ คุณภาพ การคิดค้นสิ่งใหม่ และความรวดเร็ว ในการผลิตหรือการบริการ

2.10 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์สำเร็จหรือล้มเหลว ดังนั้นสหกรณ์ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถรองรับกลยุทธ์ได้ ซึ่งมีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การฝึกงาน การศึกษาเพิ่มเติม เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น เป็นกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่สหกรณ์ได้จัดทำขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการ

การแปลงแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัตินั้นมีความยากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ เพราะว่าการปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ทำให้เกิดปัญหาในการที่จะแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญ คือ โครงสร้างสหกรณ์หรือระบบงาน ผู้นำหรือผู้บริหารสหกรณ์ การติดต่อสื่อสารภายใน และวัฒนธรรมองค์กร ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการ

โดยสรุปแล้ว ปัญหาที่สหกรณ์ไม่สามารถนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เกิดจากกระบวนการสื่อสารภายใน ผู้บริหารสหกรณ์ไม่มีความจริงใจ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่มีความสามารถเพียงพอ และมีการต่อต้านในการจัดทำแผนกลยุทธ์

กิจกรรม 2.4.1

1. การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วยกิจกรรมใดบ้าง
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการ คืออะไร

(โปรดทำกิจกรรม 2.4.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.4 เรื่องที่ 2.4.1)

เรื่องที่ 2.4.2

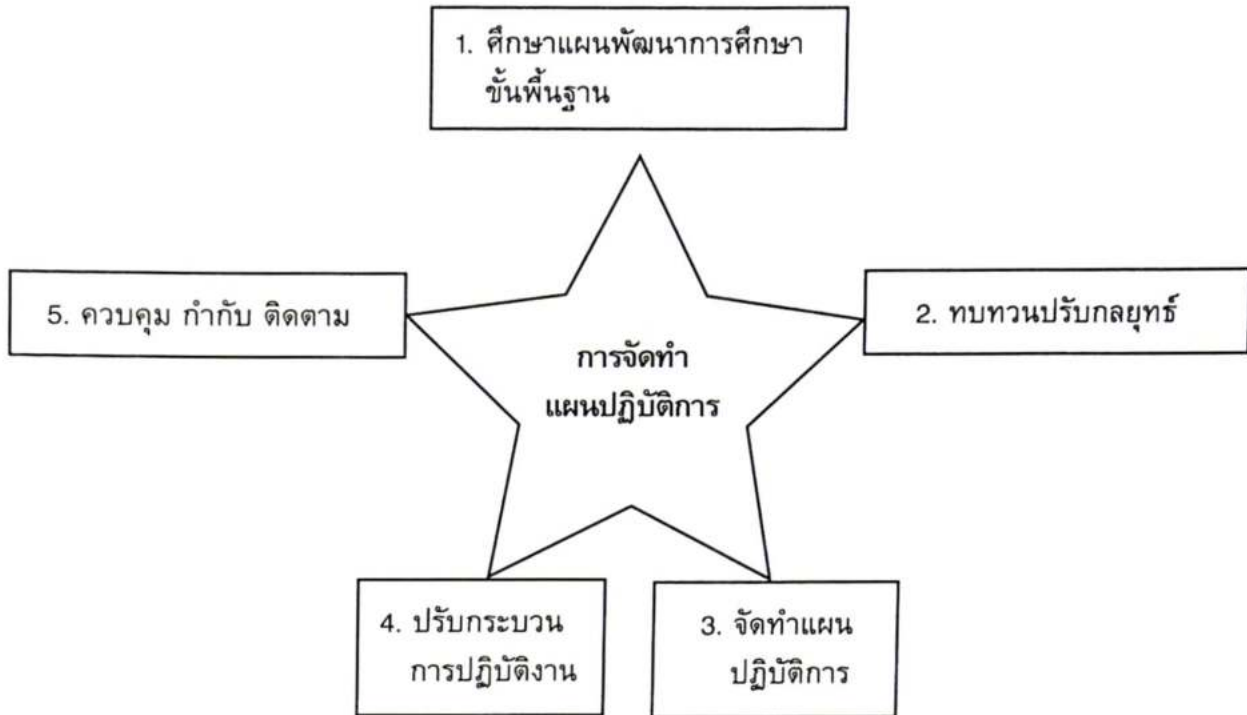
การจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์

การจัดทำแผนการปฏิบัติการ (action plan) เป็นการแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดโครงการภายใต้แผนงบประมาณ จะมีข้อมูลหลักสำหรับการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน อย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ของหน่วยงานระดับกรมและเป้าหมายการให้บริการที่ชัดเจน 2) โครงสร้างผลผลิต (output structure) ที่ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงาน 3) กิจกรรมหลัก (main activities) ของแต่ละผลผลิต (output) และ 4) บุคลากร (personnel) ของหน่วยนำส่งผลผลิต รวมทั้ง 5) ประมาณการงบลงทุนและงบดำเนินงานของโครงการ (fixed cost and operating cost)

1. ขั้นตอนของการจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในฝ่ายต่างๆ ควรมีการปรึกษาหารือถึงแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการว่าควรจะเป็นอย่างไร จะได้ออกมาในแนวทางเดียวกัน และต้องหาข้อสรุปร่วมกันว่า สิ่งที่คาดหวังจากการนำเสนอแผนปฏิบัติการนั้นคืออะไร แต่จะต้องมีส่วนที่วิเคราะห์ผลกระทบของแผนที่มีต่อเป้าหมายที่เกี่ยวข้องด้วย

การจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ มี 5 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

จากภาพที่ 2.7 ขั้นตอนของการจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ มีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

1.1 ศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกลยุทธ์

1.2 ทบทวนปรับกลยุทธ์ พิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่ อาจมีกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เนื่องจาก

- นโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ
- สังคมภายในประเทศ สังคมโลก
- กลยุทธ์ไม่เหมาะสม

1.3 จัดทำแผนปฏิบัติการ สหกรณ์ต้องแปลงแผนพัฒนาฯ เป็นแผนปฏิบัติการ (action plan) เพื่อเป็นกรอบ ทิศทางการดำเนินงานตามภารกิจของสหกรณ์

1.4 ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สหกรณ์พร้อมที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงานได้สำเร็จ ศึกษาเพิ่มเติมจากการพัฒนาองค์กร การทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (blueprint for change)

1.5 ควบคุม กำกับ ติดตาม เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ตรวจสอบความเข้าใจ
- กำกับการปฏิบัติงาน
- การได้รับการสนับสนุนโดยการมีส่วนร่วม

2. วัตถุประสงค์การจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์

แผนปฏิบัติการของสหกรณ์ เป็นเครื่องมือที่ยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ นั้นมีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์การจัดทำแผนปฏิบัติการ คือ

2.1 เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

2.2 เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานไว้ล่วงหน้า

2.3 เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน

2.4 เพื่อลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน

2.5 เพื่อจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของการทำงานไว้ล่วงหน้า

2.6 เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เพราะทุกคนจะทราบว่าจะต้องทำอะไร เมื่อไร อย่างไร

2.7 เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี

2.8 เพื่อให้แผนที่วางไว้มีความเป็นไปได้ และใกล้เคียงกับการที่จะปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

กิจกรรม 2.4.2

การจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์มีกี่ขั้นตอนอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 2.4.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.4 เรื่องที่ 2.4.2)

เรื่องที่ 2.4.3

ตัวอย่างแผนปฏิบัติการของสหกรณ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการสร้างหรือพัฒนากลยุทธ์หลังจากได้วิเคราะห์สภาวะแวดล้อม และสหกรณ์ได้พิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้โดยเปรียบเทียบถึงผลประโยชน์ที่ได้ของกลยุทธ์ แล้วก็จะนำแผนกลยุทธ์นั้นไปแปลงสู่การปฏิบัติการต่อไป

ตัวอย่างการนำแผนกลยุทธ์แปลงสู่แผนปฏิบัติการของสหกรณ์การเกษตรมั่นคง จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์รักษาสภาพ จำกัด

1) สหกรณ์การเกษตรมั่นคง จำกัด ได้จัดทำโครงการสหกรณ์พบสมาชิก และโครงการจัดทำเว็บเพจเพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

สหกรณ์การเกษตรมั่นคง จำกัด

แผนปฏิบัติการ

ระยะเวลาตั้งแต่ เดือนมกราคม 2558 ถึง เดือนธันวาคม 2558

ลำดับที่	แผนงาน/ โครงการ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	ปีที่		
						1	2	3
1	โครงการ สหกรณ์ พบสมาชิก	1. จัดทำโครงการเสนอขอ อนุมัติ 2. จัดทำรายชื่อสมาชิกกลุ่ม เป้าหมาย 3. ติดต่อสถานที่ อาหาร 4. แจงผู้เกี่ยวข้องทำหนังสือ เชิญประชุม 5. เตรียมเรื่องเบิกค่าใช้จ่าย 6. ติดต่อพาหนะเดินทาง 7. เบิกวัสดุอุปกรณ์ เอกสาร 8. ดำเนินการตามโครงการ 9. สรุปโครงการและค่าใช้จ่าย	เจ้าหน้าที่ ประชา สัมพันธ์	สมาชิก ชั้นนำ 100 คน	30,000	/	/	/

ตาราง (ต่อ)

ลำดับที่	แผนงาน/ โครงการ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	ปีที่		
						1	2	3
2	โครงการจัดทำ เว็บเพจเพื่อ การเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสาร	1. จัดทำโครงการเสนอขอ อนุมัติ 2. ติดต่อผู้เขียนโปรแกรม 3. เตรียมการเรื่องเบิก- ค่าใช้จ่าย 4. ติดตั้งโปรแกรมและอบรม เจ้าหน้าที่ 5. ดำเนินการ 6. ติดตามผลการดำเนิน โครงการ	เจ้าหน้าที่ ธุรการ	เพื่อให้ บริการเผยแพร่ข้อมูล แก่สมาชิก และผู้สนใจ	20,000	/	/	/

2) สหกรณ์ออมทรัพย์รักษาสุภาพ จำกัด ได้จัดทำแผนปฏิบัติการด้านสมาชิก ด้านการเงิน ด้านพัฒนาระบบงานและด้านสังคม โดยมีรายละเอียดดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์รักษาสุภาพ จำกัด
แผนปฏิบัติการ
ระยะเวลาตั้งแต่เดือน มกราคม 2558 ถึง เดือนธันวาคม 2558

ลำดับ	โครงการ/งาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ระยะเวลา
ด้านสมาชิก					
1	การประชุมใหญ่ สามัญ ประจำปี 2558	เพื่อให้มีการประชุมใหญ่ สามัญประจำปีที่รวดเร็ว ทันความต้องการตอบ สนองต่อสมาชิก	จัดประชุมใหญ่สามัญ ประจำปี 25x8	1 ครั้ง	22 ม.ค. 2558
2.	พัฒนาคุณภาพ สมาชิก	ให้สมาชิกได้รับความรู้ใน ระบบสหกรณ์	1. พัฒนาระบบการ ให้บริการการเงิน สมาชิก 2. จัดประชุม/อบรม ให้ความรู้เกี่ยว กับกิจกรรมที่เป็น ประโยชน์ต่อสมาชิก	สมาชิกทุกคน	ก.พ.-ธ.ค. 2558

ตาราง (ต่อ)

ลำดับ	โครงการ/งาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ระยะเวลา
3.	พัฒนาความรู้ ผู้ประสานงานผู้แทน สมาชิก	ส่งเสริมให้ผู้ประสานงาน ผู้แทนสมาชิกปฏิบัติงาน อย่างมีคุณภาพ	1. ประชุม/อบรม 2. พัฒนาระบบ คะแนนสะสม คะแนนคุณภาพของ ผู้ประสานงานผู้แทน สมาชิก 3. จัดทำหลักเกณฑ์การ จ่ายค่าตอบแทนตาม ผลงาน	35 คน	ม.ค.-ธ.ค. 2558
4.	จัดสวัสดิการให้แก่ สมาชิก	ให้สมาชิกมีสวัสดิการ มีแรงจูงใจในการเป็น สมาชิกสหกรณ์ใน ระยะยาว	พัฒนาระบบสวัสดิการ ของสมาชิกให้ ครอบคลุมเป็นธรรม โปร่งใส	1. โครงการ สวัสดิการ คลายกังวล 2. โครงการ สุขสบาย	ม.ค.-ธ.ค. 2558
5.	มอบของที่ระลึกใน โอกาสต่าง ๆ	เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ แก่สมาชิกและเชื่อมสาย สัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์ สมาชิก	1. วันขึ้นปีใหม่ 2. งานเกษียณอายุ ราชการ 3. อื่นๆ	สมาชิก ทุกคน	ม.ค.-ธ.ค. 2558
6.	ประชาสัมพันธ์งาน สหกรณ์	เพื่อประชาสัมพันธ์ให้กับ สมาชิกและผู้สนใจ	1. จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ 2. พัฒนาเว็บไซต์ สหกรณ์	1. แผ่นพับ 6,000 ฉบับ 2. วารสาร ปีละ 1 ครั้ง 3. ปรับปรุง ข้อมูล เว็บไซต์ ทุกเดือน	ม.ค.-ธ.ค. 2558
7.	รับสมัครสมาชิก สหกรณ์	เพื่อเพิ่มสมาชิก สหกรณ์	รับสมัครสมาชิกสามัญ และสมาชิกสมทบ	100 คน	ม.ค.-ธ.ค. 2558

ตาราง (ต่อ)

ลำดับ	โครงการ/งาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ระยะเวลา
ด้านการเงิน					
8.	พัฒนาระบบเงินให้กู้แก่สมาชิก	เพื่อให้เงินกู้แก่สมาชิกให้มีประสิทธิภาพ สะดวก และรัดกุมให้มากยิ่งขึ้น	1. สแกนลายนิ้วมือชื่อสมาชิก 2. ตรวจสอบเอกสารหลักฐานการกู้ 3. พัฒนาระบบเบิกเงินกู้	1. สมาชิกทุกคน 2. ทุกสัญญาเงินกู้ 3. เบิกผ่านธนาคาร	ม.ค.-ธ.ค. 2558
9.	พัฒนาระบบการรับฝากเงิน-ถอนเงินฝาก	1. เพื่อให้สมาชิกฝาก-ถอนเงินได้รับความสะดวก 2. เพื่อจูงใจให้สมาชิกฝากเงินให้มากขึ้น	1. ออกหน่วยเคลื่อนที่ให้บริการรับฝากเงิน 2. สามารถเลือกถอนเงินฝากผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (ATM) ได้สะดวก 3. บริการหักเงินเดือนเข้าบัญชีเงินฝาก	1. หน่วยละ 1 ครั้ง/ปี 2. ธนาคารกรุงไทย จำกัด และธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด 3. ทุกเดือน	ม.ค.-ธ.ค. 2558
10.	ระดมเงินฝากกับสหกรณ์	เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกมีเงินฝากกับสหกรณ์	1. จัดสัปดาห์รณรงค์เงินฝาก 2. จัดกิจกรรมสร้างแรงจูงใจในการฝากเงินกับสหกรณ์	1. มี.ค.-เม.ย. 2558 2. ยอดเงินฝาก 300 ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค. 2558
11.	จัดหารายได้เสริมสหกรณ์	เพื่อให้สหกรณ์มีรายได้จากทางอื่น นอกจากดอกเบี้ยเงินให้กู้แก่สมาชิก	1. จัดทำแผนการหารายได้อื่นของสหกรณ์ เช่น - สวัสดิการประกันภัย - จำหน่ายบัตรโทรศัพท์ - ลงทุนในตลาดเงิน - จัดเป็นศูนย์บริการด้านเทคโนโลยีแก่สหกรณ์ต่าง ๆ	200,000 บาท/ปี	ม.ค.-ธ.ค. 2558

ตาราง (ต่อ)

ลำดับ	โครงการ/งาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ระยะเวลา
ด้านพัฒนาระบบงาน					
12.	พัฒนาระบบงานบริการสหกรณ์	เพื่อพัฒนาระบบงานบริการให้มีประสิทธิภาพ	1. พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่/มาตรฐานงาน 2. ระบบจัดทำคะแนนศักยภาพของเจ้าหน้าที่ 3. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคน	ม.ค.-ธ.ค. 2558
13.	พัฒนาระบบบริการออนไลน์	เพื่อให้สมาชิกสามารถใช้บริการได้สะดวกยิ่งขึ้น	1. จัดให้สมาชิกกู้เงินผ่านออนไลน์ 2. ปรับสมุดเงินฝากอัตโนมัติ 3. ให้บริการออกหน่วยเคลื่อนที่	1. สมาชิกทุกคน 2. ซ้อมตู้วางเครื่องพิมพ์สมุดและเครื่องอ่านบาร์โค้ดไว้บริการสมาชิก 3. หน่วยละ 1 ครั้ง/ปี	ม.ค.-ธ.ค. 2558
14	ติดตั้งกล้องวงจรปิดโรงจอดรถยนต์พื้นที่คอนกรีตถนนข้างสหกรณ์	1. เพื่อความปลอดภัยในทรัพย์สินของสหกรณ์ 2. เพื่อเป็นที่จอดรถยนต์สมาชิกเพิ่มเติมและซ่อมแซมพื้นและถนนในบริเวณสำนักงาน	1. ติดตั้งกล้องวงจรปิดด้านหลังอาคาร 2. สร้างโรงจอดรถยนต์พื้นที่คอนกรีตและถนน	โรงจอดรถเพิ่มเติมทางเดินรถข้างสหกรณ์ไปด้านหลัง	ก.พ. 2558

ตาราง (ต่อ)

ลำดับ	โครงการ/งาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ระยะเวลา
15	ปรับปรุงวัสดุอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยี	ปรับปรุงซ่อมแซมอุปกรณ์ด้านไอที และอุปกรณ์ส่วนที่จำเป็น	1. จัดซื้อเพิ่มเติม 2. ซ่อมแซม	1. จอคอม-พีวเตอร์ 2 ตัว 2. เครื่องคอมพีวเตอร์ 2 เครื่อง 3. เครื่องสำรองไฟ 3 ตัว 4. notebook 1 เครื่อง 5. อุปกรณ์คอมพีวเตอร์	ม.ค.-ธ.ค. 2558
16	การฝึกอบรมกรรมการ/เจ้าหน้าที่/ผู้ตรวจสอบกิจการ	เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ด้านสหกรณ์	จัดส่งกรรมการเจ้าหน้าที่และผู้ตรวจสอบกิจการเข้าฝึกอบรมสัมมนาที่หน่วยงานต่างๆ หรือสหกรณ์จัดขึ้น	กรรมการเจ้าหน้าที่และผู้ตรวจสอบทุกคน	ม.ค.-ธ.ค. 2558
17	พัฒนาองค์กร	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ	จัดอบรมหลักสูตรพัฒนาองค์กร	กรรมการเจ้าหน้าที่และผู้ตรวจสอบทุกคน	ม.ค.-ธ.ค. 25x8
18	การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์	เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ในเชิงลึกและนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานของสหกรณ์	จัดทำแบบประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ประจำปี	1 ครั้ง	ม.ค.-ธ.ค. 2558
19	การฝึกอบรมอาชีพเสริมแก่สมาชิก	เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์อาชีพเสริม	จัดอบรมอาชีพเสริม	2 ครั้ง	ม.ค.-ธ.ค. 2558

ตาราง (ต่อ)

ลำดับ	โครงการ/งาน	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	เป้าหมาย	ระยะเวลา
ด้านสังคม					
20	บริจาคเพื่อการกุศล	เพื่อช่วยเหลือสังคมตามหลักการสหกรณ์	บริจาคเงินเพื่อช่วยเหลือการกุศลในโอกาสต่าง ๆ	องค์กรที่ขอรับบริจาคอย่างน้อย 3 แห่ง	ม.ค.-ธ.ค. 2558
21	กิจกรรมสาธารณประโยชน์	เพื่อช่วยเหลือสังคม	ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์	3 กิจกรรม	ม.ค.-ธ.ค. 2558

กิจกรรม 2.4.3

สหกรณ์ออมทรัพย์รักษาสุภาพ จำกัด ได้จัดแผนปฏิบัติด้านใดบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 2.4.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.4 เรื่องที่ 2.4.3)

บรรณานุกรม

- กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ. (2548). การวางแผนการดำเนินงานและการงบประมาณของสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดและดำเนินงานการสหกรณ์* (หน่วยที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- การจัดทำแผนกลยุทธ์. (2558, 4 มิถุนายน). สืบค้นจาก register.utcc.ac.th/KM2553/DATA/Document/แผนกลยุทธ์.ppt.
- กิ่งพร ทองใบ. (2553). การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาของค์การและการจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์* หน่วยที่ 13. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ข้อจำกัดของการวางแผน. (2558, 4 มิถุนายน). สืบค้นจาก <http://www.elearning.msu.ac.th>
- จินตนา ฉันทศรัทธาการ. (2554). *คู่มือการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์* (ฉบับผู้บริหาร). กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- ข้อจำกัดของการวางแผน. (2558, 4 มิถุนายน). สืบค้นจาก <http://www.elearning.msu.ac.th>
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. (2553). *คู่มือการจัดทำแผนธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ธนกร เอกเผ่าพันธุ์. (2556). *การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ*. กรุงเทพฯ: เนตร์พัฒนา ยิววิราช. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์. ใน *การจัดการสมัยใหม่* (บทที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บริษัททริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2553). การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาของค์การและการจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์* (หน่วยที่ 12). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ประเภทของการวางแผน. (2558, 4 มิถุนายน). สืบค้นจาก <https://blog.eduzones.com>.
- แผนปฏิบัติการ. (2558, 8 กรกฎาคม). สืบค้นจาก http://www.plan.hss.moph.go.th/uploadFiles/document/D00000000475_23890.doc
- พัชสิรี ชมภูคำ. (2552). องค์ประกอบพื้นฐานการวางแผน ใน *องค์การและการจัดการ* (บทที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- ภักดี มนะเวศ. (2553). การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทและธุรกิจ. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาของค์การและการจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์* (หน่วยที่ 11). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มานพ ชิวหนาสุนท. (2547). *การเขียนแผนธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดบุคส์ จำกัด.
- ราชบัณฑิตยสถาน.(2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น จำกัด.
- วิลาวัลย์ ศิลปสร. (2558). การนำแผนไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์* (หน่วยที่ 8). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2539). *การวางแผนในองค์กรและการจัดการ* (ตอนที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา* (ฉบับสมบูรณ์). บริษัท ซีรฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- ส่งเสริม หอมกลิ่น และวรชัย สิงห์ฤกษ์. (2558). แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจและสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์* (หน่วยที่ 1). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- สงเสริม หอมกลิ่น. (2558). การวางแผนปฏิบัติการและแผนธุรกิจของสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์* (หน่วยที่ 7). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Rue, Leslie W. and Byars, L. Lloyd. (1987). *Management: Theory and Application*. (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin. Retrieved July 8, 2015, from http://plu.ac.th/pluacth/plu_doc/book_arts003.pdf

หน่วยที่ 3

การจัดองค์การและภาวะการนำของธุรกิจและสหกรณ์

รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา



ชื่อ
วุฒิ

รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา
B.S. (Administrative) Eastern Michigan University
M.B.A. (Administrative) University of North Texas
Certificency of Professional INSEAD, France
Proficiency Management Teaching

ตำแหน่ง

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช

หน่วยที่ปรับปรุง

หน่วยที่ 3

แผนการสอนหน่วยที่ 3

การจัดองค์การและภาวะการนำของธุรกิจและสหกรณ์

คอนเท้นท์

- 3.1 แนวคิดของการจัดองค์การของธุรกิจและสหกรณ์
- 3.2 การจัดโครงสร้างองค์การและรูปแบบโครงสร้างของธุรกิจและสหกรณ์
- 3.3 ภาวะการนำในองค์การของธุรกิจและสหกรณ์

แนวคิด

1. การจัดองค์การเป็นหน้าที่สำคัญหน้าที่หนึ่งในสี่หน้าที่ของกระบวนการทางการจัดการที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปและมีความจำเป็นพอๆ กับหน้าที่ด้านการวางแผน การสร้างภาวะการนำ และการควบคุม การจัดองค์การเปรียบเสมือนเป็นการจัดโครงสร้างทางสังคม เปรียบเป็นบ้านหลังที่สองที่จะเอื้อหรือสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ลงตัวของ คน เครื่องจักร เทคโนโลยี และระบบทางการจัดการ ที่จะทำให้เกิดการประสานงานที่เชื่อมโยงทรัพยากรต่างๆ สู่ผลสัมฤทธิ์ของการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของธุรกิจและสหกรณ์
2. ในกระบวนการของการจัดองค์การสิ่งที่เกิดเป็นผลลัพธ์ออกมา คือ โครงสร้างองค์การ หรือ โครงสร้างการบริหาร หรือผังภูมิองค์กร ซึ่งจะต้องประยุกต์ใช้หลักของการจัดแบ่งแผนงานหรือหลักการประสานงานจึงจะทำให้เกิดเป็นโครงสร้างองค์การที่ดีในธุรกิจและสหกรณ์
3. รูปแบบพื้นฐานของโครงสร้างองค์การที่เป็นพื้นฐานสำหรับองค์การธุรกิจ มี 5 รูปแบบ ได้แก่
 - 1) โครงสร้างสายงานหลัก 2) โครงสร้างสายงานหลักและที่ปรึกษา ใน 2 รูปแบบนี้เหมาะกับกิจการธุรกิจขนาดเล็ก สำหรับ 3) โครงสร้างตามหน้าที่ 4) โครงสร้างหน่วยธุรกิจอิสระ และ 5) โครงสร้างเมตริกซ์ จะเหมาะสำหรับกิจการธุรกิจขนาดกลางและใหญ่ สำหรับการจัดโครงสร้างของสหกรณ์โดยพื้นฐานจะยึดโครงสร้างตามหน้าที่โดยไม่คำนึงว่าสหกรณ์จะมีขนาดเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 3.1 “แนวคิดของการจัดองค์การของธุรกิจและสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดของการจัดองค์การของธุรกิจและสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 3.2 “การจัดโครงสร้างองค์การและรูปแบบโครงสร้างของธุรกิจและสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดโครงสร้างองค์การและรูปแบบโครงสร้างของธุรกิจและสหกรณ์ได้

3. เมื่อศึกษาตอนที่ 3.3 “ภาวะการนำในองค์การของธุรกิจและสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายภาวะการนำในองค์การของธุรกิจและสหกรณ์ได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 3
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 3 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 3.1-3.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 3.1-3.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 3 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 3
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 3

สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 3
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 3
3. เทปเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

1. ประเมินผลความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินตนเองก่อนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

แผนการสอนตอนที่ 3.1

แนวคิดของการจัดองค์การของธุรกิจและสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 3.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 3.1.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดองค์การ
- 3.1.2 หลักการของการจัดองค์การ
- 3.1.3 ปัญหาในการจัดองค์การ
- 3.1.4 กระบวนการของการจัดองค์การ

แนวคิด

1. การจัดองค์การเป็นหน้าที่ทางการจัดการลำดับที่สองในสี่หน้าที่สำคัญของกระบวนการทางการจัดการ ซึ่งได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การสร้างภาวะการนำ และ 4) การควบคุม แต่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน โดยการจัดองค์การเป็นเรื่องของการจัดให้มีโครงสร้างองค์การ ซึ่งเป็นโครงสร้างทางสังคมที่จะช่วยให้ คน เครื่องจักร เทคโนโลยี ระบบ และกระบวนการในการปฏิบัติงานต่างๆ สามารถประสานงานเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. หลักการของการจัดองค์การมีหลายข้อที่จะต้องนำมาพิจารณา กล่าวคือ เมื่อมีการจัดองค์การเพื่อให้ได้โครงสร้างองค์การที่ดีและสอดคล้องกับสภาพการณ์ ในขณะเดียวกันต้องเอื้อให้บุคลากรในองค์การแสดงศักยภาพได้เต็มที่
3. ปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาในการจัดองค์การ ได้แก่ ปัญหาของการกำหนดระดับของการกระจุกอำนาจหรือการกระจายอำนาจของฝ่ายบริหาร และการกำหนดระดับตำแหน่งที่ตั้งของหน่วยงานย่อยในองค์การว่าควรอยู่ในระดับใดในโครงสร้างองค์การหรือโครงสร้างการบริหาร
4. กระบวนการของการจัดองค์การ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) การแบ่งงาน 2) การจัดแบ่งแผนงาน 3) การจัดแบ่งหน่วยงานย่อยในแต่ละแผนงาน 4) การกำหนดตำแหน่งงานในแผนงานและหน่วยงานย่อย 5) การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ 6) การกำหนดระดับชั้นของการบังคับบัญชา และ 7) การเชื่อมโยงแต่ละหน่วยงานตามหน้าที่/แผนงานเข้าด้วยกัน

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.1.1 “ความหมายและความสำคัญของการจัดองค์การ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการจัดองค์การได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.1.2 “หลักการของการจัดองค์การ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายหลักการของการออกแบบโครงสร้างองค์การที่ดีได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.1.3 “ปัญหาในการจัดองค์การ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายปัญหาสำคัญที่ต้องพิจารณาในการจัดองค์การได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.1.4 “กระบวนการของการจัดองค์การ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายขั้นตอนตามลำดับของกระบวนการของการจัดองค์การได้

เรื่องที่ 3.1.1

ความหมายและความสำคัญของการจัดองค์การ

1. ความหมายของการจัดองค์การ

ในปัจจุบันงานที่ปฏิบัติอยู่ในบริบทต่างๆ ของสังคมล้วนต้องใช้การร่วมมือกันทำเป็นกลุ่มหรือทีมงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มากกว่าที่จะดำเนินการเองโดยลำพัง ซึ่งรวมถึงการประกอบการของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางจำนวนมากในประเทศไทยกว่า 2.6 ล้านราย (2014) การรวมกันในลักษณะการจัดตั้งองค์การขึ้นมามีความจำเป็นไม่ว่าจะจดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วน หรือบริษัทจำกัด หรือสหกรณ์จำกัด จะต้องมีการประสานงานและความพยายามร่วมกันของบุคคล เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งบุคคลเดียวไม่สามารถดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์โดยลำพังได้ องค์การจึงเป็นกลไกหรือเครื่องมือที่สำคัญในอันที่จะช่วยให้การใช้ทรัพยากรต่างๆ เป็นไปในลักษณะที่จะสามารถช่วยให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่องค์การกำหนดขึ้นได้ โดยนัยขององค์การจึงเป็น “โครงสร้างทางสังคมที่ได้รับการออกแบบขึ้นเพื่อประสานความพยายามหรือประสานงานกิจกรรมของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีการจัดแบ่งงานกันทำ แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีการสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงความพยายาม/กิจกรรมของบุคคล/กลุ่มงานต่างๆ สู่การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว”

โดยนัยของความหมายขององค์การดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าองค์การจัดตั้งขึ้นมาเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง และในการจัดองค์การ (organizing) จะต้องจัดให้มีโครงสร้างทางสังคมที่จะสามารถช่วยให้ คน เครื่องจักร เทคโนโลยี ระบบ กระบวนการในการปฏิบัติงานต่างๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น มีเอกภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์เชิงเป็นประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ดีโดยทั่วไปในปัจจุบันมีความจำเป็นจะต้องมององค์การเป็นระบบเปิด (open system) เพราะการดำเนินงานขององค์การจะได้รับผลกระทบจากสภาวะแวดล้อมโดยตรง ดังนั้นปัจจัยแวดล้อมภายนอกก็จะมีอิทธิพลต่อองค์การอีกด้วย อาทิ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ตลาด ลูกค้า การแข่งขัน การเมือง/กฎหมาย เทคโนโลยี ตลาดแรงงาน และกระแสเรียกร้อง/ความคาดหวังของสังคม การดำเนินการขององค์การที่ต้องอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องปรับแต่งหรือปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางสังคมขององค์การหรือโครงสร้างองค์การ (structure) ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทุกขณะและอย่างสม่ำเสมอด้วย

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ สมรรถนะ ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในกฎระเบียบต่างๆ ที่ล้ำสมัย ฯลฯ ยังเป็นตัวกำหนดการปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการ และความสัมพันธ์ของงานและคนในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์การอีกด้วย เมื่อองค์การมีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับแต่งโครงสร้างทางสังคมใหม่หรือมีการจัดองค์การใหม่ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสภาวะการณ์ตลอดเวลา จึงพอจะให้ความหมายเชิงคำจำกัดความของการจัดองค์การ ได้ว่า

การจัดองค์การ (organizing) หมายถึง “การออกแบบหรือกำหนดโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการในลักษณะที่เอื้อหรือสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างคน เครื่องจักร อุปกรณ์ และทรัพยากรต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดเอกภาพในแนวทางการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และทำให้องค์การมีโครงสร้างที่มีความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่ต้องเผชิญ” จากคำจำกัดความนี้ สรุปได้ว่า การจัดองค์การนั้นจะต้องมีการออกแบบและกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของงาน (work relation) ในแนวนอน และคน (people relation) ในแนวตั้ง เพื่อให้สามารถประสานความพยายามของบุคคลและกลุ่มได้อย่างเป็นระบบและอย่างสอดคล้องประจักษ์นั่นเอง

โดยนัยของคำจำกัดความนี้ยังมีนักวิชาการสำคัญๆ ซึ่งเป็นที่รู้จักของวงวิชาการและวิชาชีพได้ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้ ซึ่งมีความเทียบเคียงกันและได้นำมาเสนอไว้เป็นการเปรียบเทียบด้วยดังนี้

เชอร์มาฮอร์น (Schermahorn, 1996) ได้อธิบายว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดวางระบบเพื่อให้คนและทรัพยากรต่างๆ ขององค์การทำงานได้อย่างสอดคล้องประจักษ์สู่เป้าหมายร่วมกัน โดยระบบดังกล่าวจะมีองค์ประกอบที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ การจัดแบ่งงาน การมอบหมายงานให้คนปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ และการประสานงานสู่เป้าหมาย

ดาฟท์ (Daft, 1997) ได้อธิบายว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดวางทรัพยากรต่างๆ ขององค์การอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุสู่เป้าหมายกลยุทธ์ขององค์การ การจัดวางทรัพยากรดังกล่าวจะประกอบด้วย การแบ่งงานกันทำเป็นหน่วยงานหรืองานที่จะนำสู่ความชำนาญเฉพาะด้าน การกำหนดสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการ และกลไกที่จะทำให้เกิดการประสานของงานต่างๆ ขององค์การที่มีความหลากหลายและแตกต่างกัน

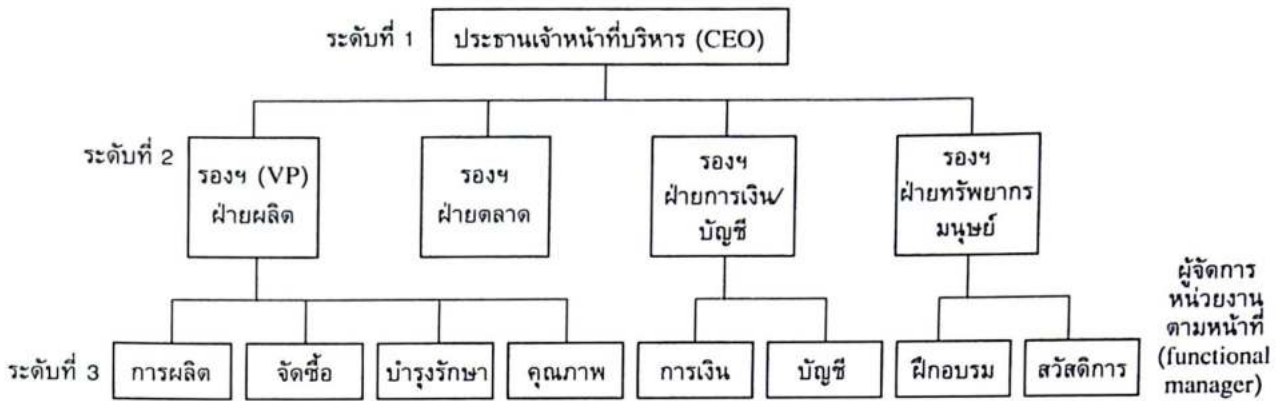
คุนซ์ และโอดอนเนล (Koontz and O'Donnell, 2006) ได้อธิบายว่า การจัดองค์การเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดโครงสร้างบทบาทต่างๆ ของคนที่มาทำงานร่วมกันในองค์การเพื่อให้สามารถดำเนินบทบาทต่างๆ ที่กำหนดไว้ได้อย่างสอดคล้องประจักษ์สู่เป้าหมายที่องค์การกำหนด ทั้ง 2 ท่าน ได้เปรียบเทียบบทบาทของคนทำงานในองค์การเช่นเดียวกันที่เกิดกับบทบาทของนักแสดงละคร ที่ผู้แสดงจะต้องสะท้อนบทบาทที่กำหนดไว้ให้แต่ละตัวละครได้อย่างเคร่งครัด ละครจึงจะดูสมจริงสมจัง

เมื่อพิจารณาจากคำจำกัดความจากนักวิชาการทั้ง 3 ท่าน ก็จะพบเป็นข้อสรุปเดียวกันกับคำจำกัดความที่นำกล่าวก่อนหน้าได้ว่า “การจัดองค์การเป็นเรื่องที่จะต้องมีการจัดวางระบบ กระบวนการปฏิบัติ และความสัมพันธ์ของงานและของคนเพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเป็นระบบมีเอกภาพและประสิทธิภาพมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนด” กล่าวง่ายๆ ได้อีกอย่างว่า องค์การก็คือโครงสร้างทางสังคมที่ออกแบบมาให้คนสามารถทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้องประจักษ์สู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์การนั่นเอง

2. องค์ประกอบของการจัดองค์การ

จากนิยามและความหมายของการจัดองค์การ พอจะสรุปได้ว่าจะต้องมีองค์ประกอบของกิจกรรมการจัดองค์การที่สำคัญๆ ดังนี้

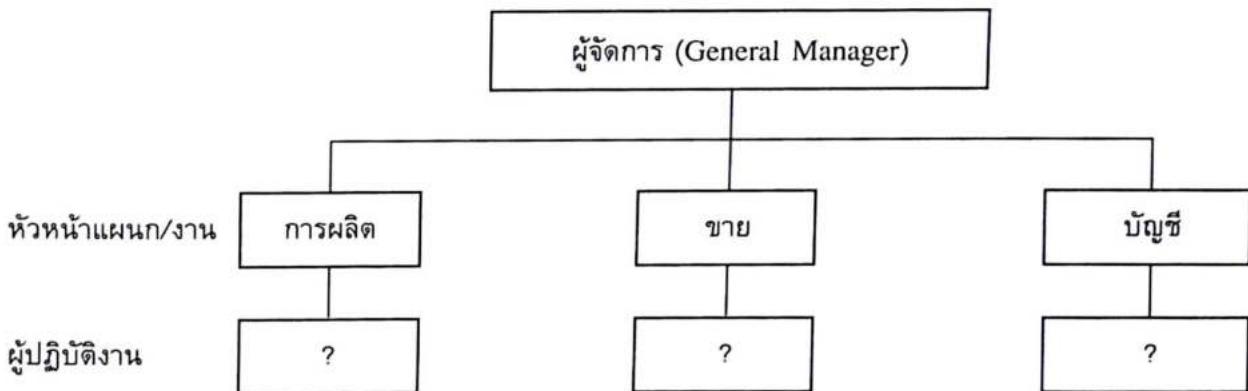
- 2.1 มีการจัดวางระบบเพื่อการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การอย่างเป็นระบบสอดคล้องประสาน หรือมีเอกภาพที่มุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ
 - 2.2 มีการแบ่งงานกันทำทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง เพื่อนำสู่ความชำนาญเฉพาะด้านของหน่วยงานและของตำแหน่งงานที่อยู่ในระดับแตกต่างกัน
 - 2.3 มีการจัดคนรับผิดชอบในงานต่างๆ ที่จัดแบ่งกลุ่มและแบ่งย่อยในแต่ละกลุ่มงาน
 - 2.4 มีการจัดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในหน่วยงานและตำแหน่งงานต่างๆ ที่กำหนดขึ้น
 - 2.5 มีการจัดสายการบังคับบัญชาในกลุ่มงานต่างๆ ให้ชัดเจนว่าใครต้องรายงานต่อใคร
 - 2.6 มีการกำหนดกลไกการประสานงาน/ความพยายามของคนที่อยู่ในหน่วยงาน/กลุ่มงานเดียวกัน และต่างหน่วยงาน
 - 2.7 มีการเขียนเป็นผังภูมิความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและรับรู้กันชัดเจน และแพร่หลายในองค์การ
 - 2.8 มีการกำหนดกลไกทางเดินของการสื่อสารที่เป็นทางการภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน
 - 2.9 มีการบริหารความสัมพันธ์ของคนและงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอนเพื่อการสื่อสาร/แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างคนและหน่วยงาน
 - 2.10 มีโครงสร้างทางสังคม 2 รูปแบบ ได้แก่ โครงสร้างที่เป็นทางการ (formal structure) และโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ (informal structure) เสมอ
- โดยทั่วไปผลลัพธ์หรือผลสุดท้ายที่ออกมาจากการทำหน้าที่ด้านการจัดองค์การ (organizing) จะเรียกขานกันในคำว่า “โครงสร้างองค์การ” (structure) หรือ “โครงสร้างการบริหาร” หรือ “แผนภูมิขององค์การ” (chart) ซึ่งก็คือ ระบบหรือเครือข่ายของงาน (tasks) ความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงาน และการสื่อสารที่จะเชื่อมโยงงานของบุคคลและของกลุ่มบุคคลที่ทำงานในองค์การเข้าด้วยกันที่เป็นทางการ ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 รูปแบบโครงสร้างองค์การพื้นฐานขององค์การโดยทั่วไป

สำหรับภาพที่ 3.1 รูปแบบโครงสร้างองค์การพื้นฐานขององค์การโดยทั่วไป เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานแบบบริษัทจำกัดมากกว่า โดยในระดับที่ 3 จะเป็นตำแหน่งของผู้จัดการหน่วยงานตามหน้าที่ (functional manager) ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์การนั้นๆ จะกำหนดให้มีในขอบเขตงานใดบ้าง

ในภาพที่ 3.2 รูปแบบโครงสร้างองค์การเจ้าของคนเดียว ซึ่งเป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับกิจการขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีลักษณะการดำเนินงานเป็นเจ้าของคนเดียว (proprietorship)



ภาพที่ 3.2 รูปแบบโครงสร้างองค์การเจ้าของคนเดียว

จากภาพที่ 3.2 จะพบว่า โครงสร้างองค์การเจ้าของคนเดียวไม่มีรูปแบบที่แน่นอนแต่อย่างใด และสามารถมีความหลากหลายแตกต่างกันไป โดยขึ้นอยู่กับความประสงค์ของผู้จัดการ ซึ่งโดยทั่วไปก็จะเป็นเจ้าของทุนด้วยนั่นเอง โครงสร้างส่วนใหญ่จะมีเพียง 2-3 ระดับไม่เกินจากนี้ และการจัดแบ่งหน่วยงานไม่ได้ต้องการสร้างความชำนาญเฉพาะด้านแต่อย่างใด เครื่องหมายคำถามที่ใส่ไว้ในกล่องหมายความถึงจะเป็นตำแหน่งใดหรืออะไรก็ได้สุดแต่เจ้าของซึ่งเป็นผู้จัดการด้วยในขณะเดียวกันจะเห็นสมควร

3. ความสำคัญของการจัดองค์การ

ถ้ามองว่าการจัดการเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมีในองค์การทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชนที่แสวงหากำไรหรือไม่แสวงหากำไร ในการจัดการจะต้องมีการปฏิบัติในหน้าที่ที่สำคัญซึ่งจะต้องจัดทำตามลำดับ ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การสร้างภาวะการนำ (leading) และการควบคุม (controlling) หรือ “POLC” เราก็จะพบข้อสรุปได้ว่า “การวางแผนที่ดีจะก่อให้เกิดการจัดองค์การที่ดี และการจัดองค์การที่ดีจะช่วยก่อให้เกิดการสร้างภาวะการนำและการควบคุมที่ดีตามมาอีกด้วย” อย่างไรก็ตาม อะไรก็ตามที่จะเขียนความสำคัญของการจัดองค์การ ซึ่งผลลัพธ์สุดท้าย คือ โครงสร้างองค์การไว้เป็นข้อๆ ดังนี้

3.1 โครงสร้างองค์การช่วยให้เห็นถึงระบบของงาน ความสัมพันธ์ของคน และการสื่อสารที่จะเชื่อมโยงคน กลุ่มคน และตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์การ

3.2 โครงสร้างองค์การโดยทั่วไปจะเขียนขึ้นเป็นผังภูมิ้องค์การ (organization chart) ที่เป็นทางการ ซึ่งช่วยให้เห็นภาพที่ชัดเจนได้ในทันทีว่าองค์การนั้นมีองค์ประกอบต่างๆ ของการทำงาน ตำแหน่งงานและการสื่อสารในองค์การเป็นอย่างไร

3.3 ช่วยให้เห็นถึงขอบเขตการแบ่งงานกันทำ (division of labor) ซึ่งนำไปสู่ความชำนาญ

3.4 ช่วยให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของคนในตำแหน่งหน้าที่งาน (position) ต่างๆ ว่าในหน่วยงานแต่ละหน่วยนั้นใคร คือ ผู้บังคับบัญชา และใครในตำแหน่งใดจะต้องรายงานขึ้นตรงต่อใครในตำแหน่งใด และตำแหน่งใดมีความสำคัญต่อองค์การในระดับใด

3.5 ช่วยให้เห็นถึงโครงสร้างอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย (authority) ว่ามีการกระจุกอำนาจ (centralization) หรือกระจายอำนาจ (decentralization) เป็นอย่างไร

3.6 ช่วยให้เห็นถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (responsibility) ว่าตำแหน่งใดจะมีอำนาจหน้าที่ที่กำหนดให้และความรับผิดชอบเป็นอย่างไร

3.7 ช่วยให้เห็นถึงช่องทางของการสื่อสารภายในองค์การ ว่ามีเส้นทางเดินตามแนวดิ่งและแนวนอนเป็นระบบอย่างไร

3.8 ช่วยให้เห็นภาพของระบบความร่วมมือภายในองค์การ ว่าเป็นระบบที่ยังจำเป็นต้องใช้กลไกการประสานงาน (coordination) ที่เป็นทางการเพื่อเชื่อมโยงหน่วยงานตามหน้าที่เข้าด้วยกัน หรือเป็นระบบความร่วมมือที่ทุกหน่วยงานทำงานร่วมกันด้วยระบบความไว้นือเชื่อใจกันและกัน (collaboration) ได้อย่างสนิทใจ

3.9 ช่วยให้เห็นถึงขอบเขตการบังคับบัญชาในแต่ละระดับ (span of control) และสายการบังคับบัญชา (line of command) ว่าเป็นองค์การที่มีโครงสร้างในแนวสูง (tall) หรือแนวราบ (flat)

3.10 ช่วยให้เห็นถึงกลไกความพร้อมในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ว่าองค์การนั้นๆ มีกลไกให้มีความสำคัญ และการดำเนินการในส่วนของการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร

3.11 ช่วยให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ เพราะมีหน่วยงาน หรือตำแหน่งงาน กำกับดูแลเรื่องต่างๆ อย่างชัดเจน และมีความเฉพาะเจาะจง

3.12 ช่วยให้องค์การมีการเติบโตอย่างเป็นระบบ ระเบียบ และมีความสอดคล้องต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

3.13 ช่วยให้เห็นถึงความแตกต่าง (differentiation) ของหน่วยงานตามหน้าที่ที่มีความชำนาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน และความจำเป็นในการมีกลไกการบูรณาการ (integration) เพื่อเชื่อมองค์การให้เกิดภาวะความเป็นองค์รวม (synergy)

โดยที่ความหมายของ “ความเป็นองค์รวม” หมายถึง หน่วยงานต่างๆ จะทำงานแบบร่วมมือร่วมใจอย่างสอดคล้องประสานเพื่อผลดีที่สูงสุดต่อองค์รวม โดยไม่ยึดแนวทางแบบต่างคนต่างทำแบบแยกอิสระแล้วค่อยนำผลของแต่ละหน่วยอิสระมารวมกันเพื่อเป็นผลลัพธ์สุดท้ายขององค์รวม กล่าวง่ายๆ คือ $1 + 1 > 2$ หมายถึง นำเอา 1 แต่ละตัวมาทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลที่มากกว่าที่แต่ละตัวจะทำงานเป็นอิสระ แล้วนำผลมารวมกันในขั้นสุดท้าย

3.14 ช่วยให้การจัดทำคำพรรณนาลักษณะงาน (job description) ของตำแหน่งงานต่างๆ และการระบุคุณสมบัติพิเศษของตำแหน่งต่างๆ (job specification) เป็นไปได้โดยง่ายและชัดเจน

3.15 การแบ่งความชำนาญเฉพาะด้านเป็นระดับการบริหารจากบนลงล่าง ช่วยให้เห็นภาพของทักษะ ความรู้ ความชำนาญที่มีแตกต่างกันของแต่ละระดับ และช่วยให้การสร้างสมรรถนะ (competencies development) เป็นไปได้อย่างเป็นระบบและเป็นเหตุเป็นผล

กิจกรรม 3.1.1

1. โครงสร้างทางสังคม 2 รูปแบบ ที่ต้องพิจารณาในการจัดองค์การคืออะไร
2. จงบอกความสำคัญของการจัดองค์การมา 3 ข้อ

(โปรดทำกิจกรรม 3.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.1 เรื่องที่ 3.1.1)

เรื่องที่ 3.1.2

หลักการของการจัดองค์การ

หลักการของการจัดองค์การ (organizing) ที่สำคัญๆ ที่กำหนดใช้ในโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ (formal structure) ขององค์การรูปแบบต่างๆ มีดังต่อไปนี้

1. หลักของการเป็นเครื่องมือนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (principle of facilitation) โครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลจะต้องช่วยให้องค์การสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดได้ การออกแบบโครงสร้างองค์การ งานและกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติในองค์การ ในท้ายที่สุดจะต้องถูกวัดกับมาตรวัดต่างๆ ที่กำหนดขึ้นว่าสามารถช่วยให้องค์การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดหรือไม่

2. หลักของการมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (principle of efficiency of operation) โครงสร้างองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยทั่วไปโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพจะสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์องค์การได้ โดยมีต้นทุนที่ต่ำและเป็นโครงสร้างที่เอื้อ/สนับสนุนการใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษของคนในองค์การได้ในระดับสูงสุด มีสายการบังคับบัญชาที่แสดงให้เห็นความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน และเป็นกลไกที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในองค์การ

3. หลักของการจัดกลุ่มงานที่เหมือนกันไว้เป็นกลุ่มเดียวกัน (principle of functional similarity) โครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลจะต้องมีการกำหนดงาน (job/task) ที่มีลักษณะเหมือนกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีการพัฒนาด้านความชำนาญเฉพาะด้านอย่างได้ประโยชน์สูงสุด การปฏิบัติตามหลักการข้อนี้ หมายถึง องค์การจะต้องมีการจัดหน่วยงานให้เป็นฝ่าย/กอง (department) ส่วนงาน (section) และหรือหน่วยงานอิสระ (division) เพื่อการปฏิบัติงานในองค์การ

4. หลักของความสมดุลของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (principle of balance between authority and responsibility) ตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ที่มีการกำหนดความรับผิดชอบไว้ชัดเจนจะต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่กำกับไว้อย่างชัดเจน และเพียงพอจะปฏิบัติหน้าที่ได้ลุล่วง หรือกล่าวได้ว่าอำนาจหน้าที่ต้องมีความสมดุลกับความรับผิดชอบ (authority = responsibility)

5. หลักของความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (principle of unity of command) โครงสร้างองค์การที่ดีจะต้องกำหนดให้ผู้บังคับบัญชารายงานขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อให้สามารถรับคำสั่งมอบหมายงานและรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาได้ชัดเจน หรือกล่าวได้ว่าผู้บังคับบัญชามีนายได้เพียงคนเดียว (one man one boss) เพื่อความมีเอกภาพในแนวทางและการบังคับบัญชา

6. หลักของการมีผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว (principle of single accountability) โครงสร้างองค์การที่ดีจะกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในเรื่องต่างๆ อย่างชัดเจนเพียงคนเดียว เพื่อไม่ให้งานมีความ

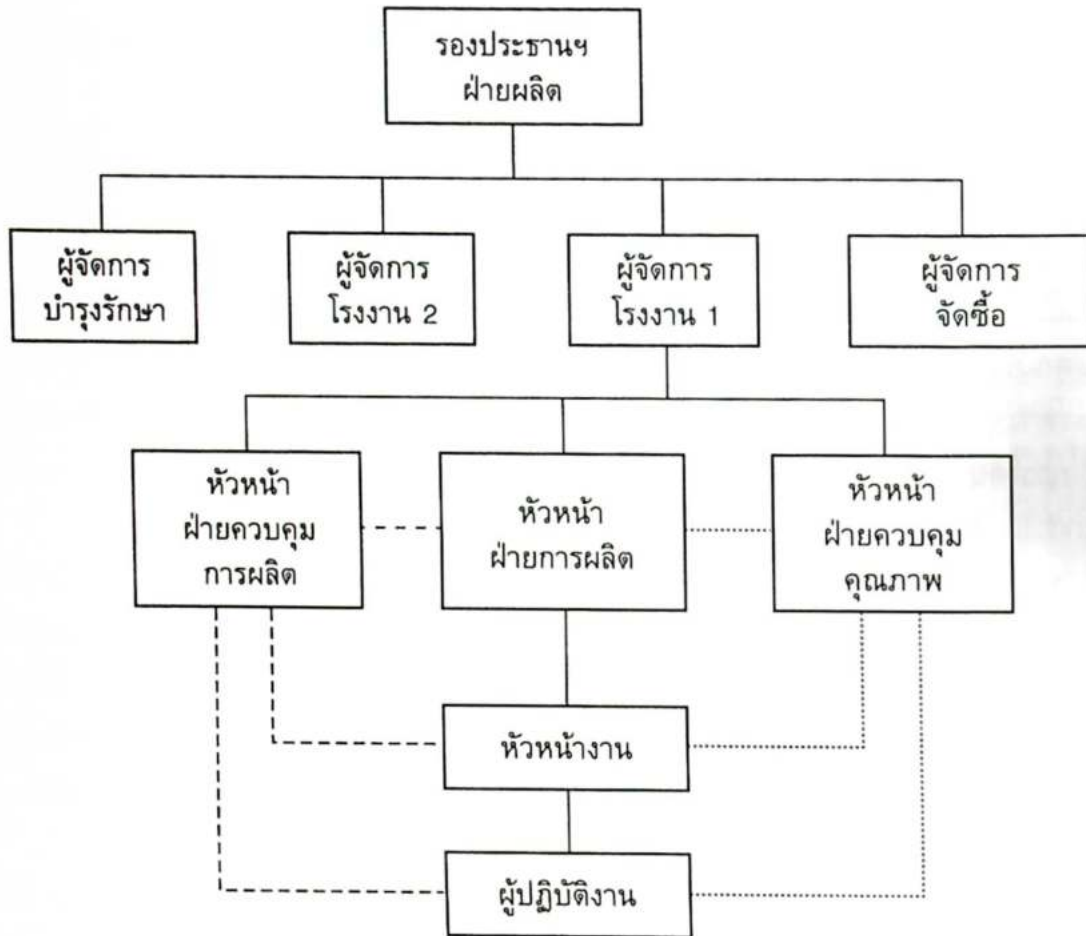
ซ้ำซ้อนกัน และทำให้ผู้รับคำสั่งสับสนลังเลไม่แน่ใจว่าจะรับคำสั่งจากใครในเรื่องที่ต้องปฏิบัติ กล่าวได้ว่าอย่างหนึ่งว่าในเรื่องเดียวกันไม่ควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบถึง 2 คนในเวลาเดียวกัน

7. หลักของการเติบโตของหน่วยงานตามหน้าที่ (principle of functional growth) การเติบโตขององค์การที่ใหญ่ขึ้นจะต้องสร้างการเติบโตให้กับหน่วยงาน ตามหน้าที่ในแนวจากบนลงล่าง (downward) โดยการแบ่งความชำนาญเฉพาะด้านแยกย่อยออกไป (functional differentiation) เช่น เมื่องานฝ่ายผลิตเพิ่มมากขึ้น อาจต้องมีการแบ่งย่อยงานฝ่ายผลิตออกเป็นด้านปฏิบัติการ จัดซื้อ บำรุงรักษา และควบคุมคุณภาพ ฯลฯ ในการนี้มีความจำเป็นจะต้องเพิ่มจำนวนบุคลากรเข้ามาในสายงานหลักมากขึ้น และตำแหน่งต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นจะอยู่ภายใต้กำกับของผู้จัดการฝ่ายผลิต ซึ่งเป็นการแบ่งย่อยตามแนวจากบนลงล่าง การเติบโตของหน่วยงานตามหน้าที่จะไม่เพิ่มขยายตามแนวนอน (horizontal) เพราะมีความยุ่งยากกว่าและค่าใช้จ่ายสูงกว่า

8. หลักของขอบข่ายการบังคับบัญชา (principle of the span of control) เมื่อจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามีจำนวนเพิ่มมากขึ้น การปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพของผู้บังคับบัญชาจะมีน้อยลง จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดขอบเขตการบังคับบัญชาให้เหมาะสมไปตามลักษณะงานที่มีความซับซ้อนแตกต่างกัน ซึ่งหมายถึง ตำแหน่งในระดับเดียวกันอาจมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชารายงานขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันได้ เช่น ผู้จัดการฝ่ายบัญชีอาจมีผู้ใต้บังคับบัญชา 3 คน แต่ผู้จัดการฝ่ายผลิตอาจมีผู้ใต้บังคับบัญชา 5-8 คนก็ได้

9. หลักของความสมดุลของหน่วยงานตามหน้าที่ (principle of functional balance) โครงสร้างองค์การที่ดีจะต้องจัดให้เกิดความสมดุลของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่ และภายในหน่วยงานตามหน้าที่เดียวกันที่มีการแบ่งความชำนาญเฉพาะด้านแยกย่อยออกไปตามแนวจากบนลงล่าง เพื่อว่าคุณค่าที่ได้รับจากหน่วยงานตามหน้าที่แต่ละแห่งภายในองค์การ และจากส่วนงานย่อยภายในหน่วยงานตามหน้าที่แห่งหนึ่งแห่งใด จะมีความสมดุลโดยไม่มีความแตกต่างกันเป็นอย่างมากหรือเห็นได้ชัดเจน

10. หลักของสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา (principle of line and staff) โครงสร้างองค์การที่ดีจะกำหนดอำนาจหน้าที่ของสายงานหลัก (line) และสายงานที่ปรึกษา (staff) แยกจากกันอย่างชัดเจน สายงานหลัก คือ สายงานที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การจะมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการเพื่อให้เกิดผลตามความรับผิดชอบ สายงานที่ปรึกษามีอำนาจหน้าที่เพียงการให้คำปรึกษาหรือเป็นเพียงหน่วยช่วยอำนวยความสะดวก จะไม่มีอำนาจหน้าที่สั่งการให้สายงานหลักต้องปฏิบัติตามในเรื่องที่ถูกกำหนดให้รับผิดชอบ อย่างไรก็ตามหลักการข้อนี้ก็บ่งชี้ด้วยว่าสายงานที่ปรึกษาจะมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของตนในเรื่องที่รับผิดชอบ โดยไม่ต้องกังวลถึงการถูกฟ้องกลับหรือว่ากล่าวกลับคืนโดยสายงานหลัก ดังภาพที่ 3.3



- เส้นประ (ไม่มีอำนาจหน้าที่สั่งการเป็นเพียงให้คำปรึกษาและเสนอแนะ)
- เส้นไข่ปลา (มีอำนาจหน้าที่สั่งการแม้จะเป็นสายงานสนับสนุน)
- เส้นทึบ (มีอำนาจหน้าที่สั่งการตามรายงานหลัก)

ภาพที่ 3.3 โครงสร้างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาขององค์การขนาดกลางถึงขนาดใหญ่

จากภาพที่ 3.3 จะแสดงให้เห็นว่า มีการแบ่งความชำนาญเฉพาะด้านในฝ่ายการผลิตเป็นหน่วยงานบำรุงรักษา โรงงาน และจัดซื้อ และในหน่วยที่เป็นโรงงานก็มีการแบ่งงานย่อยตามแนวนล่างลงเป็นหน่วยงานควบคุมการผลิต การผลิต และควบคุมคุณภาพ โดยทั่วไปหัวหน้าที่ดูแลหน่วยควบคุมการผลิต และควบคุมคุณภาพจะมีอำนาจหน้าที่เพียงการให้คำปรึกษา และหัวหน้าที่ดูแลการผลิตจะเป็นสายงานหลักที่มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการโดยตรง แต่ในกรณีตามตัวอย่างข้างบนได้สมมุติว่า องค์การนี้มีปัญหาการผลิตที่มีของเสียเกิดขึ้นจำนวนมาก จึงกำหนดให้ฝ่ายควบคุมคุณภาพมีอำนาจหน้าที่สั่งการในเรื่องนี้ได้โดยตรงด้วย (แสดงด้วยเส้นไข่ปลา) ส่วนหน่วยควบคุมการผลิตก็จะมีอำนาจหน้าที่เป็นสายงานที่ปรึกษา และไม่มีอำนาจหน้าที่สั่งการแต่อย่างใด (แสดงด้วยเส้นประ) การจะทำให้เกิดการบังคับใช้ตามคำแนะนำปรึกษาจะต้องผ่านการสั่งการจากผู้จัดการโรงงานเท่านั้น จะสั่งการโดยตรงถึงฝ่ายการผลิตไม่ได้

11. หลักของความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ (principle of organizational flexibility)
 ในหลักข้อนี้กล่าวว่า โครงสร้างองค์การจะไม่สามารถใช้ได้อยู่ตลอดไป แต่จะต้องมีความยืดหยุ่นไปตามสภาวะการณ์ และบางครั้งอาจจะต้องมีการจัดทำหรือเปลี่ยนใช้โครงสร้างกันใหม่เลยทีเดียว (reorganizing) ตามหลักการข้อนี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ ควรจะต้องสะท้อนให้เห็นในโครงสร้างองค์การด้วย เช่น การจัดตั้งสาขาในต่างประเทศ การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับองค์การอื่น การเข้าซื้อกิจการอื่นภายในประเทศ เพื่อการเติบโตขององค์การ ฯลฯ

12. หลักของเสถียรภาพขององค์การ (principle of organizational stability) นอกจากหลักของการต้องมีความยืดหยุ่นแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องจัดโครงสร้างองค์การให้เกิดมีเสถียรภาพอีกด้วย โดยคำว่า “เสถียรภาพ” หมายถึง การที่โครงสร้างองค์การจะต้องมีความสามารถในการต้านทานการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมได้ โดยไม่ใช่ในลักษณะของการจัดตั้งแล้วยุบแล้วจัดตั้งใหม่ ดังเช่นทำกันในระบบราชการไทยที่นิยมกำหนดตำแหน่งผู้ตรวจราชการกันเป็นจำนวนมาก เพียงเพื่อเปิดทางสะดวกให้แก่ข้าราชการเมืองที่จะแต่งตั้งพวกของตนเองมาทำหน้าที่เท่านั้น

13. หลักของการกำหนดอำนาจ (autonomy) เพื่อตอบโจทยความต้องการมนุษย์ ในปัจจุบันหลักการข้อนี้ได้รับการให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากองค์การมีภารกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องสามารถสร้างคนที่มีความสามารถโดดเด่น (talent) จำนวนมาก และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหนทางปัญญากับองค์การ จึงมีความจำเป็นต้องจัดโครงสร้างอำนาจให้กระจาย และตอบโจทยความต้องการอำนาจของมนุษย์ขณะปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึง

หลักการดำเนินการตามหลักข้อนี้ คือ การนำเอาอำนาจไปวาง ณ จุดที่ความรู้และความเชี่ยวชาญอยู่ ไม่ใช่กำหนดอำนาจไว้กับตำแหน่งสำคัญๆ ในองค์การเท่านั้น เทคนิคในการจัดการตามหลักของข้อนี้คือ การให้อำนาจตัดสินใจกับบุคลากร (empowerment) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงประจักษ์ที่เกิดเป็นประสบการณ์และการเรียนรู้แบบรู้จริงต่อแท้ อีกเทคนิคที่นิยมใช้กันเมื่อยึดหลักการข้อนี้ คือ การทำงานเป็นทีม (teamwork) เช่น จัดให้มีทีมงานข้ามสายงาน และหรือทีมงานจัดการตนเอง เป็นต้น

1.4 หลักของการมีระบบการสื่อสารแบบเปิด (open communication) การสื่อสารแบบเปิดที่ทุกคนจะสื่อสารถึงกันได้ทั่วทิศทางแบบเปิดกว้าง ระหว่างบุคลากรภายใน หน่วยงานภายในด้วยกัน ระหว่างองค์การและหน่วยงานต่างๆ ภายนอก จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้บุคลากรและองค์การมีสภาพเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการดำเนินการที่เทียบชัดได้กับผู้เป็นเลิศ และมีการเปลี่ยนแปลงเชิงการปรับตัวตลอดเวลา

นอกจากนี้การสื่อสารที่เปิดกว้าง ยังสามารถตอบโจทยความต้องการมนุษย์ในด้านส่วนตัวได้ด้วย เพราะมนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตสายพันธุ์เดียวที่สามารถใช้การสื่อสาร สร้างอารยธรรมที่สัตว์โลกสายพันธุ์อื่นๆ ไม่สามารถทำได้ และมนุษย์ใช้การสื่อสารในการดำเนินชีวิตประจำวันและชีวิตในที่ทำงาน การสื่อสารที่เปิดกว้างจึงเป็นเครื่องมือที่ทำให้มนุษย์สามารถตอบโจทยความต้องการตนเองได้อย่างดี

15. การเมืองและความขัดแย้ง (politic and conflict) การเมืองและความขัดแย้งเป็นสิ่งที่อยู่คู่กับมนุษย์ แมรี พาร์ดเคอร์ โพลเลต นักคิดและนักทฤษฎีซึ่งได้รับการยอมรับกว้างขวางด้านนี้ เสนอให้มองความขัดแย้งเชิงบวก โดยไม่สามารถจะปฏิเสธการมีอยู่หรือมองเป็นสิ่งที่ชั่วร้ายที่ต้องขจัดให้หมดสิ้น

ไป แต่ต้องยอมรับและพยายามประสานให้เกิดผลที่ดีต่อองค์กร โดยพยายามทำให้ความขัดแย้งเกิดมีขึ้นในองค์กรในรูปแบบเชิงความคิดและไม่ใช่เชิงอารมณ์และความรู้สึก

ในปัจจุบันการแก้ปัญหาในโครงสร้างองค์กรที่จะช่วยลดทอนปัญหาการเมืองและความขัดแย้งในองค์กร จะใช้เทคนิคและเครื่องมือต่างๆ ได้แก่ การกำหนดค่านิยมร่วม การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน การจัดตั้งทีมงานจัดการตนเอง และการทำกิจกรรมทางสังคมร่วมกันเพื่อให้เกิดการสื่อสาร และความรู้สึกที่ดีและไว้วางใจต่อกัน ฯลฯ

กิจกรรม 3.1.2

1. หลักการของการจัดองค์กรที่ต้องนำมาพิจารณามีอะไรบ้าง
2. หลักที่ว่าด้วยเสถียรภาพมีความหมายอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.1 เรื่องที่ 3.1.2)

เรื่องที่ 3.1.3

ปัญหาในการจัดองค์กร

สิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรทุกองค์กรจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กและกลาง (SME) หรือขนาดใหญ่ ไม่ว่าจะดำเนินธุรกิจในรูปแบบบริษัทจำกัด หรือสหกรณ์จำกัด ก็คือ ปัญหาด้านโครงสร้างการบริหาร ในการจัดองค์กรมีประเด็นปัญหาสำคัญๆ ที่ผู้บริหารองค์กรต้องเผชิญ คือ

1. ปัญหาการตัดสินใจเกี่ยวกับอำนาจของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร ว่าควรจะมีลักษณะรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ
2. ปัญหาการตัดสินใจเกี่ยวกับตำแหน่งที่ตั้งหน่วยงานย่อยต่างๆ ว่าควรอยู่ในระดับการบริหารใดในโครงสร้างขององค์กร หรือผู้บริหารของแต่ละฝ่ายควรจะรายงานโดยตรงกับใคร
3. ปัญหาเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานตามหน้าที่ต่างๆ ในองค์กร ควรจะกำหนดเป็นอำนาจตามสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาอย่างไร

ผลของการตัดสินใจในปัญหาดังกล่าวข้างต้นนี้ จะทำให้โครงสร้างของหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์กรแตกต่างกันไป ในที่นี้จะอธิบายประเด็นปัญหาเพียง 2 ข้อ เพื่อความเข้าใจและเป็นเกณฑ์พิจารณาในการตัดสินใจในการจัดองค์กร

1. ปัญหาการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจในหน่วยงานตามหน้าที่

ในอดีตปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดอำนาจหน้าที่ด้านการตัดสินใจ ในเรื่องของการดำเนินงานของหน่วยงานตามหน้าที่ ว่าควรจะให้ มีลักษณะรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจจะไม่เป็นปัญหามากนัก ผู้จัดการของแต่ละหน่วยงานตามหน้าที่ หรือหัวหน้างานของแต่ละแผนกงาน (หรือหน่วยงานย่อย) จะเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละแผนกงานที่รับผิดชอบกันเอง ต่อมาภายหลังที่เกิดแนวความคิดของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific management) และใช้กันมากในภาคการผลิตซึ่งไม่ใช่ภาคการบริการ แนวความคิดนี้ได้เป็นที่ยอมรับกันมากขึ้น องค์กรก็เริ่มเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการเน้นความชำนาญเฉพาะด้าน (specialization) กันเพิ่มขึ้น หน้าที่ในบางด้านของการผลิต เช่น ด้านการควบคุมคุณภาพซึ่งไม่มีปรากฏชัดเจนในอดีตจึงได้รับความสนใจ และได้รับการจัดเป็นหน่วยงานย่อยของฝ่ายการผลิตที่มีผู้รับผิดชอบซึ่งมีความรู้ ความชำนาญในด้านนี้เป็นผู้ดูแลเป็นการเฉพาะ

ในปัจจุบันปัญหาเกี่ยวกับการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจในการควบคุมคุณภาพ จึงเป็นปัญหาที่มีความสำคัญขึ้นมา ดังนั้นจึงพอจะกล่าวได้ว่า ในปัจจุบันองค์กรส่วนมากจะมีการรวมอำนาจเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพในระดับหนึ่งไม่มากก็น้อย ซึ่งระดับของการรวมอำนาจในการควบคุมคุณภาพนี้จะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร เช่น ถ้าเป็นองค์กรขนาดเล็กซึ่งมีปริมาณการผลิตไม่มากและไม่อาจจะลงทุนในการจ้างคนที่มีความชำนาญและจัดให้มีหน่วยงานด้านนี้ได้ ก็อาจจะใช้วิธีมอบหมายอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพไว้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบดูแล โดยบุคคลผู้นี้อาจจะทำหน้าที่อื่นๆ ควบคู่ไปด้วย แต่สำหรับองค์กรที่มีขนาดปานกลาง เช่น รูปแบบการดำเนินงานของสหกรณ์ที่มีการผลิตหรือแปรรูปสินค้าต่างๆ และองค์กรที่มีขนาดใหญ่ที่มีการผลิตในปริมาณมากๆ แล้วจำเป็นที่จะต้องมีความชำนาญด้านควบคุมคุณภาพ และมีบุคคลผู้ที่ทำหน้าที่ดูแลในด้านการควบคุมคุณภาพเป็นการเฉพาะ ดังนั้นเนื้อหาที่จะกล่าวถึงในเรื่องนี้และเรื่องต่อไป จึงจะเน้นหนักในเรื่องของการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจในการควบคุมคุณภาพของหน่วยงานควบคุมคุณภาพในองค์กรที่มีขนาดปานกลางและองค์กรที่มีขนาดใหญ่เท่านั้น

โดยทั่วไปแล้ว ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการรวมหรือกระจายอำนาจในการควบคุมคุณภาพ ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ขององค์กร โดยทั่วไปมักจะเป็นปัญหาสำคัญยิ่งยวดขององค์กรที่มีหลายโรงงานผลิตหรือหลายหน่วยงาน (multiplant company) มากกว่าที่จะเกิดกับองค์กรที่ประกอบด้วยโรงงานเดียวหรือหน่วยงานเดียว (singleplant company) ปัญหาที่เกิดขึ้น ก็คือ ควรจะให้มีการรวมอำนาจในการควบคุมคุณภาพไว้กับหน่วยงานในส่วนกลาง หรือควรจะให้กระจายอำนาจนั้นให้แต่ละโรงงานหรือหน่วยงานต่างๆ รับผิดชอบจัดทำกันเอง ในทางปฏิบัติแล้วองค์กรทุกองค์กรจะมีคำตอบในเรื่องนี้ที่แตกต่างกันไป บางองค์กรอาจจะรวมอำนาจในการควบคุมคุณภาพไว้ที่ส่วนกลางทั้งหมด และบางองค์กรก็อาจจะกระจายอำนาจในการควบคุมคุณภาพทั้งหมดให้กับหน่วยงานต่างๆ รับผิดชอบกันเอง แต่ก็ยังมีอีกหลายองค์กรที่กำหนดหน้าที่ไว้อยู่ในระหว่างกลางของสองขอบเขตที่กล่าวนี้ ซึ่งต่อไปนี้จะได้นำเหตุผลของการรวมอำนาจอย่างเบ็ดเสร็จไว้ที่ส่วนกลาง กับเหตุผลของการกระจายอำนาจอย่างเบ็ดเสร็จให้กับหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรมาอธิบายและขยายความ ดังนี้

1.1 เหตุผลของการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง

1.1.1 ทำให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้านการควบคุมคุณภาพ โดยเฉพาะในกรณีที่องค์การมีโรงงานผลิตหลายโรงกระจายแยกกันอยู่ การรวมอำนาจจะช่วยให้เกิดการปฏิบัติด้านคุณภาพอยู่ในบรรทัดฐานเดียวกัน

1.1.2 ทำให้การประสานงานและการควบคุมในเรื่องการควบคุมคุณภาพมีความคล่องตัวชัดเจนขึ้น การรวมอำนาจการควบคุมคุณภาพไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้การออกใช้กฎระเบียบหรือนโยบายทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ อันเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานและการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

1.2 เหตุผลของการกระจายอำนาจให้กับหน่วยงาน

1.2.1 ทำให้ง่ายต่อการประสานงานกับแผนกงานผู้ปฏิบัติ ตามกรณีภาพที่ 3.3 การที่คงอำนาจในการควบคุมคุณภาพไว้ให้กับแต่ละหน่วยงาน หรือโรงงานที่ 1 และ 2 ควบคุมกันเอง ทำให้เป็นการง่ายต่อการประสานงานระหว่างหน่วยย่อยภายในของแต่ละโรงงานเพราะอยู่ใกล้ชิดกันมากกว่า ปัญหาความไม่เข้าใจใดๆ ของฝ่ายปฏิบัติการผลิตจะสามารถติดต่อกับฝ่ายปฏิบัติได้โดยตรงและรวดเร็วใกล้ชิดกว่า

1.2.2 ความรวดเร็วของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน การที่หน่วยงานแต่ละหน่วยไม่ต้องติดต่อกับส่วนกลางเพื่อขออนุญาตก่อน และสามารถจะดำเนินการต่างๆ ได้เอง จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานการผลิตและการสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เพราะกำหนดการต่างๆ สามารถจะวางแผนและปฏิบัติตามแผนได้เลย ไม่ต้องรอเสียเวลาในการดำเนินการขออนุมัติในส่วนของคุณภาพจากส่วนกลาง

1.2.3 เป็นการปฏิบัติที่ถูกต้องตามหลักการมอบหมายอำนาจหน้าที่ คือ หน่วยงานต่างๆ เมื่อต้องรับภาระความรับผิดชอบในการดำเนินการของหน่วยงานแล้ว ก็ควรจะต้องมีอำนาจหน้าที่ที่จะดำเนินการได้อย่างอิสระด้วย ถ้าอำนาจหน้าที่ไม่เพียงพอกับความรับผิดชอบ การดำเนินงานของหน่วยงานนั้นก็จะขาดประสิทธิภาพและบุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ต่ำลง

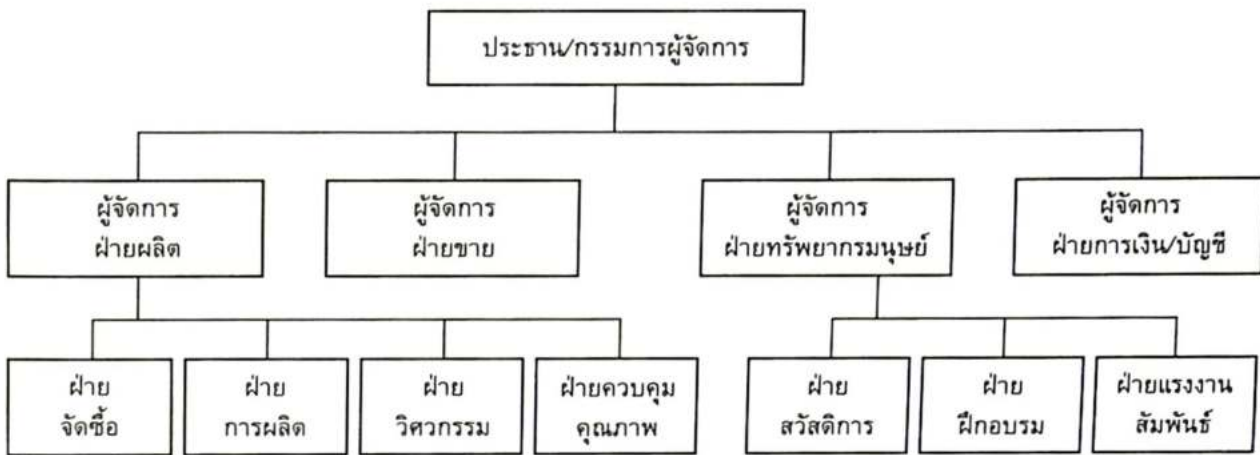
2. ปัญหาการกำหนดระดับการบริหารของหน่วยงานย่อยจากหน่วยงานตามหน้าที่

หลังจากที่ได้พิจารณาถึงเรื่องของการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจในการควบคุมคุณภาพของฝ่ายการผลิตแล้ว ประเด็นปัญหาถัดมาที่จะต้องพิจารณาก็คือ เรื่องของการจัดระดับการบริหารของหน่วยงานควบคุมคุณภาพว่าควรอยู่ในระดับใด กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้รับผิดชอบในหน้าที่ด้านการควบคุมคุณภาพควรจะรายงานโดยตรงกับใคร โดยทั่วไปแล้วตำแหน่งที่ตั้งของหน่วยงานตามหน้าที่ หรือหน่วยงานย่อย/แผนกงานต่างๆ ที่ปรากฏในผังภูมิองค์กร พอจะบอกให้ทราบถึงการประเมินความสำคัญของแผนกงานต่างๆ ในสายตาของผู้บริหารว่ามีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเพียงใด ถ้าหน้าที่หรือแผนกงานใดได้รับการพิจารณาว่าเป็นหน้าที่หลัก (ถือเป็นสายงานหลัก) และมีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้รับผิดชอบดูแลหน้าที่งานนั้นก็จะรายงานโดยตรงต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์การ ถ้าหน้าที่หรือแผนกงานใดได้รับการพิจารณาว่ามีความสำคัญน้อยหรือเป็นเพียงหน้าที่รอง

(subfunctions) ไม่ใช่หน้าที่หลัก (major function) ผู้รับผิดชอบดูแลหน้าที่งานก็จะรายงานโดยตรงต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลหน้าที่หลักหรือแผนงานหลักแผนกใดแผนกหนึ่ง

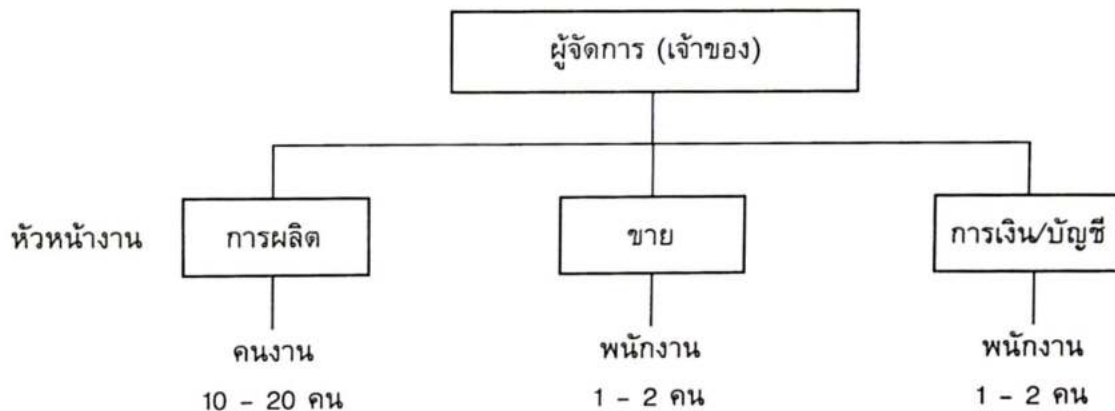
ในอดีตหน้าที่งานการควบคุมคุณภาพมักจะถูกมองว่าเป็นหน้าที่รอง และผู้บริหารของหน่วยงานควบคุมคุณภาพมักจะรายงานต่อผู้บริหารของแผนงานหลัก เช่น ฝ่ายการผลิต แต่ก็ยังมีบ้างในบางองค์การที่ผู้บริหารหน้าที่งานควบคุมคุณภาพต้องรายงานขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด

ตัวอย่างของหน้าที่งานคุณภาพ ซึ่งอาจจะกำหนดไว้ในโครงสร้างองค์การในรูปแบบต่างๆ แสดงไว้ดังภาพที่ 3.4 – 3.7



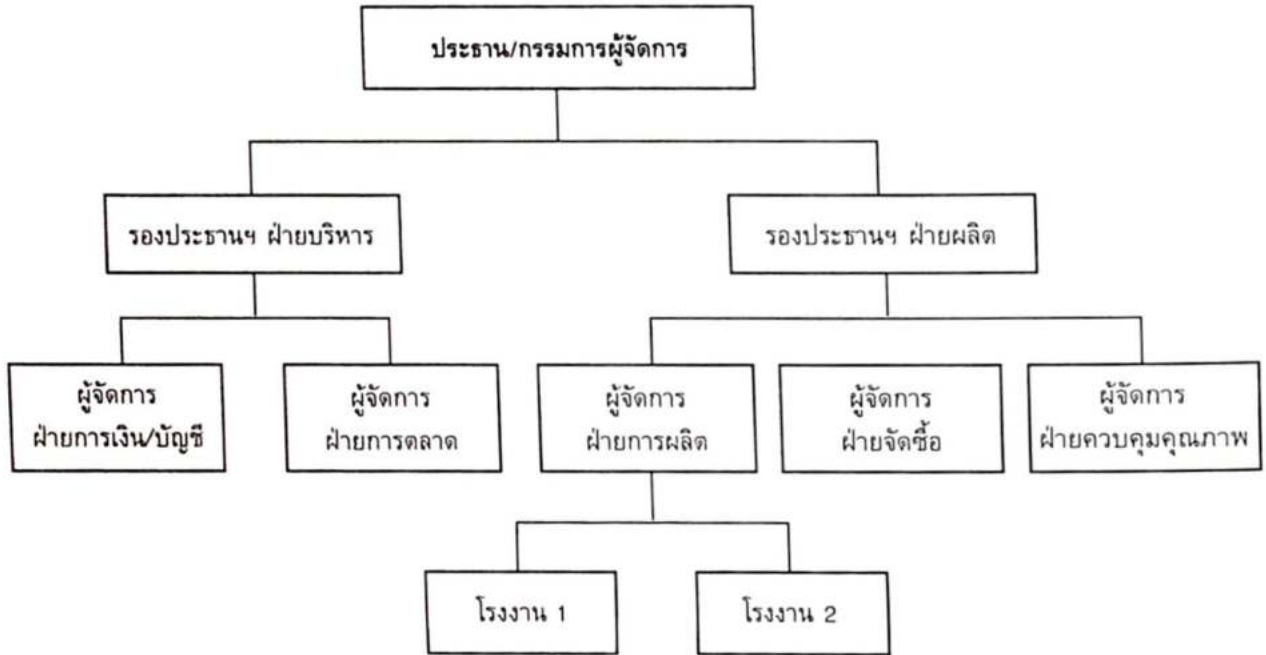
ภาพที่ 3.4 ตัวอย่างการจัดแผนงานควบคุมคุณภาพในองค์การขนาดปานกลาง

กรณีที่เป็นองค์การขนาดเล็กโครงสร้างองค์การอาจจัดรูปแบบโครงสร้างได้ ดังภาพที่ 3.5 ดังนี้

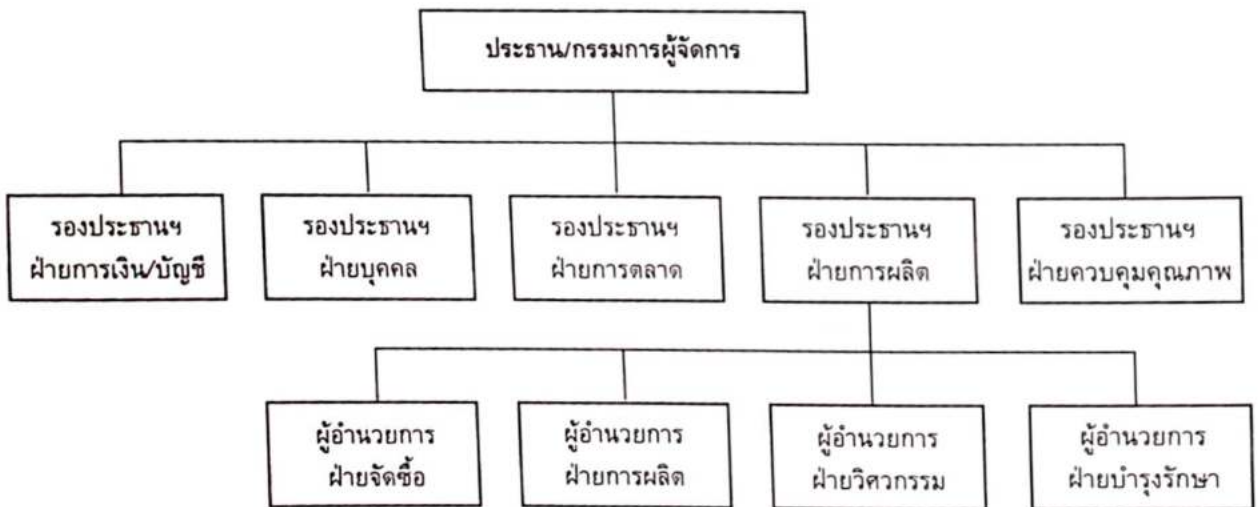


ภาพที่ 3.5 ตัวอย่างการจัดแผนงานในองค์การขนาดเล็ก

จากภาพที่ 3.5 ในการจัดแผนงานในองค์การขนาดเล็ก จะเห็นได้ว่าการจัดรูปแบบโครงสร้างจะไม่มีแบบแผนที่แน่นอนดังได้กล่าวไว้แล้ว โดยการควบคุมคุณภาพเป็นอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้างาน (foreman) ที่ดูแลการผลิตในกระบวนการผลิตเป็นส่วนใหญ่



ภาพที่ 3.6 ตัวอย่างการจัดแผนงานควบคุมคุณภาพในองค์การขนาดกลาง ซึ่งผู้จัดการแผนงานควบคุมคุณภาพรายงานต่อรองประธานฯ ฝ่ายผลิต



ภาพที่ 3.7 ตัวอย่างการจัดแผนงานควบคุมคุณภาพในองค์การขนาดใหญ่

จากภาพที่ 3.4 - 3.7 จะเห็นได้ว่า หน่วยงานควบคุมคุณภาพนั้นจะถูกกำหนดให้อยู่ในระดับใดก็ได้ คือ ให้อยู่โดยตรงต่อผู้บริหารสูงสุด (ภาพที่ 3.7) หรือรายงานโดยตรงต่อผู้บริหารของสายงานหลัก (ภาพที่ 3.4 และภาพที่ 3.6) ก็ได้ สุดแล้วแต่ความสำคัญของหน้าที่งานควบคุมคุณภาพที่จะมีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ อย่างไรก็ตามก็ดีพอจะกล่าวได้ว่า ปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดระดับการบริหารของหน้าที่ขององค์การควบคุมคุณภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

1. การควบคุมคุณภาพเป็นหน้าที่งานที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อกลยุทธ์ขององค์การมากน้อยในระดับใด

2. ถ้าจำนวนเงินที่เกิดความสูญเสียในปฏิบัติการในการผลิตมีจำนวนมากและคุณภาพที่ด้อยลงส่งผลต่อส่วนแบ่งตลาดอย่างมาก ผู้บริหารก็จะให้ความสนใจในแง่ของการกำหนดแนวนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้การควบคุมคุณภาพเกิดประสิทธิภาพ

3. ประสบการณ์ของผู้บริหารสูงสุดกับแผนงานหนึ่งใด เช่น ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี กับฝ่ายการผลิต อาจจะทำให้ผู้บริหารมองเห็นว่าด้านการควบคุมคุณภาพที่มีความสำคัญมากกว่าหน้าที่ด้านอื่น

กิจกรรม 3.1.3

1. ปัญหาสำคัญที่ต้องพิจารณาในการจัดองค์การคืออะไรบ้าง
2. โครงสร้างขององค์การขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีเกณฑ์กำหนดชัดเจนหรือไม่อย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.1 เรื่องที่ 3.1.3)

เรื่องที่ 3.1.4

กระบวนการของการจัดองค์การ

ถ้าเราพิจารณาจากนิยามหรือคำจำกัดความที่ให้ไว้โดยหลุยส์ เอลเลน (Allen, อ้างใน Talloo, 2007) ที่ให้คำจำกัดความของการจัดองค์การไว้ว่า เป็นกระบวนการของการระบุและรวมกลุ่มของงานในองค์การที่จะต้องปฏิบัติไว้ด้วยกัน ทำการกำหนดและมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และทำให้เกิดความสัมพันธ์ของสิ่งที่กำหนดขึ้น เพื่อวัตถุประสงค์ของการเอื้อหรือสนับสนุนให้คนสามารถจะปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะพบว่ากระบวนการของการจัดองค์การโดยทั่วไปมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การแบ่งงาน (division of work) เป็นการระบุอย่างชัดเจนว่าองค์การจะต้องกระทำการกิจหรืองานอะไรบ้างเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น เป็นขั้นตอนที่สำคัญลำดับแรกที่ต้องมีความชัดเจนที่จะระบุว่าจะทำอะไรๆ ที่ต้องมีการปฏิบัติมีอะไรบ้าง เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์อาจมีภารกิจหลัก คือ การดำเนินธุรกิจรับฝากเงินและการให้สินเชื่อกับสมาชิก

2. การจัดแบ่งแผนกงาน (departmentation) จะเป็นการพิจารณาว่างานลักษณะอย่างไรที่จะจัดรวมกลุ่มไว้ด้วยกันได้ เพื่อให้คนสามารถปฏิบัติและเกิดทักษะการเรียนรู้ในกลุ่มงานที่จัดแบ่งไว้ นั้น การรวมกลุ่มงานที่เหมือนกันนี้จะเกิดเป็นฝ่ายหรือแผนกงาน (functional unit) ที่องค์การจะจัดแบ่งไว้เป็นหน่วยงานเพื่อสร้างให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้านในแต่ละฝ่ายหรือแผนกงานที่จัดแบ่งไว้ สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์อาจจัดแบ่งแผนกงานเป็นฝ่ายสินเชื่อ บัญชี การเงิน ธุรกิจ เป็นต้น

3. การจัดแบ่งหน่วยงานย่อยในแต่ละแผนกงาน (downward differentiation) จะเป็นการพิจารณาว่าแต่ละฝ่ายหรือแผนกงานที่จัดแบ่งเป็นหน่วยงานตามหน้าที่ (functional unit) ออกมา ยังมีความจำเป็นจะต้องแบ่งย่อยเป็นหน่วยงานย่อย (sub unit) อะไรบ้าง แต่ละหน่วยงานย่อยจะต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง ซึ่งโดยทั่วไปเมื่อองค์การเติบโตขึ้นจะมีการแตกหน่วยงานย่อยภายในหน่วยงานตามหน้าที่ขึ้นก่อนเป็นลำดับแรก

4. การกำหนดตำแหน่งงานในแผนกงานและหน่วยงานย่อย (position) จะเป็นการพิจารณาว่าตำแหน่งงานที่จะต้องจัดให้มีในแผนกงานและหน่วยงานย่อยที่สำคัญๆ มีตำแหน่งอะไรบ้าง โดยทั่วไปจะมีตำแหน่งผู้อำนวยการหรือผู้จัดการของหน่วยงานตามหน้าที่ ตำแหน่งรองลงไปอาจเป็นรองหรือผู้ช่วยผู้จัดการ และตำแหน่งรองลงไปจากผู้ช่วยอาจกำหนดเป็นตำแหน่งหัวหน้าแผนก เป็นต้น

5. การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (assigning duties & responsibility) ตำแหน่งงานต่างๆ ที่ระบุและกำหนดขึ้น จะมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย (authority) ที่กำหนดเพื่อให้ปฏิบัติงานได้

6. การกำหนดระดับชั้นของการบังคับบัญชา (**hierarchical defining**) การกำหนดระดับชั้นการบังคับบัญชา เพื่อให้ทราบว่าใครในตำแหน่งใดจะต้องรายงานขึ้นตรงกับตำแหน่งใด หรือใครเป็นผู้รับคำสั่งจากใคร และเพื่อให้เกิดเป็นระดับของความชำนาญเฉพาะด้านในแต่ละระดับ (**vertical specialization**)

7. การเชื่อมโยงแต่ละหน่วยงานตามหน้าที่/แผนงานเข้าด้วยกัน (**linking department**) ขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการจัดองค์การ ก็คือ การกำหนดกลไกการเชื่อมโยงแผนงาน/หน่วยงานตามหน้าที่ต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างสอดประสานสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น การกำหนดคณะกรรมการต่างๆ เพื่อการประสานงานของแต่ละแผนงาน ทั้ง 6 ขั้นตอน อันเป็นการจบกระบวนการ

โดยสรุป การจัดองค์การเป็นเรื่องของการกำหนดความสัมพันธ์ในแนวนอนและในแนวตั้ง ซึ่งโดยทั่วไปความสัมพันธ์ในแนวนอน (**horizontal relation**) จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของงาน (**work relation**) ในแผนงานต่างๆ และความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (**vertical relation**) จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคน (**people relation**) ในตำแหน่งงานต่างๆ ที่ควรจะยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติของตนเอง และระหว่างแผนงานต่างๆ ในการจัดองค์การในทุกรูปแบบขององค์การ จึงมีความจำเป็นจะต้องพิจารณาและคำนึงถึงทั้งความสัมพันธ์ของงานในแนวนอนและของคนในแนวตั้งเสมอ

การดำเนินการตามกระบวนการข้างต้นอย่างเป็นขั้นตอนจะทำให้ได้โครงสร้างองค์การ ซึ่งเพื่อความสมบูรณ์ของการจัดโครงสร้างจะขอนำกล่าวถึงหลักการและรูปแบบโครงสร้าง ในตอนที่ 3.2 ต่อไป

กิจกรรม 3.1.4

กระบวนการของการจัดองค์การมีขั้นตอนอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.1.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.1 เรื่องที่ 3.1.4)

แผนการสอนตอนที่ 3.2

การจัดโครงสร้างองค์การและรูปแบบโครงสร้างของธุรกิจและสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 3.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 3.2.1 การจัดโครงสร้างองค์การตามหลักการจัดแบ่งแผนงาน
- 3.2.2 การจัดโครงสร้างองค์การตามหลักการประสานงาน
- 3.2.3 รูปแบบโครงสร้างองค์การพื้นฐานของธุรกิจและสหกรณ์
- 3.2.4 รูปแบบโครงสร้างองค์การเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจและสหกรณ์

แนวคิด

1. การจัดโครงสร้างตามหลักการจัดแบ่งแผนงาน จะเป็นการกำหนดความสัมพันธ์ของงานในแนวนอนและของคนในแนวตั้ง การจัดโครงสร้างองค์การตามหลักการจัดแบ่งงาน จะใช้หลักของการแบ่งงานกันทำและการมีความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นหลักพื้นฐานในการแบ่งเพื่อหวังผลด้านประสิทธิภาพ
2. การจัดโครงสร้างองค์การตามหลักการประสานงานกำหนดใช้ในองค์การ เพื่อประสานความพยายามของบุคคล หรือกลุ่มให้มีลักษณะสอดคล้องประสานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. รูปแบบโครงสร้างองค์การพื้นฐานของธุรกิจและสหกรณ์ โดยทั่วไปจะยึดเกณฑ์แบ่งตามหน้าที่
4. รูปแบบโครงสร้างองค์การเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจและสหกรณ์ ได้แก่ โครงสร้างหน่วยธุรกิจอิสระและโครงสร้างเมตริกซ์ ซึ่งต้องนำมาใช้เพื่อการขยายตัวหรือเติบโต

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.2.1 “การจัดโครงสร้างองค์การตามหลักการจัดแบ่งแผนงาน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดโครงสร้างองค์การตามหลักการจัดแบ่งแผนงานได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.2.2 “การจัดโครงสร้างองค์การตามหลักการประสานงาน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดโครงสร้างองค์การตามหลักและการประสานงานได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.2.3 “รูปแบบโครงสร้างองค์การพื้นฐานของธุรกิจและสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายรูปแบบโครงสร้างองค์การพื้นฐานของธุรกิจและสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.2.4 “รูปแบบโครงสร้างองค์การเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจและสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายโครงสร้างองค์การเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจและสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 3.2.1

การจัดโครงสร้างองค์การตามหลักการจัดแบ่งแผนกงาน

การจัดแบ่งแผนกงานในองค์การเป็นเรื่องของการแบ่งงานกันทำ (division of labor) เพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน (specialization) โดยความชำนาญเฉพาะด้านจะนำต่อสู่ประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ และสุดท้ายสู่ราคาที่ดี มี การตอบสนองลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง การแบ่งงานกันทำดังกล่าวบางครั้งเรียกขานกันในคำว่า ความชำนาญเฉพาะด้านของงาน (work specialization) ซึ่งหมายถึง การจัดแบ่งย่อย (subdivide) งานหลักสำคัญๆ ต่างๆ (tasks) ในองค์การออกเป็นงานย่อย (jobs) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและรวมเอางานที่มีลักษณะเหมือนกันไว้เป็นกลุ่มงานเดียวกัน โดยมีแนวคิดที่ว่าขอบเขตงานที่แคบลงจะช่วยให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติดีขึ้น เนื่องจากคนมีความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น ส่งผลต่อเวลาและต้นทุนที่ใช้ในการปฏิบัติงานลดลง แนวคิดดังกล่าวนี้เป็นผลมาจากทฤษฎีของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งได้รับความนิยมนำมาใช้กันมากในสมัยหลังช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรมตอนปลายศตวรรษที่ 18 (ค.ศ. 1774 - 1778)

อย่างไรก็ดี ในปัจจุบันแนวคิดของการแสวงหาและสร้างความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น ที่เคยยึดถือในอดีตถูกมองว่าไปปิดกั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์ในศตวรรษที่ 20 ตอนปลายถึงต้นศตวรรษที่ 21 มีการเรียนรู้ มีอารยทางความคิดสูงขึ้น และต้องการทำงานที่มีขอบเขตงานกว้างและท้าทายมากขึ้น แนวความคิดในการจัดกลุ่มงานเพื่อสร้างความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเน้นขอบเขตงานที่แคบจึงได้รับความนิยมลดลงโดยลำดับ แต่อย่างไรก็ดียังคงพบเห็นการเน้นความชำนาญเฉพาะด้านได้ทั่วไปในบริษัทผู้ผลิต (manufacturing) เช่น บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่สามารถพบเห็นการปฏิบัติงานที่มีการซอยย่อยงานลงให้อยู่ในขอบเขตที่แคบ เพื่อประโยชน์ของการมีประสิทธิภาพของการผลิตและต้นทุนที่ต่ำ

การจัดแบ่งแผนกงานในองค์การอาจแสดงให้เห็นดังภาพที่ 3.1 ซึ่งจะพบว่างานในองค์การตามตัวอย่างจะประกอบด้วย ฝ่ายผลิต ตลาด การเงิน/บัญชี และทรัพยากรมนุษย์ และมีการแบ่งย่อย (subdivide) งานของฝ่ายผลิตออกเป็นหน่วยงานด้านการผลิต จัดซื้อ บำรุงรักษา และควบคุมคุณภาพ

โดยทั่วไปหลักการที่ใช้ในการจัดแบ่งแผนกงานนั้นไม่มีเกณฑ์อะไรยึดเป็นที่แน่นอน แต่โดยพื้นฐานทั่วไปที่ควรจะต้องยึดมีดังนี้

1. **หลักของความชำนาญเฉพาะด้าน (specialization)** การจัดแบ่งแผนกงานจะต้องสามารถบรรลุผลแห่งความชำนาญเฉพาะด้านได้อย่างแท้จริง เพื่อใช้ประโยชน์ด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น กรณีตัวอย่างที่องค์การต้องการเอาชนะคู่แข่งในด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ก็ควรจะมีการจัดแบ่งแผนกงานที่รวมเอางานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจัดตั้งเป็นหน่วยงานด้านการวิจัยมีผู้รับผิดชอบดูแลกันอย่างจริงจัง เป็นต้น

2. **หลักของการควบคุม (control)** การจัดแบ่งแผนกงานควรมีความชัดเจนว่าหน่วยงานที่จัดแบ่งไว้มีหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่เป็นอย่างไร เพื่อให้สามารถกำกับควบคุมผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติได้ตามความรับผิดชอบ

3. **หลักของการประสานงาน (coordination)** การจัดแบ่งแผนงานควรไม่ให้เกิดความซับซ้อน และควรจัดกลุ่มงานที่เอื้อให้เกิดการประสานงานระหว่างแผนงานที่มีลักษณะงานแตกต่างกันได้โดยง่าย เช่น งานที่มีลักษณะเป็นกระบวนการก็ควรจัดให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการส่งต่องานระหว่างกันเป็น รูปธรรมอย่างชัดเจน เป็นต้น

4. **หลักของการประหยัด (economy)** การแบ่งแผนงานต่างๆ ในองค์การควรคำนึงถึงความ ประหยัดด้านต้นทุน เช่น งานที่เกี่ยวกับการสั่งซื้อของใช้สิ้นเปลือง หรืองานแม่บ้านก็ควรจะมีการรวมไว้ อยู่ในแผนงานเดียวกัน มีผู้รับผิดชอบสั่งการเป็นการเฉพาะ

5. **หลักด้านสังคม (social)** มนุษย์เป็นสัตว์สังคมและให้ความสำคัญกับนัยหรือบริบทเชิงสังคม เป็นอย่างมากในปัจจุบัน การแบ่งแผนงานจึงต้องคำนึงถึงสิ่งที่เป็นบริบทด้านสังคมด้วย เช่น การตั้ง ตำแหน่งงานต่างๆ ในแผนงาน หรือการตั้งชื่อแผนงาน อาจจำเป็นต้องมีการคำนึงถึงความเหมาะสมใน ความเป็นมนุษย์ของบุคคลผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น อาทิ ตำแหน่งภารโรงในอดีตต้องปรับเปลี่ยนเป็นนักการ หรือตำแหน่งยามเปลี่ยนเรียกขานใหม่เป็นพนักงานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

นอกจากหลักพื้นฐานที่กล่าวซึ่งต้องใช้เป็นแนวทางพิจารณาเพื่อทำการจัดโครงสร้างองค์การแล้ว โดยทั่วไปการแบ่งแผนงานจะยึดแบบแผนหรือเกณฑ์การแบ่งอันเป็นที่นิยมกันทั่วไป ดังนี้

1. การแบ่งแผนงานด้วยเกณฑ์หน้าที่ (functions) ดังภาพที่ 3.8 – ภาพที่ 3.12
2. การแบ่งแผนงานด้วยเกณฑ์กระบวนการ (processes) ดังภาพที่ 3.10
3. การแบ่งแผนงานด้วยเกณฑ์พื้นที่ภูมิศาสตร์ (areas) ดังภาพที่ 3.15
4. การแบ่งแผนงานด้วยเกณฑ์ผลิตภัณฑ์ (products) ดังภาพที่ 3.13
5. การแบ่งแผนงานด้วยเกณฑ์ลูกค้า (customers) ดังภาพที่ 3.14
6. การแบ่งแผนกด้วยเกณฑ์โครงการ (projects)

ซึ่งจะนำกล่าวแบบแผนทั้ง 6 รูปแบบนี้ ในเรื่องที่ 3.2.3 และตอนที่ 3.3 ต่อไป

กิจกรรม 3.2.1

1. หลักการของการจัดแบ่งแผนงานมีอะไรบ้าง
2. มีแนวทางในการใช้หลักการของการจัดแบ่งแผนงานอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.1)

เรื่องที่ 3.2.2

การจัดโครงสร้างองค์การตามหลักการประสานงาน

หลักการประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงาน แต่ละหน่วยที่จัดแบ่งแผนกงานไว้ ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์การเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดีของคนที่มาทำงานในแต่ละแผนก เรียกได้อีกอย่างว่า “การออกแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของคน” นั่นเอง ด้วยเหตุว่าเมื่อคนมาทำงานร่วมกันจะเกิดเป็นความจำเป็นในการต้องกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานในหน่วยงานที่จัดเป็นแผนกงานไว้

ในการออกแบบโครงสร้างองค์การที่เน้นความสัมพันธ์ของคน จำเป็นต้องพิจารณาหลักการพื้นฐานของการจัดการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประสานงานด้วยซึ่งมีหลักการดังต่อไปนี้

1. **หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command)** หมายถึง ตามสายการบังคับบัญชาแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ควรจะมีผู้บังคับบัญชามากกว่า 1 คน ในเวลาเดียวกัน เพื่อป้องกันการเกิดความสับสนในการรับคำสั่งงาน หรือกล่าวง่าย ๆ คือ คนหนึ่งคนจะมีผู้บังคับบัญชาได้เพียงคนเดียว (one man one boss)
2. **หลักสายการบังคับบัญชา (line of command)** มีหลักการว่า บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งใด ควรจะได้รับรู้อย่างชัดเจนว่าจะต้องรายงานต่อใคร ใครเป็นผู้บังคับบัญชา และใครเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานจากระดับบนไปยังระดับล่าง การแบ่งสายการบังคับบัญชาลดหลั่นจากบนลงล่าง เท่ากับเป็นการกำหนดความชำนาญเฉพาะด้านของระดับการบริหารที่ต้องมีทักษะที่แตกต่างกัน
3. **หลักช่วงการบังคับบัญชา (span of control)** หรือขอบข่ายการบังคับบัญชามีหลักว่า ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งคนใด ไม่ควรมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกินความสามารถของตน เพราะการมีช่วงการบังคับบัญชาที่ไม่เหมาะสมจะทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพได้ ในอดีตการบังคับบัญชาจะเป็นในลักษณะตัวต่อตัว ทำให้ช่วงการบังคับบัญชาแคบและเกิดโครงสร้างในแนวสูง แต่ตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 20 เทคโนโลยีการสื่อสารสามารถทำให้ช่วงการบังคับบัญชามีได้กว้างมาก โครงสร้างจึงเป็นแบบแนวราบมากขึ้น
4. **หลักของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (authority and responsibility)** ซึ่งกล่าวว่า บุคคลหนึ่งบุคคลใดควรจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่อย่างเพียงพอที่จะดำเนินการตามความรับผิดชอบในตำแหน่งต่าง ๆ ได้ และเมื่อบุคคลนั้นรับทราบหน้าที่ของตนแล้วก็ไม่ควรไปก้าวก่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้อื่น
5. **หลักของการมีกฎระเบียบข้อบังคับ (formalization)** การออกกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การจะช่วยให้เกิดบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานของคนหมู่มาก ซึ่งจะส่งผลต่อความมีเอกภาพ ประสิทธิภาพ และต้นทุนที่ต่ำเป็นลำดับต่อเนื่องกันมา แม้ในปัจจุบัน (ค.ศ. 2015) จะพยายามขจัดส่วนนี้

ให้น้อยลง เพื่อเปิดทางสู่ความคิดนอกกรอบ การคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและการเรียนรู้มากขึ้น แต่ก็ยังถือเป็นความจำเป็นที่จะต้องมีไว้โดยเฉพาะในระยะแรกๆ ของการดำเนินการ เช่น ระยะ 5-10 ปีแรกย่อมจะขาดจากสิ่งนี้ไปไม่ได้เพราะความจำเป็นในการมีแบบแผนของการปฏิบัติงานในองค์กร

6. **หลักของการกระจุกและกระจายอำนาจ (centralization and decentralization)** การกระจุกอำนาจ หมายถึง การกำหนดวางอำนาจในการตัดสินใจไว้กับผู้บริหารระดับสูงเพียงไม่กี่ระดับ ส่วนการกระจายอำนาจ หมายถึง การกำหนดอำนาจตัดสินใจกระจายลงสู่ระดับล่างให้มากที่สุด เพื่อให้โอกาสในการฝึกและทดสอบทักษะในการตัดสินใจ โดยทั่วไปจะต้องมีการกำหนดขอบเขตของทั้งการกระจุกและการกระจาย เพราะผู้บริหารจะไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติได้ทั้งหมดคนเดียว และมีความจำเป็นจะต้องให้ความสำคัญและเวลาเป็นอย่างมากกับหน้าที่สำคัญๆ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ การบูรณาการองค์การเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก และการกำหนดแนวทางขับเคลื่อนหลัก (corporate theme) ฯลฯ จึงมีความจำเป็นจะต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญน้อยกว่าลงสู่ระดับล่าง อีกประการหนึ่งการกระจายอำนาจถือเป็นการฝึกทดสอบการปฏิบัติการใช้อำนาจของบุคลากรระดับล่างได้เป็นอย่างดี

7. **หลักของวินัย (discipline)** วินัยที่กำหนดใช้ในองค์กรมีลักษณะเป็นบทลงโทษ สำหรับบุคคลผู้ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนด ใช้สำหรับทุกคนเพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันจะให้ความสำคัญน้อยลงเพราะคนรุ่นใหม่ (กลุ่ม Gen U และที่เกิดในศตวรรษที่ 21) มีอารยะทางความคิด สมรรถนะ และความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมสูงขึ้นกว่ากลุ่มในอดีต ประกอบกับการที่ต้องเน้นความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้น้ำหนักคนในฐานะเป็นสินทรัพย์มากกว่าค่าใช้จ่าย จึงให้ความสำคัญกับวินัยในฐานะเป็นกลไกการควบคุมพฤติกรรมคนน้อยลงตามไปด้วย

กิจกรรม 3.2.2

1. หลักการประสานงานที่ว่าด้วย “เอกภาพการบังคับบัญชา” คืออะไร
2. ในองค์กรขนาดเล็ก (เจ้าของคนเดียว) มีความจำเป็นจะต้องพิจารณาหลักการประสานด้วยหรือไม่

(โปรดทำกิจกรรม 3.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.2)

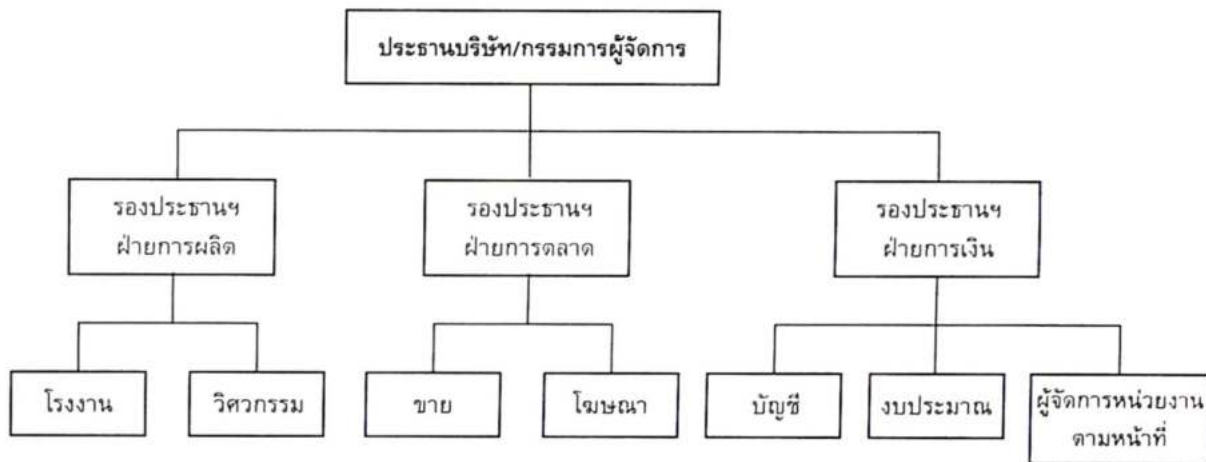
เรื่องที่ 3.2.3

รูปแบบโครงสร้างองค์การพื้นฐานของธุรกิจและสหกรณ์

โดยทั่วไปโครงสร้างที่จัดแบ่งแผนงานตามหน้าที่ (functional structure) เป็นรูปแบบพื้นฐานของธุรกิจและสหกรณ์ และถือเป็นการแบ่งแผนงานที่อิงเกณฑ์ที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญขององค์การที่จะต้องปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินการของธุรกิจและสหกรณ์

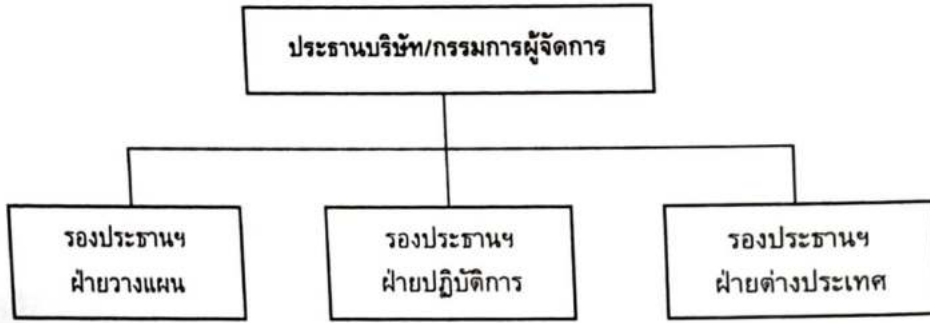
การจัดแบ่งแผนงานตามหน้าที่จะจัดแบ่งแผนงานตามหน้าที่พื้นฐานขององค์การ ที่จะต้องมีการดำเนินการเพื่อสร้างความชำนาญเฉพาะด้านให้เกิดกับงานที่แบ่งเป็นกลุ่มๆ ตามหน้าที่สำคัญๆ ขององค์การ การแบ่งแผนงานตามรูปแบบนี้ อาจแบ่งได้ตามตัวอย่างต่อไปนี้

1. **หน้าที่ทางธุรกิจ** ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของงานหรือกิจกรรมตามหน้าที่ที่จำเป็นทางธุรกิจ เช่น หน้าที่ทางการผลิต การตลาด และการเงิน เป็นต้น ธุรกิจโดยทั่วไปไม่ว่าจะมีขนาดเล็ก กลาง และใหญ่จะจัดแบ่งตามหน้าที่ ดังภาพที่ 3.8



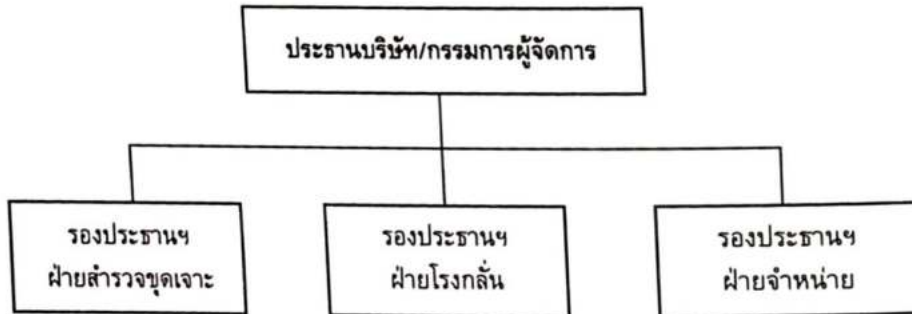
ภาพที่ 3.8 ตัวอย่างการแบ่งแผนงานตามหน้าที่ทางธุรกิจขององค์การขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ที่มีรูปแบบการประกอบการเป็นบริษัทจำกัด

2. **หน้าที่ทางการบริหาร** ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของงานหรือกิจกรรมตามหน้าที่ทางการบริหาร เช่น หน้าที่ด้านการวางแผน การปฏิบัติการ การต่างประเทศ เป็นต้น โดยทั่วไปการจัดแบ่งแผนงานลักษณะนี้จะเป็นของธุรกิจขนาดกลางค่อนข้างใหญ่จนถึงขนาดใหญ่ ดังภาพที่ 3.9



ภาพที่ 3.9 ตัวอย่างการแบ่งแผนกงานตามหน้าที่ทางการบริหารขององค์กรขนาดกลางค่อนข้างใหญ่ และขนาดใหญ่ที่มีรูปแบบการประกอบการเป็นบริษัทจำกัด

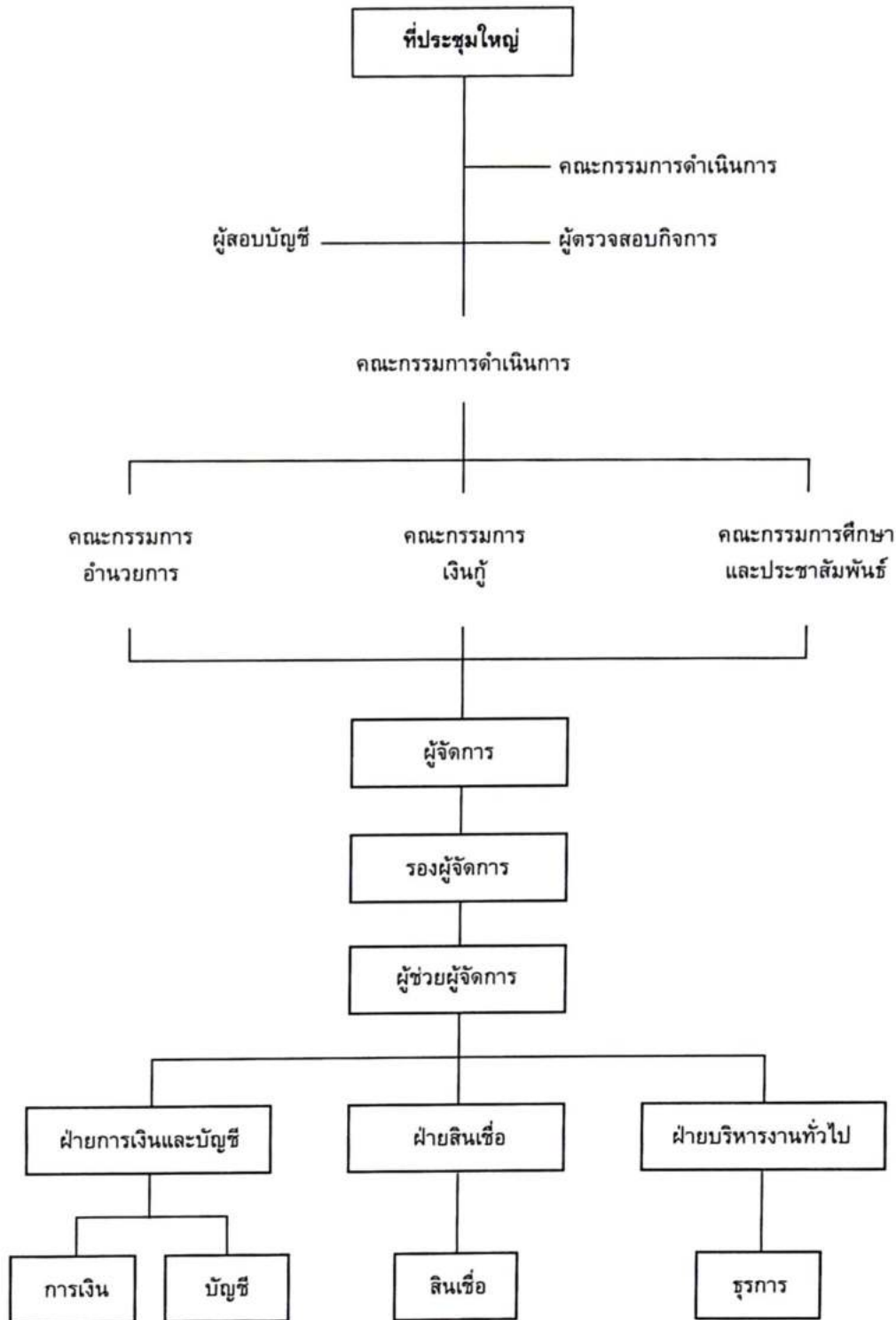
3. หน้าที่ทางด้านเทคนิค ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของงานหรือกิจกรรมตามหน้าที่ทางด้านเทคนิคหรือเทคโนโลยี เช่น หน้าที่เกี่ยวกับการสำรวจ ชูดเจาะ การกลั่น และการจำหน่าย เป็นต้น ดังภาพที่ 3.10 โครงสร้างตามภาพที่ 3.10 อาจมองเป็นการจัดแบ่งแผนกงานตามกระบวนการได้เช่นเดียวกัน เช่น บริษัทผลิตน้ำมันขนาดใหญ่ โดยมากจะจัดแบ่งตามกระบวนการ ดังภาพที่ 3.10



ภาพที่ 3.10 ตัวอย่างการแบ่งแผนกงานตามหน้าที่ทางด้านเทคนิค และตามกระบวนการขององค์กรขนาดใหญ่ที่มีรูปแบบการประกอบการเป็นบริษัทจำกัดหรือบริษัทจำกัด (มหาชน)

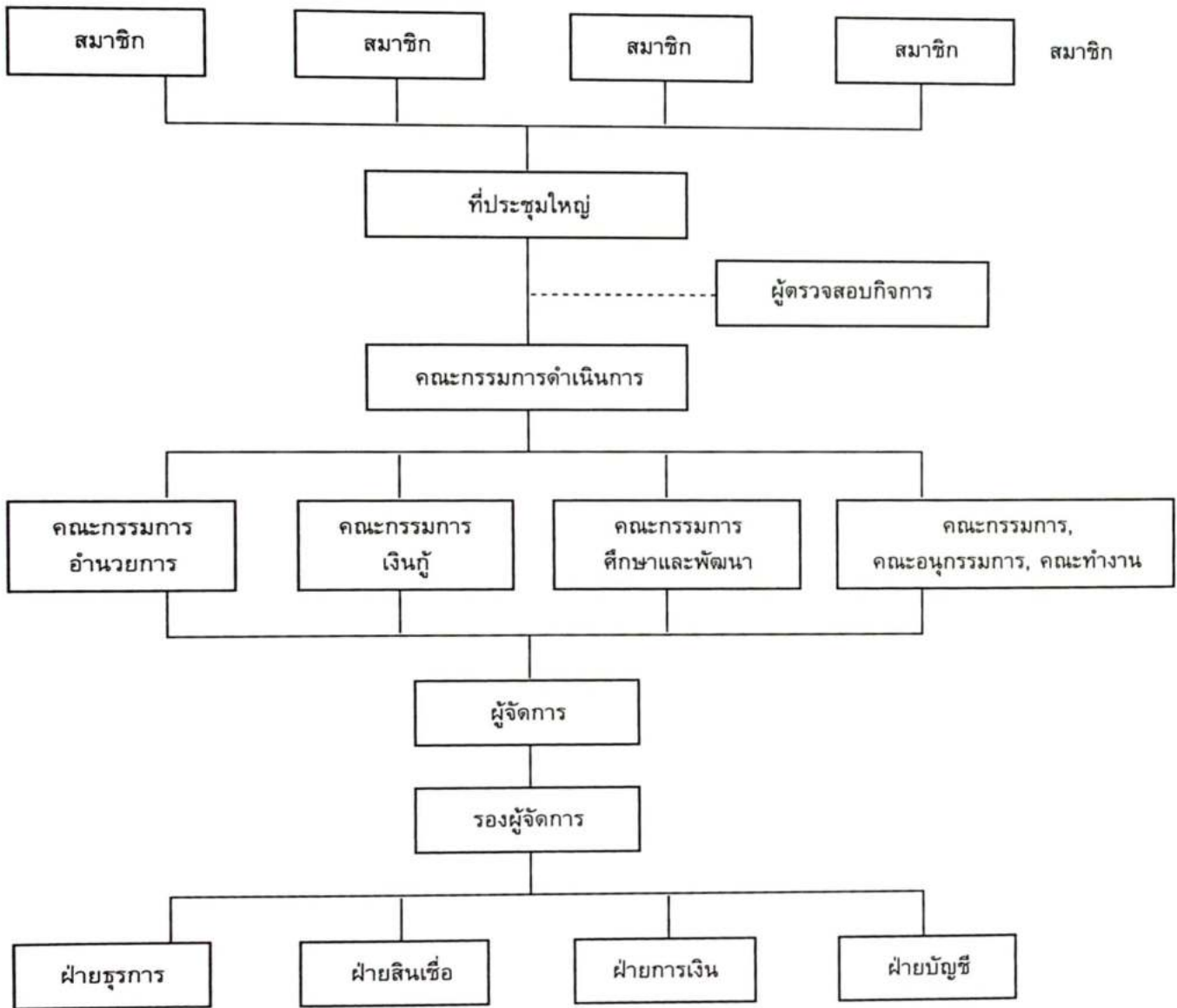
ในส่วนของโครงสร้างองค์กรของสหกรณ์ ซึ่งโดยทั่วไปจะจัดแบ่งตามหน้าที่พื้นฐานของสหกรณ์ และยกมาเป็นตัวอย่างเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์จะมีลักษณะดังภาพที่ 3.11 - 3.12

โครงสร้างองค์การ
สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จำกัด



ภาพที่ 3.11 ตัวอย่างการจัดโครงสร้างตามหน้าที่พื้นฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จำกัด

โครงสร้างองค์การ
สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช จำกัด



ภาพที่ 3.12 ตัวอย่างการจัดโครงสร้างตามหน้าที่พื้นฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช จำกัด

ข้อดีและข้อเสียของการจัดแบ่งแผนงานหรือจัดโครงสร้างตามหน้าที่

ข้อดี	ข้อเสีย
<ul style="list-style-type: none"> • เป็นโครงสร้างที่ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพโดยเฉพาะกับลักษณะงานที่เป็นงานประจำและที่ต้องทำซ้ำๆ จำเจ • ทำให้การควบคุมจากส่วนกลางหวังผลได้เชิงกลยุทธ์ • ทำให้สามารถแสวงประโยชน์จากความชำนาญเฉพาะด้านได้อย่างเต็มที่ การฝึกอบรมผู้บริหาร/บุคลากรของหน่วยงานตามหน้าที่ทำได้ง่าย สนับสนุนให้เกิดความสามารถเฉพาะด้าน และมาตรฐานของความเป็นมืออาชีพที่สูง • เหมาะที่จะใช้เพื่อการพัฒนาไปสู่ความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคนอื่น • สามารถตอบโจทย์ความต้องการด้านกลยุทธ์การแข่งขันในระดับธุรกิจได้ • ใช้ได้ดีกับผลิตภัณฑ์และตลาดที่จำกัดโดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างกันไม่มาก และตลาดที่มีขอบเขตเพียงในประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> • มีปัญหาของการประสานงานระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่ • มีปัญหาของการแข่งขันกันภายใน นำไปสู่ความขัดแย้ง และสร้างอาณาจักรของใครของมัน • การพัฒนาผู้บริหารที่มีมุมมองเชิงกว้างและภาพรวมขององค์การเป็นข้อจำกัด • การตอบโจทย์ความสามารถในการทำกำไร ต้องถูกผลักดันภาวะความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง และไม่ใช่ผู้บริหารของหน่วยงานตามหน้าที่ • โลกทัศน์ของผู้บริหารของหน่วยงานตามหน้าที่จะจำกัดอยู่ในขอบวงของหน่วยงานตนเองมากกว่าองค์การในภาพรวม • เป็นโครงสร้างที่ไม่สามารถตอบโจทย์การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยงานภายในองค์การ

มีข้อน่าสังเกตสำหรับโครงสร้างตามหน้าที่ตามภาพที่ 3.8 - ภาพที่ 3.12 เปรียบเทียบกับโครงสร้างสายงานหลัก และโครงสร้างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาตามภาพที่ 3.3 คือ ในโครงสร้างตามหน้าที่นั้น มีเจตนาหรือจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความชำนาญเฉพาะด้านในแต่ละแผนงานที่จัดแบ่งไว้โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลในตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด ไม่ว่าจะเรียกชื่อตำแหน่งเป็นประธาน กรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการว่ามีความรู้ความชำนาญงานในด้านใด และโครงสร้างตามรูปแบบนี้จะเหมาะสำหรับรูปแบบการประกอบการบริษัทจำกัด หรือบริษัทจำกัด (มหาชน) ขึ้นไป และโครงสร้างตามหน้าที่นี้ ก็อาจจะเติมหน่วยงานที่ปรึกษาหรือช่วยอำนวยความสะดวกเข้ามาด้วยก็ได้เช่นกัน ในส่วนขององค์การรูปแบบเจ้าของคนเดียวกล่าวโดยทั่วไปได้ว่า เป็นองค์การขนาดเล็กมากและจะไม่นำโครงสร้างตามหน้าที่มาใช้กันเพราะความไม่คุ้มทุนหรือคุ้มค่านั่นเอง

กิจกรรม 3.2.3

1. โครงสร้างตามหน้าที่คืออะไร
2. โครงสร้างองค์การรูปแบบห้างหุ้นส่วนสามัญ หรือห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล หรือห้างหุ้นส่วนจำกัดควรใช้โครงสร้างองค์การรูปแบบใด

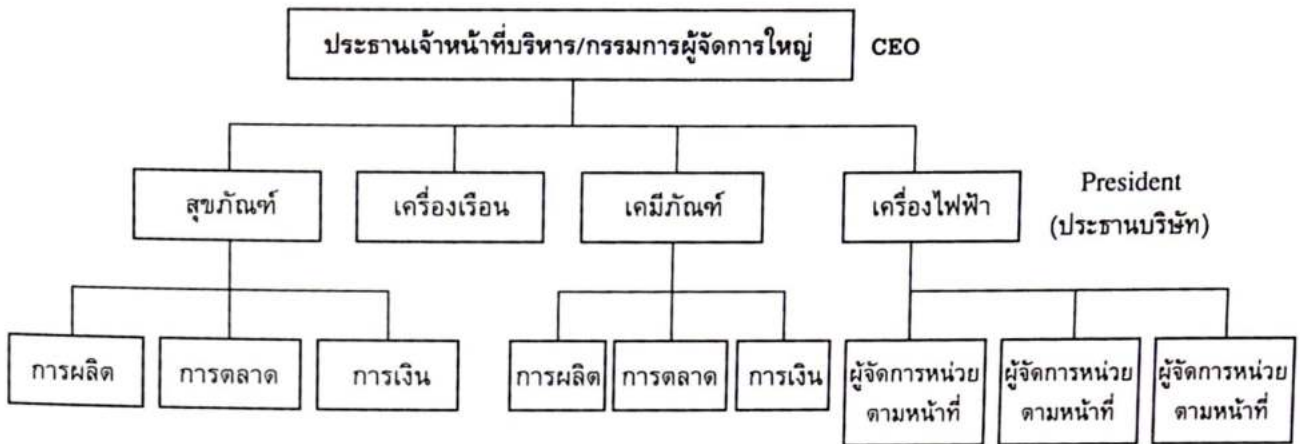
(โปรดทำกิจกรรม 3.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.3)

เรื่องที่ 3.2.4**รูปแบบโครงสร้างองค์การเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจและสหกรณ์**

เมื่อองค์การมีการเจริญเติบโตใหญ่ขึ้น โครงสร้างตามหน้าที่อาจจะรองรับการดำเนินการไม่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ทางเลือกของธุรกิจองค์การโดยทั่วไปจึงอาจต้องขยับไปสู่ทางเลือกของโครงสร้างเชิงกลยุทธ์ซึ่งได้แก่ โครงสร้างหน่วยธุรกิจอิสระ ซึ่งการแบ่งแผนกงานตามหน่วยธุรกิจอิสระจะจัดแบ่งแผนกงานตามจุดมุ่งหมาย (purpose) ขององค์การ อาทิ อาจแบ่งแผนกงาน ตามผลิตภัณฑ์หรือสายผลิตภัณฑ์ ลูกค้า เขตพื้นที่ กระบวนการหรือโครงการ เป็นต้น โดยทั่วไปแล้วองค์การใดที่มีการจัดแบ่งแผนกงานตามหน่วยธุรกิจอิสระนี้ ผู้บริหารที่รับผิดชอบแต่ละแผนกงานหรือหน่วยธุรกิจอิสระจะมีอิสระและอำนาจเต็มในการตัดสินใจเชิงการแข่งขันและรับผิดชอบในหลายๆ หน้าที่ทางธุรกิจ เช่น ต้องรับผิดชอบทั้งทางด้านการวางแผนกลยุทธ์ การผลิต และการตลาดในเวลาเดียวกัน

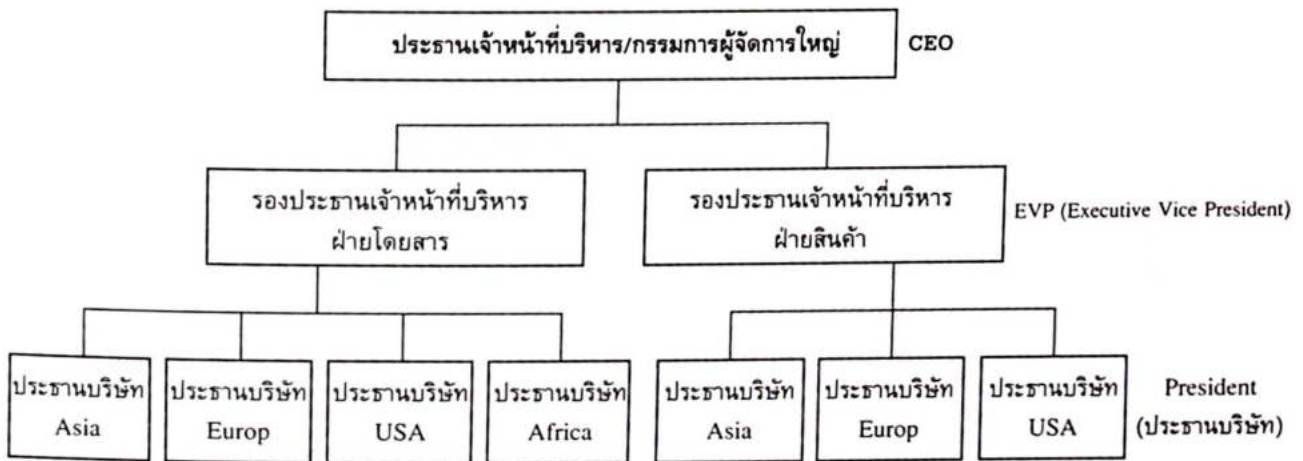
ตัวอย่างของการจัดแบ่งแผนกงานตามหน่วยธุรกิจอิสระ ปรากฏดังภาพที่ 3.13 - ภาพที่ 3.15 มีข้อน่าสังเกตว่าการจัดแบ่งแผนกงานตามโครงสร้างหน่วยธุรกิจอิสระนี้ จะเรียกตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดเป็นตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (chief executive officer - CEO) และตำแหน่งในระดับรองลงมาว่าเป็นประธานบริษัท (president) เพื่อแสดงถึงความมีอิสระในอำนาจตัดสินใจที่เกี่ยวกับหน่วยธุรกิจอิสระที่ผูกมอบให้กำกับดูแล ตำแหน่งในระดับรองจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารที่อาจมีได้ เช่น รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (executive vice president - EVP) เพื่อช่วยงานประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และอาจมีตำแหน่งรองประธานบริษัท (vice president) ในแต่ละหน่วยธุรกิจอิสระ บริษัทที่มีโครงสร้างลักษณะนี้จะมีลักษณะเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีบริษัทในเครือแตกแขนงออกไป (corporation) จึงมีความจำเป็นต้องให้ความร่วมมือกับผู้กำกับดูแลหน่วยธุรกิจอิสระซึ่งก็คือ ประธานบริษัทนั่นเอง

4.1 การแบ่งแผนงานหน่วยธุรกิจอิสระตามผลิตภัณฑ์ ดังภาพที่ 3.13



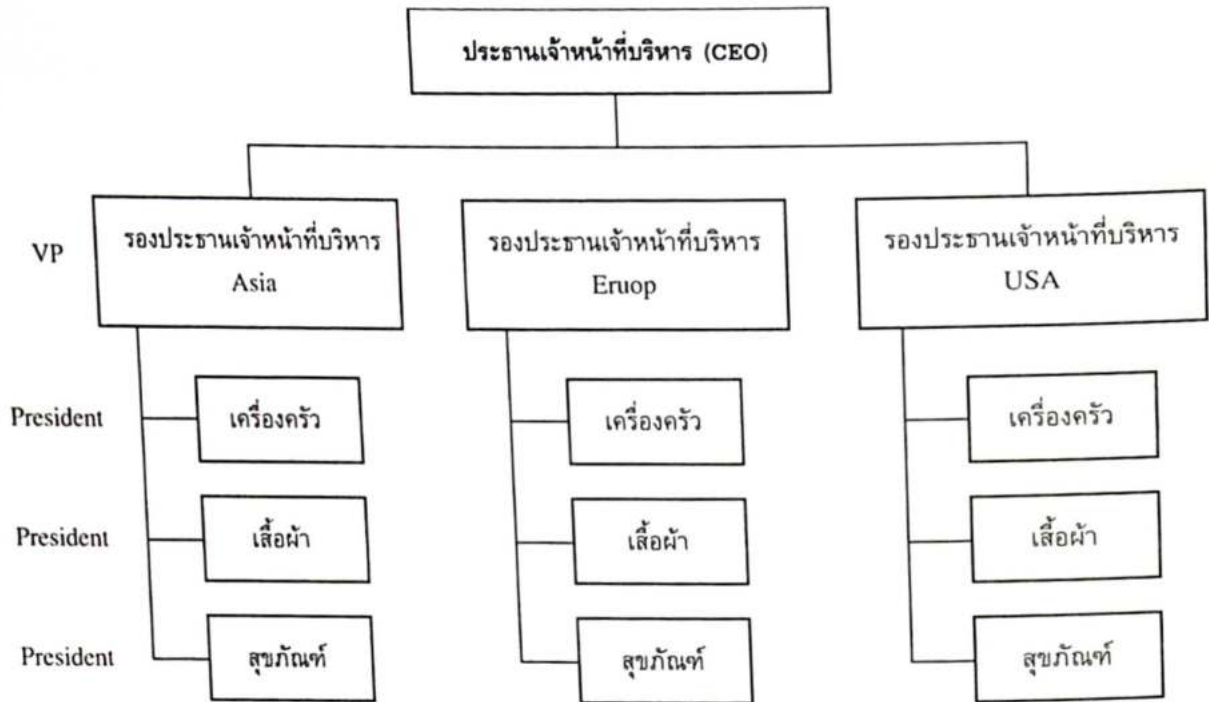
ภาพที่ 3.13 ตัวอย่างการจัดแบ่งแผนงานหน่วยธุรกิจอิสระตามผลิตภัณฑ์ขององค์กรขนาดกลางและใหญ่ที่มีรูปแบบประกอบการบริษัทจำกัด

4.2 การแบ่งแผนงานหน่วยธุรกิจอิสระตามลูกค้า เป็นการแบ่งแผนงานที่มุ่งให้ความสนใจกับลูกค้ากลุ่มสำคัญโดยเฉพาะดังภาพที่ 3.14



ภาพที่ 3.14 ตัวอย่างการแบ่งแผนงานในรูปแบบของหน่วยธุรกิจอิสระตามลูกค้าขององค์กรข้ามชาติขนาดกลางค่อนข้างใหญ่ และ/หรือขนาดใหญ่ที่มีรูปแบบประกอบการกลุ่มบริษัทจำกัด

4.3 การแบ่งแผนงานหน่วยธุรกิจอิสระตามเขตพื้นที่ เป็นการแบ่งแผนงานตามเขตพื้นที่ภูมิศาสตร์หรือตลาดต่างๆ ที่ธุรกิจดำเนินการอยู่ ดังภาพที่ 3.15



ภาพที่ 3.15 ตัวอย่างการแบ่งแผนกงานตามรูปแบบหน่วยธุรกิจอิสระตามเขตพื้นที่ภูมิศาสตร์ขององค์การข้ามชาติ ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ที่มีรูปแบบประกอบการบริหารจำกัด หรือบริหารจำกัด (มหาชน)

ข้อดีและข้อเสียของการแบ่งแผนกงานหรือโครงสร้างตามหน่วยธุรกิจอิสระ โดยสรุปที่สำคัญๆ มีดังนี้

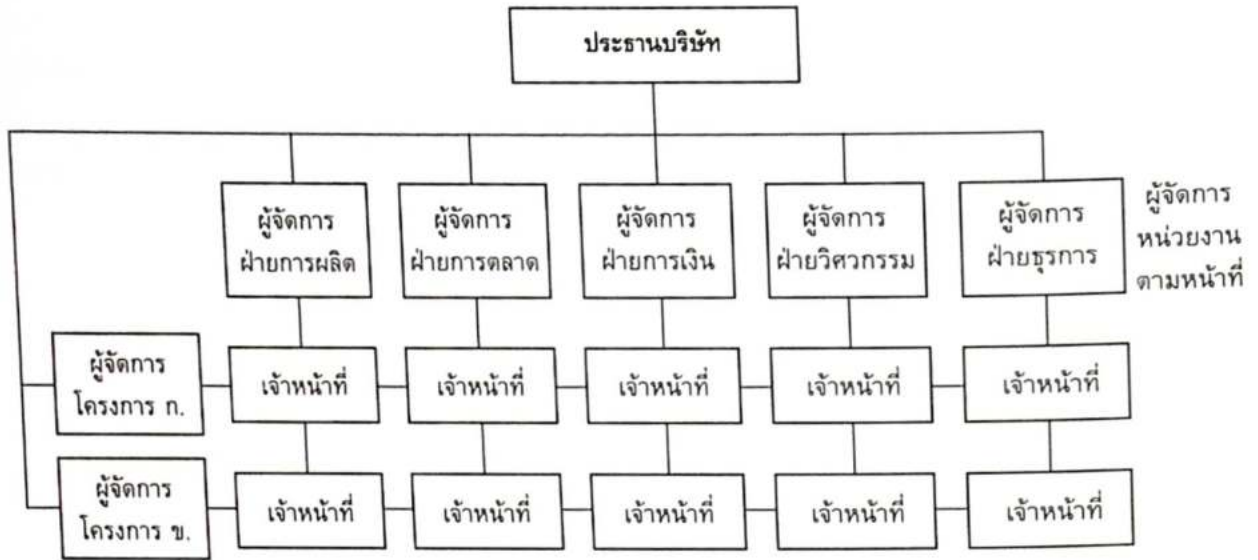
ข้อดี	ข้อเสีย
<ul style="list-style-type: none"> • มีความคล่องตัวในการสนองตอบต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของแต่ละตลาดและหรือผลิตภัณฑ์ • มีการเน้นให้ความสนใจกับผลิตภัณฑ์หรือลูกค้าหรือบริการในเขตพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งเป็นการเฉพาะ • การวัดผลงานของแต่ละหน่วยธุรกิจอิสระทำได้ง่ายและชัดเจน เพราะมีอิสระอย่างเต็มที่ • เป็นการแบ่งเบาภาระของการประสานงานไปจากผู้บริหารสูงสุด เพราะมีผู้ดูแลในเรื่องการประสานงานในแต่ละแผนกหรือหน่วยธุรกิจอิสระที่แบ่งออกไป 	<ul style="list-style-type: none"> • มีการใช้ทรัพยากรที่ซ้ำซ้อนและสิ้นเปลืองมาก เพราะในแต่ละหน่วยธุรกิจอิสระทำหน้าที่ซ้ำซ้อนกัน • อาจมีการให้ความสำคัญกับการอยู่รอดหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยธุรกิจอิสระมากกว่าขององค์การโดยรวม • อาจมีความขัดแย้งกันเมื่อจะต้องมีการทำโครงการร่วมกันหรือใช้ทรัพยากรร่วมกัน • ขาดการพัฒนาด้านเทคโนโลยีพื้นฐานอันมีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์การในระยะยาว เพราะแต่ละหน่วยอิสระจะมุ่งแต่จะแก้ปัญหาของหน่วยงานของตน

ตาราง (ต่อ)

ข้อดี	ข้อเสีย
<ul style="list-style-type: none"> • สามารถสร้างบรรยากาศของการแข่งขันกันทำงานให้องค์กรได้ โดยแต่ละหน่วยธุรกิจอิสระจะแข่งขันกันที่กำไร อัตราผลตอบแทนจากเงินลงทุน และกำไรต่อหุ้น ฯลฯ • เป็นแหล่งที่รวมของผู้มีความชำนาญเฉพาะด้านในแต่ละผลิตภัณฑ์ ลูกค้า หรือเขตพื้นที่ • การดำเนินกลยุทธ์ทำได้ดีและคล่องตัว เพราะแต่ละหน่วยธุรกิจมีอิสระแยกจากกันเป็นเอกเทศ • ผู้บริหารของแต่ละหน่วยธุรกิจอิสระถูกวัดด้วยมาตรวัดที่ชัดเจน เช่น ROI EPS profit market share stock price 	<ul style="list-style-type: none"> • การค้นหาบุคลากรและฝึกอบรมผู้ที่มารับผิดชอบดูแลแต่ละหน่วยธุรกิจอิสระทำได้ยาก • ขาดการแลกเปลี่ยน แบ่งปันและใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยธุรกิจอิสระ • ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรอาจจะต้องสูญเสียอำนาจในการควบคุมในแต่ละแผนกงานไป เพราะไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานประจำวันของแต่ละหน่วยธุรกิจอิสระ • การพัฒนาสมรรถนะหลัก (core competency) เพื่ออนาคตขององค์กรโดยรวมได้ยากกว่า • การสร้างวัฒนธรรมองค์กรทำได้มากกว่า • การสร้างภาวะองค์กรรวม (synergy) ได้ยากกว่า

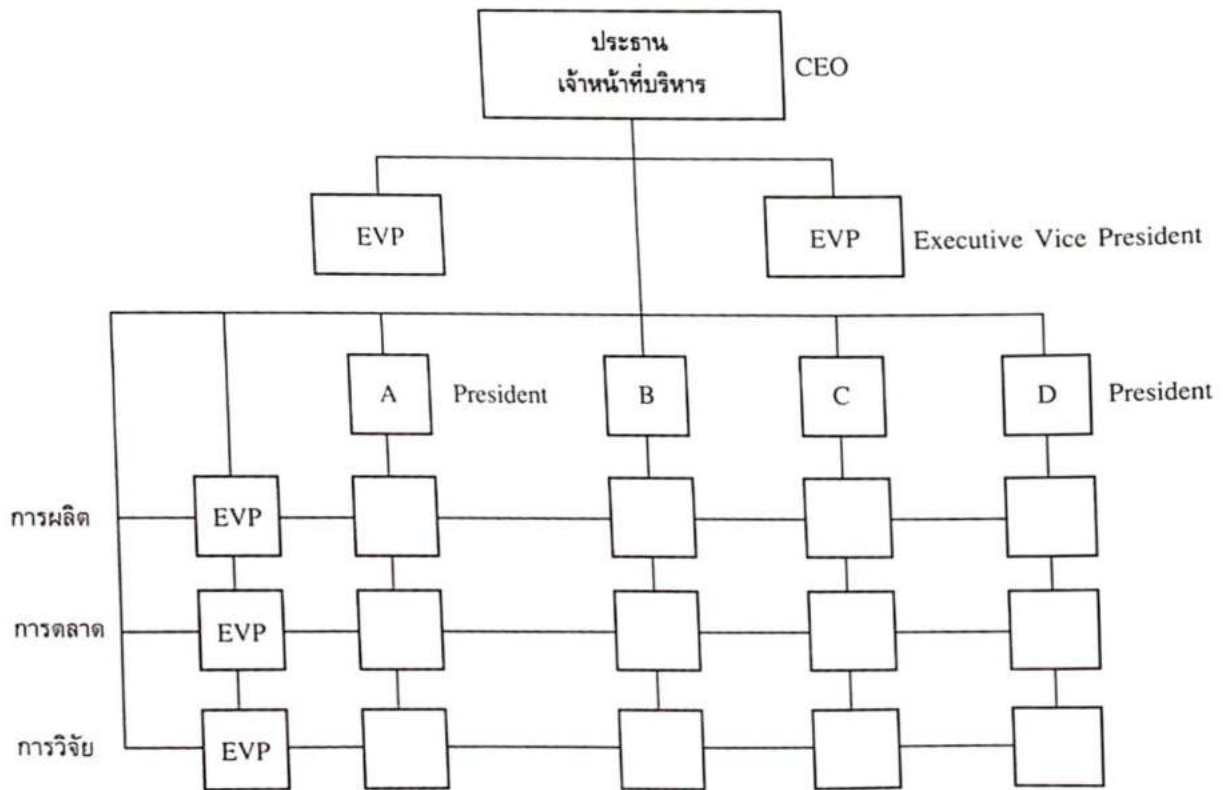
4.4 การแบ่งแผนงานแบบเมตริกซ์ อีกรูปแบบหนึ่งของการจัดโครงสร้างองค์การเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การแบ่งแผนงานแบบเมตริกซ์ (matrix form) ซึ่งจะเป็นการเน้นให้ความสำคัญทั้งด้านการพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานและการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด อันเป็นสิ่งสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว และขณะเดียวกันสามารถตอบโจทย์ในด้านของการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการนำเอาส่วนที่ดีของการแบ่งแผนงานตามหน้าที่กับการแบ่งแผนงานตามหน่วยธุรกิจอิสระมาไว้อยู่ด้วยกันในโครงสร้างเดียวกัน

ดังนั้น ในโครงสร้างที่มีการจัดแบ่งแผนงานแบบเมตริกซ์นี้ จึงมีโครงสร้างตามแนวตั้งทาบหรือไขว้กับโครงสร้างตามแนวนอน โครงสร้างตามแนวตั้ง คือ โครงสร้างที่ยึดพื้นฐานการแบ่งแผนงานตามหน้าที่ ส่วนโครงสร้างตามแนวนอน คือ โครงสร้างที่ยึดพื้นฐานการแบ่งแผนงานธุรกิจอิสระตามโครงการตามภาพที่ 3.8 โดยโครงสร้างตามแนวนอนนี้จะมีผู้รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับการประสานงานให้เสร็จตามกำหนดเวลาโดยการใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งวัตถุและคนจากหน่วยงานตามหน้าที่ ตามโครงสร้างเมตริกซ์นี้ แต่ละโครงการจะมีผู้จัดการของตนเองเรียกว่า “ผู้จัดการโครงการ” และมีทีมงานจากหน่วยงานตามหน้าที่หน่วยงานละหนึ่งคนหรือมากกว่าเข้ามาช่วย เมื่องานเสร็จสิ้นที่ทีมงานก็จะถูกยุบเลิกและกลับไปทำงานในหน้าที่ที่ทำอยู่เดิม ตัวอย่างของโครงสร้างแบบเมตริกซ์ ดังภาพที่ 3.16 โดยผู้จัดการโครงการ (project manager) จะรับผิดชอบเกี่ยวกับอะไร (what) เมื่อใด (when) ทำไม (why) และงบประมาณเท่าใด (how much) ส่วนผู้จัดการตามหน้าที่ (functional manager) จะรับผิดชอบด้านใคร (who) อย่างไร (how) และที่ไหน (where) เมื่อเสร็จสิ้นโครงการแต่ละโครงการก็จะยุบเลิก (ปิด) โครงการ จึงเรียกโครงสร้างนี้ว่า โครงสร้างชั่วคราวหรือไม่ถาวร



ภาพที่ 3.16 ตัวอย่างการแบ่งแผนงานแบบเมตริกซ์ที่ใช้กับโครงสร้างตามหน้าที่

อย่างไรก็ดี ยังมีการแบ่งแผนงานแบบเมตริกซ์ที่ใช้กับโครงสร้างหน่วยธุรกิจอิสระ ซึ่งจะมีลักษณะเป็นโครงสร้างเมตริกซ์แบบถาวรกว่าโครงสร้างที่ใช้กับโครงการ ดังแสดงในภาพที่ 3.17



ภาพที่ 3.17 ตัวอย่างการแบ่งแผนงานแบบเมตริกซ์ที่ใช้กับโครงสร้างหน่วยธุรกิจอิสระ

จากภาพที่ 3.17 ตามโครงสร้างเมตริกซ์ที่ใช้กับหน่วยธุรกิจอิสระนี้ แม้ประธานบริษัทของหน่วยธุรกิจอิสระ A, B, C และ D จะมีอิสระก็ตาม แต่ในขอบเขตงานด้านการผลิต การตลาดและการวิจัยก็ได้มีการมอบอำนาจเต็มให้กับรองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (EVP) ในแต่ละด้านให้ดูแลกำกับควบคุมในการแลกเปลี่ยน แบ่งปันและใช้ทรัพยากรของหน่วยธุรกิจอิสระแต่ละหน่วยร่วมกัน โครงสร้างเมตริกซ์นี้จะเป็นโครงสร้างแบบถาวร และจะใช้โครงสร้างตามแนวดิ่งและแนวนอนนี้ไปอย่างยาวนาน จนกว่าสถานการณ์ขององค์การจะเปลี่ยนไปเป็นอย่างมาก

ข้อดีและข้อเสียของการแบ่งแผนงานแบบเมตริกซ์ โดยสรุปดังนี้

ข้อดี	ข้อเสีย
<ul style="list-style-type: none"> • รวมเอาจุดแข็งของการแบ่งแผนงานตามหน้าที่และตามหน่วยงานไว้ด้วยกัน • ช่วยให้องค์กรสามารถสนองตอบความต้องการในระยะยาวและระยะสั้นขององค์การ • ไม่จำเป็นจะต้องจัดโครงสร้างอย่างถาวร (เฉพาะเมตริกซ์ใช้กับโครงสร้างตามหน้าที่) • หลีกเลี่ยงการใช้ทรัพยากรที่ซ้ำซ้อนกัน และมีการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรระหว่างกัน (เมตริกซ์ถาวร) • ช่วยให้ผู้บริหารในองค์การมีความรู้ความชำนาญทั้งทางด้านเทคนิคในหน้าที่งานของตน และด้านการตลาดอันเป็นการสนองความต้องการของลูกค้า • ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลที่ดีที่สุดต่อองค์กรรวม • เอื้อให้เกิดการสร้างและพัฒนาสมรรถนะหลัก (core competency) • การสร้างวัฒนธรรมองค์การทำได้ง่ายกว่า 	<ul style="list-style-type: none"> • ขัดหลักการเกี่ยวกับเอกภาพของการบังคับบัญชา เนื่องจากเกิดปัญหาของการมีนาย 2 คนในเวลาเดียวกัน • อาจเกิดความขัดแย้งกันในเรื่องอำนาจระหว่างผู้จัดการของหน่วยงานตามหน้าที่และผู้จัดการโครงการ • ค่อนข้างจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย เนื่องจากต้องจ้างบุคลากรเข้ามาช่วยงานธุรการ เพราะต้องประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ • ยากต่อการทำความเข้าใจของบุคลากรในส่วนของอำนาจตามแนวดิ่งและแนวนอน

การแบ่งแผนงานตามที่กล่าวไปในข้างต้น เป็นการออกแบบโครงสร้างองค์การในแนวนอน (horizontal structure) ที่เน้นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน และการรวมกลุ่มงานที่แบ่งแยกแล้ว และมีลักษณะเดียวกันเข้าไว้ในแผนกเดียวกันเพื่อประโยชน์ของการประสานงานและการควบคุม นอกจากการแบ่งโครงสร้างตามแนวนอนแล้ว ยังมีโครงสร้างในแนวดิ่ง (vertical structure) ที่ต้องพิจารณาควบคู่กันไป เนื่องจากโครงสร้างตามแนวดิ่งนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับใครเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหาร และจะให้มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารในลักษณะใด และควรให้มีที่ปรึกษาที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมา

ช่วยหรือไม่ โครงสร้างแบบเมตริกซ์นี้ใช้เป็นกลไกบูรณาการองค์การ (integration mechanism) เพื่อช่วยลดความแตกต่าง (differentiation) ของหน่วยธุรกิจอิสระและหรือหน่วยงานตามหน้าที่ได้เป็นอย่างดี

กิจกรรม 3.2.4

1. โครงสร้างแบบเมตริกซ์ใช้กับองค์การแบบใด
2. การวัดโครงสร้างหน่วยธุรกิจอิสระมีรูปแบบอะไรบ้าง
3. โครงสร้างหน่วยธุรกิจอิสระใช้กับองค์การขนาดเล็กได้หรือไม่

(โปรดทำกิจกรรม 3.2.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.4)

แผนการสอนตอนที่ 3.3

ภาวะการนำในองค์การของธุรกิจและสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 3.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 3.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะการนำ
- 3.1.2 ผู้นำตามแนวความคิดหรือทฤษฎีคุณลักษณะ
- 3.1.3 ผู้นำตามแนวความคิดแบบเน้นพฤติกรรม
- 3.1.4 ผู้นำตามแนวความคิดเชิงสถานการณ์

แนวคิด

1. แนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำประกอบด้วย 3 แนวคิดหลัก ได้แก่ คุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ผู้นำ
2. ผู้นำตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำจะเน้นที่คุณลักษณะของกายภาพของผู้นำมากกว่าด้านจิตวิญญาณ โดยคุณลักษณะผู้นำในอดีตจะมีความแตกต่างจากคุณลักษณะผู้นำของปัจจุบัน
3. ผู้นำตามแนวคิดแบบเน้นพฤติกรรมจะเน้นที่แบบพฤติกรรมผู้นำที่นำในการกำกับการปฏิบัติงานในองค์การ แนวคิดที่สำคัญของผู้นำแบบเน้นพฤติกรรมมี 3 แนวคิดที่สำคัญๆ ได้แก่ แนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต แนวคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และแนวคิดของมหาวิทยาลัยเท็กซัส
4. ผู้นำตามแนวคิดเชิงสถานการณ์ แนวคิดที่ได้รับการอ้างอิงและนิยมกว้างขวาง ได้แก่ แนวคิดของฟิเดลอร์

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.3.1 “แนวคิดเกี่ยวกับภาวะการนำ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหารได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.3.2 “ผู้นำตามแนวความคิดหรือทฤษฎีคุณลักษณะ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.3.3 “ผู้นำตามแนวความคิดแบบเน้นพฤติกรรม” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดผู้นำแบบเน้นพฤติกรรมได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.3.4 “ผู้นำตามแนวความคิดเชิงสถานการณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดผู้นำแบบตามสถานการณ์ได้

เรื่องที่ 3.3.1

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะการนำ

1. ความหมายของภาวะการนำ

ในหลายๆ ศตวรรษที่ผ่านมาเรามีคำถามซึ่งถูกตั้งขึ้นมาเสมอว่า ทำไมบางคนในฐานะผู้นำสามารถทำงานได้อย่างมีผลสัมฤทธิ์ ขณะที่อีกหลายคนซึ่งมีโอกาสทำหน้าที่ผู้นำไม่สามารถจะปฏิบัติได้ผลสัมฤทธิ์เช่นเดียวกัน จึงมีแนวคิดหรือทฤษฎีที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำที่เกิดมีการศึกษาในอดีตจนถึงปัจจุบันเป็น 3 แนวคิดหลักๆ ดังนี้

- 1) คุณลักษณะผู้นำ เน้นการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ
- 2) พฤติกรรมผู้นำ เน้นการศึกษาแนวทางพฤติกรรมผู้นำที่ใช้ในการทำงาน
- 3) สถานการณ์การนำ เน้นการศึกษาถึงสถานการณ์ที่เหมาะสมกับพฤติกรรมผู้นำ

จากการศึกษาวิจัยในอดีตพอจะสรุปได้ว่า คุณลักษณะทางกายภาพของผู้นำ เช่น รูปร่าง หน้าตา ความสูง หรือความแข็งแรงไม่ได้มีส่วนทำให้เกิดความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของผู้นำ แต่อาจกล่าวได้ว่า ผู้ปฏิบัติชอบหรือมีความปรารถนาอยากทำงานกับผู้นำที่มีคุณลักษณะบางประการ เช่น ชื่อสัตย์ มีความรู้ความสามารถ มองอนาคต มีความสามารถใฝ่ฝัน และมีความน่าเคารพเชื่อถือ อย่างไรก็ตามก็ตีคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องมีจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ เช่น วิสัยทัศน์มุ่งตอบสนองลูกค้า จิตใจบริการ นักกลยุทธ์ นักเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นตนเอง ชื่อสัตย์และมีศักดิ์ศรี ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น ทักษะเชิงสังคม เปิดกว้างการสื่อสาร และมีคุณธรรมจริยธรรม

ในแง่ของความหมายของภาวะผู้นำ ในอดีตจะเน้นการนิยามที่มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ คน อิทธิพล และเป้าหมาย เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคล (ผู้นำ) ในการใช้อิทธิพลชักนำให้คน (ผู้ปฏิบัติ) ทำงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างเกิดผลสัมฤทธิ์ ในสมัยใหม่โดยเฉพาะของศตวรรษที่ 21 คำนิยามมีการเปลี่ยนแปลงโดยจะไม่เน้นในขอบเขตแคบๆ ที่มีลักษณะบุคคลต่อบุคคล แต่จะเน้นขอบเขตที่กว้างกว่า เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการสร้างสรรค์ โฝมหน้า และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรอย่างยั่งยืน คำสำคัญในสมัยใหม่ที่เน้นจะได้แก่ สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง (create) สร้างแรงบันดาลใจ (inspire) ให้คนอื่นเปลี่ยนแปลง และทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (sustain)

โดยทั่วไปผู้นำหรือผู้บริหารจะปฏิบัติงานได้จะขึ้นกับพื้นฐานของการใช้ภาวะผู้นำอย่างเกิดผลสัมฤทธิ์ โดยการใช้อำนาจจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้มีพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการ ซึ่งอำนาจก็คือ ความสามารถที่จะทำให้บางคนทำตามสิ่งที่ผู้ใช้อำนาจต้องการให้ทำ โดยไม่ใช่เพื่อความพึงพอใจของผู้นำ แต่เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อองค์กร อำนาจจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญของภาวะผู้นำที่เกิดประสิทธิผลในองค์กร โดยการศึกษาวิจัยจะแบ่งแหล่งอำนาจที่ผู้นำจะนำไปใช้ เป็น 2 แหล่ง ได้แก่ อำนาจจากตำแหน่ง และอำนาจจากตัวตนของบุคคล ความแตกต่างของอำนาจจาก 2 แหล่งข้างต้น ปรากฏดังภาพที่ 3.18

อำนาจจากตำแหน่ง อำนาจของตำแหน่งตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ผู้บริหาร จะให้กับผู้ปฏิบัติได้	อำนาจจากตัวตนของบุคคล ตั้งอยู่บนพื้นฐานอำนาจที่คนอื่นมองและยอมรับ ที่ตัวตนของผู้บริหาร
<ul style="list-style-type: none"> • การให้รางวัล ถ้าปฏิบัติตามคำสั่งได้ก็จะได้รับการตรางวัล • การบังคับ ถ้าคนอื่นไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง ก็จะถูกลงโทษตามอำนาจที่มี • ทำนองคลองธรรม/ตามกฎหมาย คนอื่น ๆ ต้องปฏิบัติตามคำสั่งเพราะฉันมีอำนาจตามกฎหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> • ความเชี่ยวชาญ คนอื่น ๆ มองว่าตัวตนของผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญพิเศษ และใช้เป็นแหล่งอ้างอิงในเรื่องนั้น ๆ ได้ • การอ้างอิง คนอื่น ๆ มีความนิยมชมชอบในตัวตนหรือคุณลักษณะของผู้นำ และผู้นำใช้ความสัมพันธ์เชิงบวกดังกล่าวในการดำเนินงาน เพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ

ภาพที่ 3.18 ความแตกต่างของอำนาจจากตำแหน่งและอำนาจจากตัวตนของบุคคล

จากภาพที่ 3.18 ความแตกต่างของอำนาจจากตำแหน่งและอำนาจจากตัวตนของบุคคลสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. **อำนาจการให้รางวัล (reward)** เป็นอำนาจที่โดยทั่วไปจะเกิดจากอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ที่จะให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติตามคำสั่งหรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ ผู้บริหารในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรจะใช้อำนาจหน้าที่ดังกล่าวในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน และหรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นแก่ผู้ที่ปฏิบัติตามคำสั่ง นอกจากนี้อำนาจในการให้รางวัลยังรวมถึงการให้คำชมเชย การเห็นคุณค่าความสำคัญ และประกาศกิตติคุณต่อผู้ปฏิบัติดีในองค์กร

2. **อำนาจการบังคับ (coercive)** เป็นอำนาจที่อยู่ตรงกันข้ามกับอำนาจการให้รางวัล ซึ่งผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งในการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการให้ออก วิจารณ์ วิจารณ์หรือดเว้นการขึ้นเงินเดือนให้กับผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง หรือมีพฤติกรรมไม่เป็นไปตามครรลองที่คาดหวัง

3. **ทำนองคลองธรรม/กฎหมาย (legitimate)** เป็นอำนาจที่ผู้ปฏิบัติจะให้การยอมรับ เมื่อองค์กรแต่งตั้งผู้หนึ่งผู้ใดเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารในองค์กร และพร้อมจะปฏิบัติตามคำสั่งของบุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งในองค์กร

4. **อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (expertise)** เป็นอำนาจที่มาจากตัวตนของผู้นำ เช่น การมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือมีทักษะโดดเด่นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะ และเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติว่ารู้จริงในเรื่องเฉพาะเรื่องนั้น เช่น ผู้บริหารในระดับหัวหน้างานอาจมีความเชี่ยวชาญในเรื่องของการใช้เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ในการกำกับควบคุมกระบวนการผลิต

5. **อำนาจอ้างอิง (reference)** เป็นอำนาจที่เกิดจากบุคลิกภาพและการปฏิบัติของผู้นำซึ่งได้รับการชื่นชม ให้ความเคารพและใช้เป็นแนวทางปฏิบัติตาม เช่น การปฏิบัติงานให้องค์กรอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยหรือท้อ หรือการปฏิบัติที่ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าการเห็นประโยชน์ต่อองค์กร เป็นต้น

โดยทั่วไปจะกล่าวได้ว่า อำนาจตามกฎหมายหรืออำนาจทำนองคลองธรรม และอำนาจจากความสามารถในการให้รางวัล มีแนวโน้มส่งผลอย่างมากที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติตามคำสั่ง ส่วนอำนาจจากการบังคับบ่อยครั้งจะทำให้เกิดการต่อต้านจากผู้ปฏิบัติ ในส่วนของอำนาจจากตัวตนหรือบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารนั้น กล่าวได้โดยทั่วไปว่าผู้ปฏิบัติจะมีความผูกพันมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตาม เมื่อมีการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญและอำนาจจากการอ้างอิง

อีกเรื่องหนึ่งควรตั้งเป็นข้อสังเกตไว้ คือ ความแตกต่างของคำ 2 คำ ได้แก่ อำนาจหน้าที่ (authority) และอำนาจ (power) ซึ่งคำคำแรกจะอ้างอิงกับอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่และเป็นอำนาจตามกฎหมายมากกว่า ส่วนคำหลังคืออำนาจนั้นจะใช้โดยยึดพื้นฐานจากตัวบุคคล และมักจะเป็นอำนาจที่ไม่เป็นทางการ โดยมีพื้นฐานอ้างอิงจากอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ และคุณความดีของตัวบุคคลซึ่งผู้อื่นใช้อ้างอิงถึง

2. ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร

ความแตกต่างของผู้บริหารและผู้นำเป็นหัวข้อที่เป็นที่สนใจศึกษากันมากในอดีต จนปัจจุบันจากงานวิจัยที่เกิดขึ้นพอที่จะสรุปเป็นข้อแตกต่างที่สำคัญๆ ได้ว่า ผู้บริหารจะอิงกับอำนาจที่เป็นทางการจากตำแหน่งในองค์กร ซึ่งกำหนดไว้ให้กับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งเพื่อความเป็นเสถียรภาพ ความเป็นระบบและระเบียบและการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยทั่วไปงานของผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และแผนงาน กำหนดงบประมาณ อำนวยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามการวางระบบเพื่อการควบคุมให้งานบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย แต่งานของผู้นำนั้นจะแตกต่างและจะไม่อิงกับอำนาจจากตำแหน่งที่เป็นทางการ ซึ่งจะกล่าวอย่างกว้างๆ ได้ว่าผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร แต่ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเป็นผู้นำ ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดกับองค์กรของตน การศึกษาของ Capowski (1994) ให้ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหารไว้ดังนี้

	ผู้นำ	ผู้บริหาร
จุดเน้น :	<ul style="list-style-type: none"> • จิตวิญญาณ • ให้ความรัก • มีวิสัยทัศน์ • สร้างสรรค์ • ยึดหยุ่น • สร้างแรงบันดาลใจ • สร้างนวัตกรรม • กล้าได้กล้าเสีย • สร้างจินตนาการ • ทดสอบสิ่งใหม่ๆ • สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง • อิงอำนาจจากตัวตน 	<ul style="list-style-type: none"> • จิตใจ • ให้คำปรึกษา • มีเหตุผล • ยืนหยัดสิ่งเดิม • แก้ปัญหา • จิตใจหนักแน่น • วิเคราะห์ • สงบรอบคอบ • คิดเป็นระบบ • ใช้อำนาจตัดสินใจ • สร้างเสถียรภาพ • อิงอำนาจตามตำแหน่ง

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาที่จำแนกความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำ โดยจำแนกเป็นมิติต่าง ๆ ดังนี้

	ผู้นำ	ผู้บริหาร
การให้ทิศทาง	<ul style="list-style-type: none"> • กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ มองอนาคตกว้างไกล 	<ul style="list-style-type: none"> • วางแผนและงบประมาณ มองปัญหาเฉพาะปัจจุบัน
การสร้างเชื่อมโยงในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • กำหนดวัฒนธรรมและวิถีร่วม • ช่วยผู้อื่นเติบโตและจัดเส้นกันแบ่งระหว่างคนและหน่วยงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • กำหนดโครงสร้างและบุคลากรสู่ตำแหน่ง • การอำนวยความสะดวกและการควบคุม • การสร้างเส้นกันแบ่งระหว่างคนและองค์กร
การสร้างความสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> • เน้นสิ่งของ: ผลักดันและให้บริการ • อิงอำนาจจากตำแหน่ง • วางตัวเป็นเจ้านาย 	<ul style="list-style-type: none"> • เน้นคน-โดยสร้างแรงบันดาลใจ • อิงอำนาจที่ตัวบุคคล • วางตัวเป็นโค้ชและผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน
คุณสมบัติส่วนบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> • ใส่ใจกับด้านอารมณ์ • เปิดใจและเปิดเผย • รับฟัง • กล้าเสี่ยง • ความเข้าใจในตัวบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่สนใจกับด้านอารมณ์ความรู้สึก • จิตใจของผู้ชำนาญการ • พุดเก่ง • รักษาสภาพเดิม • ความเข้าใจในองค์กร
ผลลัพธ์ที่ต้องการ	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างการเปลี่ยนแปลง 	<ul style="list-style-type: none"> • รักษาเสถียรภาพ

ในส่วนของผู้บริหารประเภทคิดในกรอบเดิมๆ (transactional) และคิดนอกกรอบ (transformational) อาจแสดงให้เห็นความแตกต่างตามแนวคิดของ Burn (1978) ได้ดังนี้

ผู้บริหารในกรอบความคิดและการปฏิบัติเดิม	ผู้บริหารที่คิดนอกกรอบ
<ul style="list-style-type: none"> • รางวัลที่เป็นตัวเงิน • การจัดการโดยข้อยกเว้นแบบไม่ดีขึ้น • ไม่ยุ่งเรื่องของผู้อื่น • ยึดติดบริบทเดิมๆ ของงาน • ทำงานเป็นกลุ่ม • เน้นเสถียรภาพ/ประสิทธิภาพ • เน้นความเป็นเลิศด้านการจัดการตามหน้าที่ต่างๆ • การปฏิบัติตามครรลองของกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่กำหนดไว้ • ความสามารถในการควบคุมทรัพยากรให้อยู่ในระดับต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> • รางวัลที่ช่วยเสริมบารมี • การจัดการโดยข้อยกเว้นแบบเอาจริงเอาจัง • ให้ความสนใจและใส่ใจคนเป็นรายบุคคล • มองหาบริบทใหม่ในการทำงาน • ทำงานเป็นที่มงาน • เน้นการเปลี่ยนแปลง/กลยุทธ์ • เน้นจินตนาการสู่ออนาคต • การกำหนดวิถีดุคุณค่าและความคิดความเชื่อ • ร่วมกันของคนในองค์กร • ความสามารถในการสร้างและนำการเปลี่ยนแปลง

โดยสรุป กล่าวได้ว่า ผู้บริหารที่คิดในกรอบเดิมจะเน้นความชัดเจนในเป้าหมายและบทบาทของผู้ปฏิบัติ (ผู้ตาม) การตอบโจทย์ด้านงานต่อองค์กร และด้านความต้องการเชิงสังคมของผู้ปฏิบัติ และการใช้รางวัลในรูปตัวเงินเพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนดขององค์กร ในส่วนของผู้บริหารที่คิดนอกกรอบนั้น จะเน้นสร้างแรงบันดาลใจและจิตวิญญาณของผู้ปฏิบัติให้มีผลสัมฤทธิ์เกินมาตรฐานที่องค์กรกำหนด สร้างสรรค์คุณค่าใหม่ๆ มองการเปลี่ยนแปลงสู่ออนาคต และสร้างค่านิยมองค์กรที่จะเป็นกรอบกำหนดการประพฤติปฏิบัติต่อกัน เพื่อสร้างสัมพันธ์ในลักษณะความมีมิตรภาพและไว้วางใจต่อกันและกัน และใช้กลไกการทำงานเป็นที่มขับเคลื่อนคนสู่ความยั่งยืนไปในอนาคต

กิจกรรม 3.3.1

ลักษณะของภาวะผู้นำขององค์กรที่เป็นสหกรณ์ควรมีลักษณะเป็นอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.3 เรื่องที่ 3.3.1)

เรื่องที่ 3.3.2

ผู้นำตามแนวความคิดหรือทฤษฎีคุณลักษณะ

แนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระยะเริ่มแรกจะเน้นที่คุณลักษณะของผู้นำ โดยคุณลักษณะผู้นำจะได้แก่ ลักษณะทางกายภาพส่วนบุคคล ค่านิยม สติปัญญา และบุคลิกภาพโดยรวม โดยการศึกษาในระยะแรกจะมองหาคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ ในลักษณะเยี่ยมยอดและสามารถเป็นผู้นำชั้นยอด (great man) เพื่อที่จะนำคุณลักษณะดังกล่าวมาใช้ในการสรรหาผู้นำแห่งอนาคตหรือมาใช้เป็นเกณฑ์ฝึกรวมและสร้างผู้นำในอนาคตต่อไป ในภายหลังมีการเพิ่มเติมปัจจัยด้านสังคม และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานเข้าไปเพิ่มเติมในคุณลักษณะที่แสวงหา โดยแยกคุณลักษณะออกเป็นองค์ประกอบดังแสดงในกรอบข้างล่าง

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ

กายภาพ :	มุ่งมั่น มีพลัง
บุคลิกภาพ :	ตื่นตัว ริเริ่ม สร้างสรรค์ มีศักดิ์ศรี ความเชื่อมั่นตนเอง จริยธรรม
ภูมิหลังทางสังคม :	เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
สติปัญญาความสามารถ :	มีความรู้ พุดได้ดีมีวิจรรย์ญาณ ตัดสินใจดี
ลักษณะด้านการทำงาน :	มุ่งผลสัมฤทธิ์ ปรารถนาความเป็นเลิศ ความรับผิดชอบต่อเป้าหมาย มุ่งมั่น แรงขั้บด้านความรับผิดชอบสูง
ลักษณะเชิงสังคม :	น่าเคารพ น่าคบหา ความสามารถเชิงสังคม มีความน่าเกรงขาม พุดจา ไพเราะ มั่นคง และเข้าร่วมงานสังคม

ที่มา: Daft. 1997: 498.

คุณลักษณะดังกล่าวข้างต้นยังถูกใช้เป็นเกณฑ์ในการแยกแยะระหว่างผู้นำ (leader) และผู้ตาม (follower) และมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 และหลังสงครามเป็นจำนวนมากที่พยายามหาข้อสรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ เช่น Stogdill อ้างใน Bass (1981) สรุปว่าคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ที่ทำให้ผู้นำมีความแตกต่างจากผู้ตามจะได้แก่

- 1) สติปัญญา
- 2) ความมีอำนาจหรืออิทธิพลโดดเด่นครอบงำต่อผู้อื่น
- 3) ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 4) ระดับของพลังกำลังที่จะปฏิบัติงาน
- 5) ความรู้ที่เกี่ยวกับงาน

ในส่วนของ Jack Welch CEO ของบริษัท GE ผู้ได้รับการโหวตคัดเลือกโดยวารสาร Fortune ให้เป็น CEO แห่งศตวรรษที่ 20 เคยให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการคัดเลือกผู้จะมาเป็น CEO ของบริษัท GE แทนตัวเองว่าต้องมีคุณลักษณะดังนี้ คือ มีวิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจ และคุณสมบัติของ 4E (Energy, Energize, Edge, Execution) คือ มีพลัง สร้างพลัง ขับเคลื่อนให้ผู้อื่นมีความเหนือกว่า และความสามารถ ในการทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

อย่างไรก็ดี งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำในสมัยหลังๆ ซึ่งผู้วิจัยตั้งคำถามปลายเปิดใน แบบสอบถามส่งถึงคน 2 หมื่นคนทั่วโลกว่ามองหากุณค่าในตัวผู้นำเป็นอย่างไร ผู้วิจัยได้พบว่าลักษณะ สำคัญ 4 ประการ ที่มีการกล่าวถึง และถือเป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวกับความน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ ได้แก่

- 1) ความซื่อสัตย์
- 2) การมองการณ์ไกล
- 3) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 4) การมีสมรรถนะหรือความสามารถสูง

นอกจากนี้ในงานวิจัยของอาจารย์จากสถาบัน INSEAD ซึ่งใช้เวลาในการศึกษากว่า 3 ปี โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับอาวุโสของบริษัทต่างๆ ทั่วโลกกว่า 300 คน และนำมาสร้างแบบสอบถามเก็บ ข้อมูลจากผู้บริหารระดับอาวุโสและนักศึกษาปริญญาโท ด้าน MBA ของ INSEAD ผลการศึกษาพบ คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารที่ปฏิบัติการอยู่ทั่วโลกที่ต้องมี ดังนี้

- 1) การมีวิสัยทัศน์
- 2) การออกแบบองค์การ สร้างการเชื่อมโยงที่สมดุลและสอดคล้อง และการมีมุมมองสู่โลก ข้างนอก
- 3) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์
- 4) มีการให้อำนาจตัดสินใจ
- 5) มีกล่องความคิดระดับโลก
- 6) ให้รางวัลและข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสม
- 7) มีการทำงานเน้นทีมงาน มีการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น
- 8) มีความตื้อตึงเหนียวแน่นที่จะทดสอบความเสี่ยง

กิจกรรม 3.3.2

คุณลักษณะของผู้นำของสหกรณ์ในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.3 เรื่องที่ 3.3.2)

เรื่องที่ 3.3.3

ผู้นำตามแนวความคิดแบบเน้นพฤติกรรม

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า คุณลักษณะบางอย่างของผู้นำที่ถูกศึกษายืนยันและนำเสนอโดยนักทฤษฎีด้านคุณลักษณะผู้นำสมัยแรกๆ แม้จะช่วยให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำมาใช้พัฒนาทักษะของผู้นำได้ แต่เพียงการมีคุณลักษณะของผู้นำดังกล่าวก็ไม่อาจเป็นหลักประกันความสำเร็จได้เสมอไป นักทฤษฎีสมัยต่อมาซึ่งถือเป็นกลุ่มทฤษฎีด้านพฤติกรรมกลับมีความเชื่อที่แตกต่างไปว่า ความสำเร็จของผู้นำนั้นแท้ที่จริงหรือในท้ายที่สุดจะขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติของผู้นำต่อผู้ตามมากกว่า จุดเน้นของนักทฤษฎีกลุ่มนี้จะมุ่งศึกษาเพื่อหาแบบของพฤติกรรม (pattern of behavior) หรือสไตล์ของผู้นำ (style) แบบต่างๆ ซึ่งก็คือ แบบพฤติกรรมที่ผู้นำนำเข้ามาใช้กับผู้ตามซึ่งเกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา การปฏิบัติงานโดยนักทฤษฎีกลุ่มนี้จะศึกษาเพื่อหารูปแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดที่จะให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ ในที่นี้ขอนำเสนอการศึกษาของนักวิจัยกลุ่มนี้ที่สำคัญๆ และเป็นที่ยอมรับและอ้างอิงเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. การศึกษาของกลุ่มนักวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต

ในการศึกษาของกลุ่มนักวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (Ohio State Studies) นักวิจัยของกลุ่มนี้ ทำการวิจัยสำรวจแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นร้อยละ แบบ และสรุปเป็นแบบพฤติกรรมใหญ่ๆ 2 แบบ ได้แก่ แบบความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (consideration) และแบบกำหนดแนวทางปฏิบัติตั้งแต่แรกเริ่ม (initiating structure) โดยแบบแรกผู้นำจะให้ความเคารพในความคิดและความรู้สึกของผู้ตาม กำหนดความไว้วางใจต่อกันและเคร่งต่อด้านจิตใจของผู้ตามเป็นหลัก แบบหลังผู้นำจะออกคำสั่งใช้เวลากับการวางแผน กำหนดตารางเวลาของการปฏิบัติกิจกรรม และกำหนดให้ผู้ตามปฏิบัติในสิ่งที่กำหนดไว้โดยผู้นำแต่เริ่มแรก ดังภาพที่ 3.19

consideration			
high	1	4	
low	2	3	
	low	high	initiating structure

ภาพที่ 3.19 แบบพฤติกรรม 4 แบบ ตามแนวคิดของกลุ่มมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต

จากภาพที่ 3.19 การศึกษาของกลุ่มนักวิจัยที่ Ohio State ผู้นำจะมีแบบพฤติกรรมเป็น 4 แบบใหญ่ๆ ดังนี้

- 1.1 **high consideration low** initiating structure
- 1.2 **low consideration low** initiating structure
- 1.3 **low consideration high** initiating structure
- 1.4 **high consideration high** initiating structure

ผลสรุปการวิจัยของกลุ่มนักวิจัย Ohio State พบว่า แบบที่ 4 คือ high consideration และ high initiating structure จะให้ผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่ดีกว่าและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ตามมากกว่ารูปแบบอื่นๆ ทั้ง 3 แบบที่เหลือ อย่างไรก็ตามก็ตีผลการวิจัยใหม่ๆ ในภายหลังพบว่า แบบที่ 4 ไม่ใช่แบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดเสมอไป บางครั้งแบบที่ 1 และ 3 ก็ให้ผลดีได้ในบางสถานการณ์เช่นกัน

2. การศึกษาของนักวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน

การศึกษาในช่วงเวลาเดียวกันของนักวิจัยมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ใช้วิธีการที่แตกต่างออกไป โดยทำการเปรียบเทียบพฤติกรรมหัวหน้างานที่มีประสิทธิผลกับหัวหน้างานที่ไม่มีประสิทธิผล และพบว่าหัวหน้างานที่มีประสิทธิผล คือ ผู้ที่เน้นการตอบโจทย์ความต้องการของลูกน้อง เพื่อที่จะนำสู่การเป็นกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลและมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง นักวิจัยใช้คำแทนแบบพฤติกรรมของหัวหน้างานกลุ่มนี้ว่า ผู้นำที่เน้นลูกน้อง (employee-centered) ส่วนแบบพฤติกรรมของหัวหน้างานที่เน้นงาน (job-centered) ซึ่งจากการวิจัยพบว่าจะให้ประสิทธิผลต่ำกว่า จะเป็นแบบพฤติกรรมที่เน้นประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต การกำกับควบคุมต้นทุนและการทำงานให้แล้วเสร็จตามตารางเวลามากกว่าการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายองค์การ และการตอบโจทย์ความต้องการของมนุษย์

3. ตาข่ายการบริหาร

ตาข่ายการบริหาร (managerial grid) เป็นผลงานวิจัยของ Blake และ Mouton แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ซึ่งใช้ผลงานวิจัยของทั้งมหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทมาเป็นฐานการสร้างตัวแบบที่เรียกว่า “ตาข่ายของภาวะผู้นำ” (leadership grid) ในตัวแบบตาข่ายภาวะผู้นำจะแบ่งภาวะผู้นำเป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติด้านคำนึงถึงคน (concern for people) และมิติด้านคำนึงผลผลิต (concern for production) โดยแต่ละมิติแบ่งสเกลจากค่า (1) ถึงสูง (9) และแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 5 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่

3.1 พฤติกรรมแบบอยู่เฉย (impoverished): นายสงบ (1,1) เป็นพฤติกรรมแบบปล่อยให้สถานการณ์ต่างๆ ดำเนินไปและใช้ความพยายามในระดับต่ำที่จะทำให้งานแล้วเสร็จ

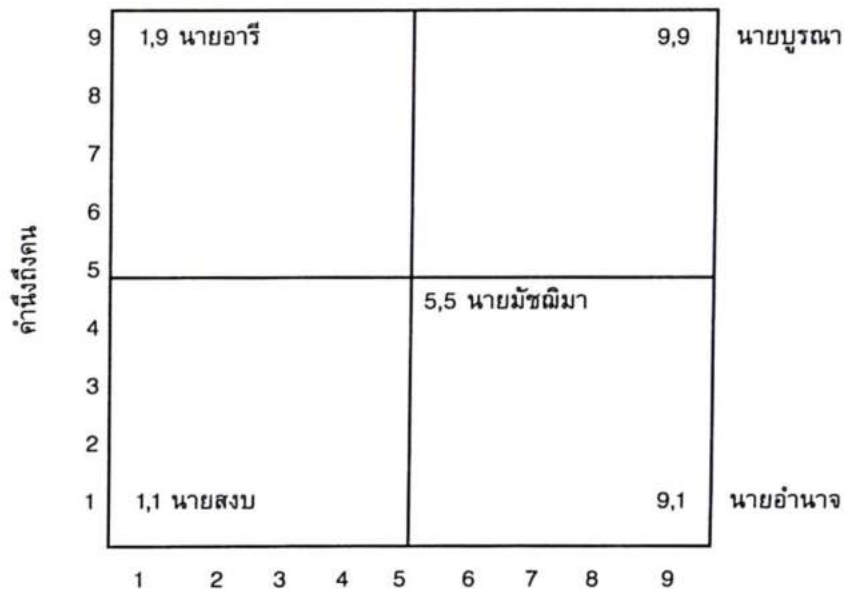
3.2 พฤติกรรมแบบใช้อำนาจกำกับควบคุม (authority-compliance): (9,1) นายอำนาจ/นายเดชา เน้นการกำกับการทำงานทุกอย่างและยอมให้องค์ประกอบเกี่ยวกับด้านมนุษย์เข้ามาเกี่ยวข้องน้อยที่สุด

3.3 พฤติกรรมแบบสร้างมิตรภาพ (country club): (1,9) นายอารี เน้นการตอบโจทย์ความต้องการของคน การสร้างบรรยากาศของมิตรภาพในการทำงาน และสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกัน

3.4 พฤติกรรมแบบเดินสายกลาง (middle-of-the road): (5,5) นายมัชฌิมา เน้นการสร้างผลการดำเนินงานขององค์การ ขณะเดียวกับการสร้างสมดุลของงานกับขวัญกำลังใจของบุคลากรในระดับนำพอใจ

3.5 พฤติกรรมแบบเน้นทีมงาน (team management): (9,9) นายบูรณา เน้นการสร้างผลสัมฤทธิ์ขององค์การ ผ่านบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นทุ่มเทมีความเคารพและไว้วางใจกันและกัน และมีจุดมุ่งหมายสู่ผลสัมฤทธิ์เดียวกัน

จากการวิจัยของ Blake และ Monton พบว่า ภาวะผู้นำแบบ 9,9 หรือแบบเน้นทีมงานจะให้ประสิทธิผลดีที่สุด ตามภาพที่ 3.19



ภาพที่ 3.20 ตาข่ายการบริหารแนวคิดของเบลคและมูตัน (1991) จากมหาวิทยาลัยเท็กซัส

กิจกรรม 3.3.3

ภาวะผู้นำของสหกรณ์ตามตัวแบบตาข่ายการบริหารควรมีลักษณะอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.3 เรื่องที่ 3.3.3)

เรื่องที่ 3.3.4

ผู้นำตามแนวคิดเชิงสถานการณ์

ในเวลาต่อมา มีการเน้นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่เน้นขอบเขตที่กว้างขึ้นกว่าเดิม คือ เน้นการตอบคำถามว่าในสภาวะการณ์อย่างไร จึงจะใช้ภาวะผู้นำอย่างหนึ่งอย่างใดได้ผลดีกว่าภาวะผู้นำอย่างอื่นแทนที่การหาคำตอบในสมัยก่อนหน้า ที่เน้นหาคุณลักษณะหรือแบบพฤติกรรมผู้นำอย่างไรจึงจะดีที่สุด ดังนั้นจุดเน้นของแนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ ก็คือ การศึกษาทำความเข้าใจสภาวะการณ์ต่างๆ และการใช้ภาวะผู้นำอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จในสภาวะการณ์ที่แตกต่างกันออกไป

ตัวแบบเชิงสถานการณ์ของฟีตเลอร์ (Fiedler's approach) เป็นตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ซึ่งได้รับการยอมรับและอ้างอิงโดยกว้างขวาง คือ ตัวแบบเชิงสถานการณ์ของฟีตเลอร์ หลักคิดของตัวแบบเชิงสถานการณ์ คือ ภาวะผู้นำจะประสบความสำเร็จเมื่อมีการนำใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญ (good 'fits') โดยตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ จะแบ่งสถานการณ์เพื่อการควบคุม เป็น 3 มิติ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ของผู้นำ-ผู้ตาม (leader-member relation) อ้างใน Schermerhorn (1996) เป็นสถานการณ์ผู้นำจะได้รับการสนับสนุน ความจงรักภักดีและความไว้วางใจ และกลุ่มของผู้ตามจะช่วยกันปฏิบัติงานตามเป้าหมายของผู้นำ

2. โครงสร้างของงาน (task structure) เป็นสถานการณ์เกี่ยวกับการกำหนดแนวทางปฏิบัติต่างๆ ไว้ชัดเจนมากน้อยอย่างไร เช่น โครงสร้างของงานบริหารก็จะมีแนวปฏิบัติและกฎเกณฑ์ไม่มากเท่า โครงสร้างของงานปฏิบัติ มิติสถานการณ์ข้อนี้มีความสำคัญเป็นลำดับ 2 รองลงมาจากมิติสถานการณ์ข้อที่ 1

3. อำนาจในตำแหน่ง (position power) เป็นสถานการณ์ที่ผู้นำจะสามารถใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการในการให้รางวัล ทำโทษ หรือการมอบหมายงานให้ผู้ตามปฏิบัติตามตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ปรากฏ ดังภาพที่ 3.21 ซึ่งจะมีการแบ่งสถานการณ์ภายใต้กรอบ 3 มิติ ที่นำกล่าวข้างต้น เป็นทั้งหมด 8 สถานการณ์ และกำหนดแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมในแถวล่างสุด ซึ่งจะพบว่า สถานการณ์ที่ 1 - 3 ควรใช้ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน สถานการณ์ที่ 4 - 6 ควรใช้ภาวะผู้นำแบบเน้นคนและสถานการณ์ที่ 7 - 8 ควรใช้ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน

สถานการณ์ เพื่อการควบคุม	การควบคุมสูง			การควบคุมปานกลาง			การควบคุมต่ำ	
ความสัมพันธ์ของผู้นำผู้ตาม โครงสร้างของงาน อำนาจในตำแหน่ง	ดี สูง มาก	ดี สูง น้อย	ดี ต่ำ มาก	ดี ต่ำ น้อย	ไม่ดี สูง มาก	ไม่ดี สูง น้อย	ไม่ดี ต่ำ มาก	ไม่ดี ต่ำ น้อย
สถานการณ์	1	2	3	4	5	6	7	8
	⏟			⏟			⏟	
แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม	เน้นงาน Task-oriented Style			เน้นคน Relationship-oriented Style			เน้นงาน Task-oriented Style	

ภาพที่ 3.21 แสดงตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์

โดยสรุป ในการบริหารจัดการธุรกิจและสหกรณ์ หรือองค์การใดๆ ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการภารกิจต่างๆ ต่อสังคม มีความจำเป็นจะต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นกลไกดำเนินการ เพื่อสั่งการ อำนาจการกำกับควบคุม และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อเป้าหมายขององค์การ การใช้ภาวะผู้นำที่ถูกต้อง โดยสามารถอ้างอิงและประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์จะช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแรงเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ มีการเปลี่ยนแปลง และมีมาตรฐานความเป็นเลิศให้กับองค์การ ผู้บริหารขององค์การธุรกิจและสหกรณ์จึงควรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา และการมีภาวะผู้นำขององค์การให้ถูกต้อง ถูกเวลาและจังหวะ และถูกใจผู้ปฏิบัติงาน

กิจกรรม 3.3.4

ถ้าสถานการณ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งมีลักษณะดี สูง และน้อย ตามลำดับ ตามตัวแบบของฟีดเลอร์ ภาวะผู้นำควรมีลักษณะอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.3.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.3 เรื่องที่ 3.3.4)

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (education, training and information) สหกรณ์พึงให้การศึกษและการฝึกอบรมแก่สมาชิก ผู้แทนสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้ง ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้สามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพึงให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะ และคุณประโยชน์ของสหกรณ์

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (cooperation among cooperatives) สหกรณ์จะสามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยร่วมมือกันในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (concern for community) สหกรณ์พึงดำเนินกิจการต่างๆ เพื่อการพัฒนาชุมชนให้มีความเจริญยั่งยืนตามนโยบายที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์ ผู้มีส่วนในการจัดการสหกรณ์จำเป็นต้องเข้าใจถึงธรรมชาติ และลักษณะพิเศษของสหกรณ์ที่แตกต่างจากธุรกิจอื่นๆ ดังนี้

1) สหกรณ์มีวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นเพื่อให้บริการแก่สมาชิก ความสำเร็จของสหกรณ์วัดจากความสามารถในการให้บริการที่ดีที่สุด และมีประสิทธิภาพสูงสุด มิใช่วัดจากผลกำไร

2) สหกรณ์เป็นองค์กรของผู้รับบริการ สมาชิกเป็นเจ้าของ เป็นผู้ควบคุมและใช้บริการสหกรณ์

3) สหกรณ์เป็นการรวมคนที่ส่วนใหญ่ต้องการใช้บริการ และเพื่อการรวมกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน การควบคุมสหกรณ์เป็นการควบคุมตามแบบประชาธิปไตย หนึ่งคนหนึ่งเสียงมิได้ออกเสียงตามจำนวนหุ้นเหมือนธุรกิจอื่นๆ

4) สหกรณ์เป็นองค์กรที่แบ่งปันผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม ผลตอบแทนเงินทุนหรือปันผลตามหุ้นที่สหกรณ์จ่ายให้แก่สมาชิกเสมือนหนึ่งดอกเบี๋ยและจำกัดตายตัว สิ่งนี้เป็นสิ่งที่แสดงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ในการให้บริการมิใช่เพื่อกำไรให้แก่สมาชิกในฐานะผู้ลงทุน นอกจากนี้กำไรหรือเงินส่วนเกินของสมาชิกจะมีการแบ่งโดยที่ประชุมใหญ่แก่สมาชิก โดยสมาชิกเป็นผู้ตัดสินใจการแบ่งกำไร และจ่ายตามส่วนของงานที่สมาชิกแต่ละคนได้กระทำให้แก่สหกรณ์ เกี่ยวกับหุ้นสมาชิกเท่านั้นที่ถือหุ้นสหกรณ์ได้หุ้นสหกรณ์จึงมีมูลค่าคงที่ไม่ขึ้นไม่ลง เพราะไม่มีจำหน่ายในตลาด

5) สหกรณ์ต้องเปิดเผยความจริงเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่จำหน่ายให้แก่สมาชิกและประชาชนโดยทั่วไป

นอกจากนี้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์ ยังต้องปฏิบัติตามข้อบังคับของสหกรณ์อีกด้วย ตามข้อบังคับของสหกรณ์ได้มีการกำหนดให้สหกรณ์บริหารงานโดยผ่านที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ นโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์ ตลอดจนกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ถูกกำหนดมาจากที่ประชุมใหญ่ และมอบให้ฝ่ายดำเนินงานซึ่งประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่าย ซึ่งได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ นำไปปฏิบัติ และมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี เพราะความรับผิดชอบพื้นฐานของสหกรณ์ คือ การปฏิบัติหน้าที่เป็นหมู่คณะในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ บนพื้นฐานของประชาธิปไตย ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่ในฐานะผู้บริหารที่กำหนดนโยบายในการ

บริหารจัดการการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และฝ่ายจัดการในฐานะผู้ปฏิบัติจะต้องพิจารณาร่วมกันถึงลักษณะพื้นฐานที่ว่า การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิก ทั้งในด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม

กิจกรรม 4.1.1

1. การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีความสำคัญอย่างไรบ้าง
2. จงอธิบายหลักการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจ และในฐานะสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 4.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.1 เรื่องที่ 4.1.1)

เรื่องที่ 4.1.2

ขอบเขตการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์การทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้น ด้วยการลงหุ้นร่วมกันจัดการร่วมกันในการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือบริการตามความต้องการหรือผลประโยชน์อย่างเดียวกันของบรรดาสมาชิก สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิ์ออกเสียงได้หนึ่งเสียงในการบริหารสหกรณ์ โดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ หรืออีกนัยหนึ่ง สหกรณ์เป็นคณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์

จากคำนิยามของสหกรณ์ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น จึงทำให้ขอบเขตการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีความแตกต่างกับการดำเนินธุรกิจขององค์การธุรกิจโดยทั่วไป โดยขอบเขตการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จะต้องอยู่ภายใต้กฎหมายสหกรณ์ ภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ภายใต้อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ และภายใต้หลักธรรมาภิบาล จริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจ ดังรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไปนี้

1. ขอบเขตการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภายใต้กฎหมายสหกรณ์

สหกรณ์ คือ คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และสหกรณ์ที่ได้จดทะเบียนแล้วมีฐานะเป็นนิติบุคคล ดังนั้นกิจการหรือการดำเนินธุรกิจต่างๆ ที่สหกรณ์จะกระทำได้อ ต้องเป็นไปตามบทบัญญัติทั้งปวงแห่งกฎหมายภายในขอบเขตวัตถุประสงค์ของตน ดังมีกำหนดไว้ในข้อบังคับหรือตราสารจัดตั้ง

แผนการสอนหน่วยที่ 4

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

ตอนที่

- 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์
- 4.2 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและการผลิต
- 4.3 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเงินและการบริการ

แนวคิด

1. การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การจำหน่าย และการให้บริการ โดยสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีการกระทำร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเช่นเดียวกับเป้าหมายของธุรกิจ คือ ให้มีผลกำไรและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จะมีขอบเขตอยู่ภายใต้กฎหมายสหกรณ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ ตลอดจนหลักธรรมาภิบาล จริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจ และขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจที่สหกรณ์ที่ดำเนินกิจการอยู่ด้วย
2. การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและการผลิต ประกอบด้วย (1) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกสหกรณ์ โดยการจัดหาสิ่งของมาจำหน่ายให้สมาชิกได้ซื้อสินค้าที่มีคุณภาพในราคายุติธรรม (2) ธุรกิจรวบรวมผลผลิต เพื่อรวบรวมผลผลิตของสมาชิกไปจำหน่าย ทำให้ได้ราคาที่ดีกว่าสมาชิกขายผลผลิตผ่านพ่อค้าคนกลาง และ (3) ธุรกิจแปรรูปผลผลิต เพื่อให้มีปริมาณธุรกิจของสหกรณ์เพิ่มขึ้นจากการแปรรูปและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของสมาชิก และเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิตทางการเกษตร
3. การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเงินและการบริการ ประกอบด้วย (1) ธุรกิจสินเชื่อ เป็นการให้สินทรัพย์ สิ่งของหรือบริการที่เป็นประโยชน์ตรงกับความต้องการของสมาชิกโดยมีเงื่อนไขเมื่อถึงกำหนดเวลาต้องนำมาส่งคืนพร้อมผลตอบแทน (2) ธุรกิจเงินลงทุน เมื่อสหกรณ์มีเงินเหลือมากพอสามารถนำเงินไปลงทุนในระยะสั้นและระยะยาวในหลักทรัพย์ต่างๆ ตามที่กฎหมายสหกรณ์กำหนด เพื่อก่อให้เกิดรายได้กับสหกรณ์ และ (3) ธุรกิจบริการ เป็นการจัดบริการในรูปแบบต่างๆ ตามวิถีของสมาชิกเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของสมาชิก โดยที่สหกรณ์คิดค่าบริการในอัตราที่เหมาะสม

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 4.1 “แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ขอบเขตการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และประเภทธุรกิจของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 4.2 “การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและการผลิต” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจแปรรูปผลผลิตของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 4.3 “การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเงินและการบริการ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจเงินลงทุน และธุรกิจบริการของสหกรณ์ได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 4
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 4 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 4.1- 4.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 4.1-4.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 4 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 4
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 4

สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 4
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 4
3. เทปเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

1. ประเมินผลความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินตนเองก่อนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (education, training and information) สหกรณ์พึงให้การศึกษและการฝึกอบรมแก่สมาชิก ผู้แทนสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้ง ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้สามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพึงให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของสหกรณ์

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (cooperation among cooperatives) สหกรณ์จะสามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยร่วมมือกันในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (concern for community) สหกรณ์พึงดำเนินกิจการต่างๆ เพื่อการพัฒนาชุมชนให้มีความเจริญยั่งยืนตามนโยบายที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์ ผู้มีส่วนในการจัดการสหกรณ์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงธรรมชาติ และลักษณะพิเศษของสหกรณ์ที่แตกต่างจากธุรกิจอื่นๆ ดังนี้

1) สหกรณ์มีวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นเพื่อให้บริการแก่สมาชิก ความสำเร็จของสหกรณ์วัดจากความสามารถในการให้บริการที่ดีที่สุด และมีประสิทธิภาพสูงสุด มิใช่วัดจากผลกำไร

2) สหกรณ์เป็นองค์การของผู้รับบริการ สมาชิกเป็นเจ้าของ เป็นผู้ควบคุมและใช้บริการสหกรณ์

3) สหกรณ์เป็นการรวมคนที่ส่วนใหญ่ต้องการใช้บริการ และเพื่อการรวมกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน การควบคุมสหกรณ์เป็นการควบคุมตามแบบประชาธิปไตย หนึ่งคนหนึ่งเสียงมิได้ออกเสียงตามจำนวนหุ้นเหมือนธุรกิจอื่นๆ

4) สหกรณ์เป็นองค์การที่แบ่งปันผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม ผลตอบแทนเงินทุนหรือปันผลตามหุ้นที่สหกรณ์จ่ายให้แก่สมาชิกเสมือนหนึ่งดอกเบี้ยและจำกัดตายตัว สิ่งนี้เป็นสิ่งที่แสดงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ในการให้บริการมิใช่เพื่อหากำไรให้แก่สมาชิกในฐานะผู้ลงทุน นอกจากนี้กำไรหรือเงินส่วนเกินของสมาชิกจะมีการแบ่งโดยที่ประชุมใหญ่แก่สมาชิก โดยสมาชิกเป็นผู้ตัดสินใจการแบ่งกำไร และจ่ายตามส่วนของงานที่สมาชิกแต่ละคนได้กระทำให้แก่สหกรณ์ เกี่ยวกับหุ้นสมาชิกเท่านั้นที่ถือหุ้นสหกรณ์ได้หุ้นสหกรณ์จึงมีมูลค่าคงที่ไม่ขึ้นไม่ลง เพราะไม่มีจำหน่ายในตลาด

5) สหกรณ์ต้องเปิดเผยความจริงเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่จำหน่ายให้แก่สมาชิกและประชาชนโดยทั่วไป

นอกจากนี้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์ ยังต้องปฏิบัติตามข้อบังคับของสหกรณ์อีกด้วย ตามข้อบังคับของสหกรณ์ได้มีการกำหนดให้สหกรณ์บริหารงานโดยผ่านที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ นโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์ ตลอดจนกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ถูกกำหนดมาจากที่ประชุมใหญ่และมอบให้ฝ่ายดำเนินงานซึ่งประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่าย ซึ่งได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ นำไปปฏิบัติ และมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี เพราะความรับผิดชอบพื้นฐานของสหกรณ์ คือ การปฏิบัติหน้าที่เป็นหมู่คณะในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ บนพื้นฐานของประชาธิปไตย ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่ในฐานะผู้บริหารที่กำหนดนโยบายในการ

บริหารจัดการการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และฝ่ายจัดการในฐานะผู้ปฏิบัติจะต้องพิจารณาร่วมกันถึงลักษณะพื้นฐานที่ว่า การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิก ทั้งในด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม

กิจกรรม 4.1.1

1. การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีความสำคัญอย่างไรบ้าง
2. จงอธิบายหลักการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจ และในฐานะสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 4.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.1 เรื่องที่ 4.1.1)

เรื่องที่ 4.1.2

ขอบเขตการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์การทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้น ด้วยการลงหุ้นร่วมกันจัดการร่วมกันในการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือบริการตามความต้องการหรือผลประโยชน์อย่างเดียวกันของบรรดาสมาชิก สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิหรือออกเสียงได้หนึ่งเสียงในการบริหารสหกรณ์ โดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ หรืออีกนัยหนึ่ง สหกรณ์เป็นคณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์

จากคำนิยามของสหกรณ์ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น จึงทำให้ขอบเขตการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีความแตกต่างกับการดำเนินธุรกิจขององค์การธุรกิจโดยทั่วไป โดยขอบเขตการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จะต้องอยู่ภายใต้กฎหมายสหกรณ์ ภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ภายใต้อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ และภายใต้หลักธรรมาภิบาล จริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจ ดังรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไปนี้

1. ขอบเขตการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภายใต้กฎหมายสหกรณ์

สหกรณ์ คือ คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และสหกรณ์ที่ได้จดทะเบียนแล้วมีฐานะเป็นนิติบุคคล ดังนั้นกิจการหรือการดำเนินธุรกิจต่างๆ ที่สหกรณ์จะกระทำได้อ ต้องเป็นไปตามบทบัญญัติทั้งปวงแห่งกฎหมายภายในขอบเขตวัตถุประสงค์ของตน ดังมีกำหนดไว้ในข้อบังคับหรือตราสารจัดตั้ง

เรื่องที่ 4.1.1

ความหมายและความสำคัญของการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

สหกรณ์เป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นได้ด้วยการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ สหกรณ์มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ ด้วยความเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายสหกรณ์ สหกรณ์จึงมีความสามารถในการดำเนินธุรกิจเหมือนกับองค์การธุรกิจอื่นๆ ทั้งในด้านการผลิต การค้า การบริการ และอุตสาหกรรม เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิกในการประกอบอาชีพ และการบริโภคในครอบครัว ซึ่งการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ทำให้เกิดการผลิตสินค้าและบริการ มีการซื้อขายแลกเปลี่ยนกันที่ก่อให้เกิดผลกำไรต่อสหกรณ์ และเกิดประโยชน์แก่สมาชิกทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม

1. ความหมายของการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

จากความหมายของธุรกิจ (business) ที่มีผู้ให้นิยามความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546: 547-548) ได้ให้ความหมาย ธุรกิจ คือ การงานประจำเกี่ยวกับอาชีพค้าขายหรือกิจการอย่างอื่นที่สำคัญและไม่ใช้ราชการ (กฎ) การประกอบกิจการในทางเกษตรกรรม อุตสาหกรรม หัตถกรรม พาณิชยกรรม การบริการ หรือกิจการอย่างอื่นเป็นการค้า

เกศริน อินเพลา, และบุรินทร์ รุจจนพันธุ์ (2548: 1) ธุรกิจ หมายถึง องค์การ หรือกิจการที่ก่อให้เกิดสินค้าและบริการ ธุรกิจเป็นกระบวนการทั้งหมดของการนำเอาทรัพยากรธรรมชาติมาเปลี่ยนสภาพตามกรรมวิธีการผลิตด้วยแรงคนและเครื่องจักรให้เป็นสินค้า เพื่อประโยชน์แก่ผู้ที่ต้องการ กิจกรรมของธุรกิจจึงรวมทั้งการผลิต การซื้อขาย การจำแนกแจกจ่ายสินค้า การขนส่ง การธนาคาร การประกันภัย และอื่นๆ

นรภัทร สถานสถิต (2558: 1) ธุรกิจ หมายถึง ความพยายามของผู้ประกอบการที่จะผลิตหรือซื้อขายสินค้า (goods) หรือบริการ (services) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (customer) โดยหวังที่จะได้ผลกำไรและยอมรับความเสี่ยงในการขาดทุนหรือไม่ได้ผลกำไรตามต้องการ โดยมีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีจริยธรรมทางธุรกิจ ผู้ประกอบการจึงต้องทุ่มเทเวลา ความพยายามและเงินทุนเพื่อดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งด้านประสิทธิผล (effectiveness) และประสิทธิภาพ (efficiency)

ส่งเสริม หอมกลิ่น (2558: 8) ธุรกิจ หมายถึง การกระทำหรือกิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการผลิต การจำหน่าย และการให้บริการ โดยกลุ่มบุคคลมีการกระทำร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน คือ กำไรหรือรายได้ และต้องใส่ใจต่อสังคม

จึงสรุปได้ว่า การดำเนินธุรกิจ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทางการผลิต การจัดจำหน่าย และการให้บริการ เพื่อจำหน่ายหรือบริการแก่ลูกค้าหรือผู้ซื้อ เพื่อให้กิจการมีรายได้จากยอดขาย ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเมื่อหักลบกันแล้วจะเหลือเป็นกำไรสุทธิซึ่งเป็นเป้าหมายของธุรกิจ (business target)

จากความหมายของการดำเนินธุรกิจจะเห็นได้ว่า เป้าหมายหลักในการดำเนินธุรกิจ คือ ความต้องการให้ได้มาซึ่งผลกำไรมากที่สุด (maximize profits) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งก่อให้เกิดความมั่งคั่งแก่เจ้าของกิจการ ส่วนเป้าหมายรองอื่นๆ ได้แก่ ความมีชื่อเสียง การรักษาสถานภาพของกิจการเป็นต้น และการที่จะทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จได้นั้น (กำไรสูงสุด) จะต้องมุ่งความสำคัญไปที่กลุ่มเป้าหมาย (target) ว่าใครเป็นผู้บริโภค ซึ่งจะเน้นถึงการผลิตสินค้าและบริการที่ทำให้ผู้บริโภคเกิดความพอใจมากที่สุดในการนำสินค้าและบริการไปใช้ ซึ่งจะส่งผลทำให้ยอดขายสูงและกำไรก็สูงตามมาในที่สุด

ด้วยสถานการณ์ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจจะมุ่งผลกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ยังมีสิ่งอื่นที่ธุรกิจจะต้องคำนึงถึงในฐานะผู้ประกอบการที่ดี คือ การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibilities) ด้วย โดยจะต้องกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น มีความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค มีความรับผิดชอบต่อลูกจ้างพนักงาน มีความซื่อสัตย์กับลูกค้า สังคมสิ่งแวดล้อม ด้วยการพัฒนาสังคมชีวิตความเป็นอยู่ของผู้บริโภคให้ดีขึ้น มีความยุติธรรมกับคนในสังคมทุกระดับ ประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ขัดต่อศีลธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคม ไม่ผลิตหรือจำหน่ายสิ่งเสพติด สิ่งผิดกฎหมาย ไม่ปลอมปนสินค้า ไม่ใช่แรงงานเด็ก และแรงงานที่ผิดกฎหมาย เป็นต้น

ดังนั้น การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ จึงหมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการผลิต การจำหน่าย และการให้บริการ โดยสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ฝ่ายจัดการสหกรณ์มีการกระทำร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเช่นเดียวกันกับเป้าหมายของธุรกิจ คือ ผลกำไรและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไป มีรากฐานมาจากความต้องการของสมาชิก แต่ในปัจจุบันได้เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่า สหกรณ์ไม่ควรมีธุรกิจผูกพันอยู่กับสมาชิกเท่านั้น สหกรณ์ต้องพัฒนาและริเริ่มธุรกิจเองโดยการคาดคะเนความต้องการของสมาชิก และขยายธุรกิจออกไปทุกๆ ด้าน ตามกำลังทุนและกำลังคนที่มีอยู่ ซึ่งมองดูแล้วสหกรณ์จะต้องเผชิญกับการเสี่ยงในทางธุรกิจมากกว่าที่เคยเป็นมาก่อนในอดีต อย่างไรก็ตามการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ก็ยังคงมีความแตกต่างอย่างสำคัญกับองค์การธุรกิจอื่น กล่าวคือ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ไม่ได้มุ่งหวังกำไรสูงสุดของกิจการ แต่มุ่งหมายที่จะให้บริการแก่สมาชิกให้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้และยิ่งไปกว่านั้น สหกรณ์ก็ไม่ใช่องค์การธุรกิจที่จะประกอบกิจการต่างๆ ได้อย่างเสรี เนื่องจากมีข้อจำกัดอยู่บางประการตามเงื่อนไขการจัดตั้งสหกรณ์ในแต่ละประเภทด้วย

สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจได้หลายอย่างตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ เช่น *ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย* โดยสหกรณ์จะจัดหาสิ่งของมาจำหน่ายให้สมาชิกได้ซื้อสินค้าที่มีคุณภาพในราคายุติธรรม *ธุรกิจรวบรวมผลผลิต* โดยสหกรณ์จะรวบรวมผลผลิตของสมาชิกไปจำหน่าย *ธุรกิจแปรรูปผลผลิต*

โดยสหกรณ์จะดำเนินการแปรรูปและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของสมาชิก เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิตทางการเกษตร *ธุรกิจสินเชื่อ* โดยสหกรณ์จะให้สินทรัพย์ สิ่งของหรือบริการที่เป็นประโยชน์ตรงกับความต้องการของสมาชิก *ธุรกิจเงินลงทุน* โดยสหกรณ์จะนำเงินไปลงทุนในระยะสั้นและระยะยาวในหลักทรัพย์ต่างๆ ตามที่กฎหมายสหกรณ์กำหนด เพื่อก่อให้เกิดรายได้กับสหกรณ์ *ธุรกิจบริการ* โดยสหกรณ์จะช่วยอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ที่สมาชิกต้องการ โดยคิดค่าบริการในอัตราที่เหมาะสม เป็นต้น

นอกจากนี้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ยังมีความแตกต่างกับการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไป กล่าวคือ กำไรของธุรกิจจะกลับคืนแต่เพียงเจ้าของธุรกิจเท่านั้น ส่วนสหกรณ์การดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับสมาชิก กำไรจะกลับคืนสมาชิกในฐานะเจ้าของผู้ถือหุ้น (เงินปันผล) คืนในฐานะลูกค้าของสหกรณ์ (เงินเฉลี่ยคืน) และกลับคืนในรูปสวัสดิการต่างๆ ที่จะทำให้คุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ดีขึ้น

2. ความสำคัญของการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจหนึ่งเหมือนองค์กรธุรกิจทั่วไป แต่มีความแตกต่างที่สมาชิกเป็นเจ้าของและมีสิทธิเป็นผู้บริหาร และเป็นผู้รับบริการด้วย การดำเนินงานภายใต้อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ และอาศัยหลักการจัดการธุรกิจที่ดีด้วย ความสำคัญของสหกรณ์จึงมีความสำคัญเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจ คือ ทำให้มีกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ ทำให้มีการกระจายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค ทำให้มีการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีมาตรฐานการครองชีพดีขึ้น สร้างรายได้ให้กับรัฐ ทำให้มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ช่วยพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

นอกจากที่กล่าวมา สหกรณ์ยังมีความสำคัญ ดังนี้ (สงเสริม หอมกลิ่น, 2558: 14)

- 1) การรวมกันเป็นสหกรณ์ ทำให้มีผลในการต่อรองทั้งในด้านการซื้อและการขายสินค้าที่สมาชิกผลิตได้ และฝึกคนให้รู้จักการพึ่งตนเองหรือช่วยตนเอง และส่งเสริมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 2) ทำให้ชุมชนมีความสามัคคี ประองดอง อันจะนำความเจริญมาสู่ประเทศชาติได้ สหกรณ์ส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการอยู่ร่วมกันโดยสันติ การสหกรณ์เป็นวิธีการที่อุ้มชูผู้ที่ยากจนให้มีฐานะดีขึ้น โดยมีได้ทำลายคนมั่งมี จึงมีลักษณะเป็นสันตินิยมหรือส่งเสริมสันติภาพ
- 3) สหกรณ์เป็นแหล่งจัดหาเงินทุนมาให้สมาชิกกู้ยืมไปลงทุนในการประกอบอาชีพหลัก
- 4) สหกรณ์ช่วยส่งเสริมความรู้ด้านการประกอบอาชีพแก่สมาชิก เช่น แนะนำให้สมาชิกรู้จักพัฒนาการผลิตด้วยวิธีการเกษตรสมัยใหม่ จำหน่ายผลผลิตให้ได้ในราคาสูงขึ้น เป็นต้น
- 5) สหกรณ์ช่วยส่งเสริมความเสมอภาคกันและความเป็นประชาธิปไตย โดยให้สมาชิกทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน ในการออกเสียงแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์
- 6) สหกรณ์ฝึกคนให้มีความรู้ ประสบการณ์ รู้จักการประหยัดทรัพย์และสนับสนุนด้านเงินทุนการผลิต ควบคุมการใช้เงินทุนให้เป็นไปตามแผน รวมกันซื้อปัจจัยการผลิตและรวมกันขายผลิตผล ทำให้คนในชุมชนนั้นๆ มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีความสำคัญ ดังนี้ (ปรับปรุงจากสงเสริม หอมกลิ่น, 2558: 18-19)

- 1) ทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ มีกิจกรรมการนำทรัพยากรในชุมชนมาใช้ตามกิจกรรมของแต่ละธุรกิจ ช่วยให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิกสหกรณ์
- 2) ทำให้สมาชิกสหกรณ์มีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น จากการเลือกใช้สินค้าหรือบริการที่สนองความพึงพอใจสูงสุดจากสหกรณ์ในราคาที่เหมาะสม ได้รับกำไรจากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์กลับคืนแก่สมาชิกในฐานะเจ้าของผู้ถือหุ้นสหกรณ์ (เงินปันผล) และคืนในฐานะลูกค้าของสหกรณ์ (เงินเฉลี่ยคืน)
- 3) ทำให้สมาชิกสหกรณ์มีฐานะทางสังคมที่ดีขึ้น จากการเลือกใช้สินค้าหรือบริการจากสหกรณ์เพื่อการพัฒนาความเป็นอยู่ของตนเองให้ดีขึ้น และได้รับสวัสดิการต่างๆ จากสหกรณ์ที่จะทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น
- 4) ทำให้สมาชิกสหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับสังคมและวัฒนธรรมในชุมชน เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไป มีรากฐานมาจากความต้องการของสมาชิก กิจกรรมที่สหกรณ์ดำเนินการจึงต้องสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ และมีความสอดคล้องกับสังคมและวัฒนธรรมในชุมชนนั้นๆ
- 5) ทำให้ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ที่มีสหกรณ์ตั้งอยู่จะได้รับการพัฒนาและดูแลรับผิดชอบจากสหกรณ์ เนื่องด้วยตามหลักการสหกรณ์ ข้อที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (concern for community) ได้กำหนดไว้ว่าสหกรณ์พึงดำเนินกิจการต่างๆ เพื่อการพัฒนาชุมชนให้มีความเจริญยั่งยืน ตามนโยบาย ที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

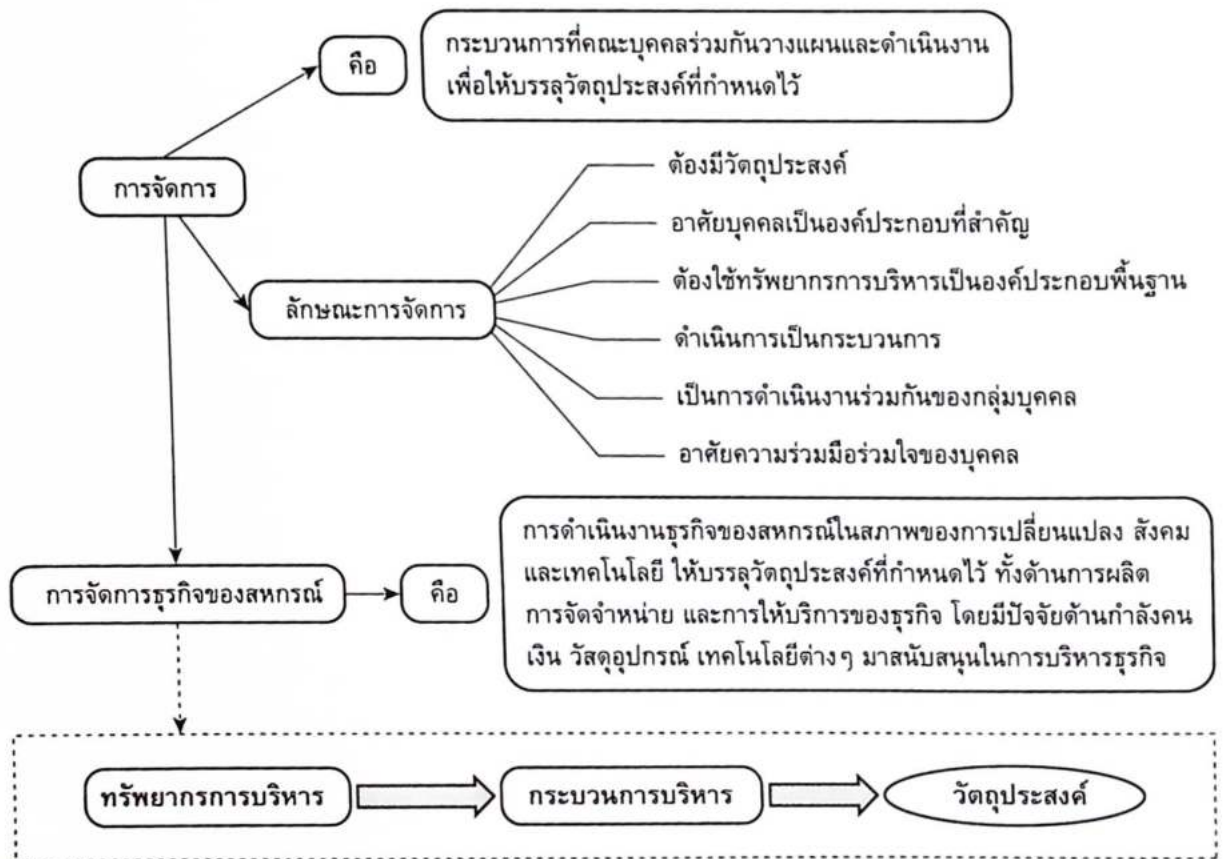
3. หลักการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจ

การดำเนินงานในฐานะองค์การธุรกิจ (as a business organization) เป็นการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นหลักการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีทรัพยากรในการบริหารโดยทั่วไป ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มีรายละเอียดดังนี้ (ปรับปรุงจากสงเสริม หอมกลิ่น, 2557: 32)

- 1) **คน (man)** หรือทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรแรกที่ทำให้เกิดการดำเนินงานภายในธุรกิจภายในสหกรณ์ ได้แก่ บุคลากร พนักงาน เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงผู้บริหารระดับสูง ซึ่งในสหกรณ์หมายความว่าคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งล้วนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจและสหกรณ์ไปสู่เป้าหมายโดยอาศัยการจัดการ
- 2) **เงินทุน (money)** เป็นสินทรัพย์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ อาจจะมีอยู่ในรูปของเงินสดหรือสินทรัพย์อื่นๆ ก็ได้ เงินทุนอาจจะจัดหาจากทุนของตนเอง การกู้ยืม หรือระดมทุนโดยวิธีการอื่น เพื่อการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอกับความต้องการของกิจการในเวลาที่ต้องการ และต้องมีต้นทุนทางการเงินต่ำที่สุดด้วย ซึ่งเงินทุนนี้จะเป็นส่วนสำคัญในการจัดหาปัจจัยในการผลิต เป็นเงินเดือนค่าจ้างของบุคลากร เงินทุนในการสร้างโรงงาน อาคารสถานที่ เงินทุนในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ภายในสหกรณ์ เป็นต้น
- 3) **วัสดุอุปกรณ์ (material)** เป็นวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ หรือเครื่องจักร ตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ อาจจะเป็นรูปของวัตถุดิบการผลิต หรือวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการดำเนินงาน และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งวัสดุอุปกรณ์จำเป็นต้องใช้ในทุกหน้าที่ธุรกิจ

4) การจัดการ (management) เป็นกระบวนการหรือขั้นตอนในการจัดการทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ คน เงินทุน และวัตถุดิบหรือวัสดุอุปกรณ์ มาดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อกิจการ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของธุรกิจ รวมถึงการจัดการตามหน้าที่ธุรกิจ ได้แก่ การจัดการการผลิต การจัดการการปฏิบัติการ และการจัดการการตลาด รวมทั้งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเงิน ซึ่งต้องมีการบูรณาการการจัดการตามหน้าที่ธุรกิจจึงจะสามารถนำธุรกิจของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

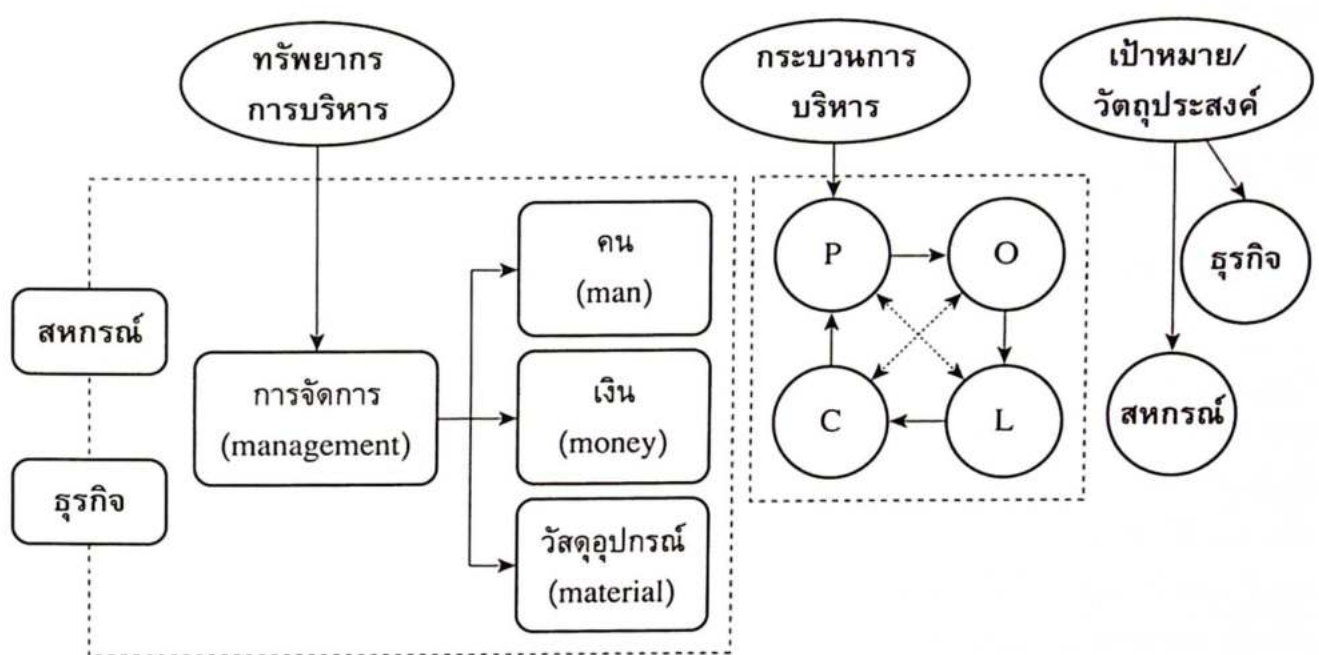
การจัดการธุรกิจของสหกรณ์ เป็นกระบวนการที่คณะบุคคลร่วมกันวางแผนและดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น การจัดการจะมีลักษณะสำคัญได้แก่ ต้องมีวัตถุประสงค์ อาศัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ ต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน ดำเนินการเป็นกระบวนการ เป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล และอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล ซึ่งนำไปสู่การจัดการธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งเป็นการดำเนินงานในสภาพของการเปลี่ยนแปลง สังคม และเทคโนโลยี ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งด้านการผลิต การจัดจำหน่าย และการให้บริการของสหกรณ์ โดยมีปัจจัยด้านกำลังคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีต่างๆ มาสนับสนุนในการบริหารธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งสรุปได้ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ทรัพยากรและกระบวนการจัดการธุรกิจของสหกรณ์

ที่มา: ปรับปรุงจากสงเสริม หอมกลิ่น (2557: 27)

จากภาพที่ 4.1 การจัดการหรือการบริหารธุรกิจของสหกรณ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยสหกรณ์จัดเป็นองค์กรธุรกิจประเภทหนึ่งของสมาชิก ซึ่งดำเนินธุรกิจได้หลายธุรกิจ การจัดการสหกรณ์โดยรวมให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และต้องจัดการธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วย การจัดการธุรกิจของสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ประเด็นสำคัญในการบริหารธุรกิจของสหกรณ์ที่ต้องมี คือ ทรัพยากรการบริหาร โดยทั่วไปจะประกอบด้วย คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) หรือ 4 M และรวมถึงทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจหรือประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การจำหน่าย และการบริการ เช่น ปัจจัยการผลิต ปัจจัยในการทำธุรกิจหรือการบริการ เป็นต้น แต่ทรัพยากรประกอบการนั้นสามารถจัดหาได้จากเงินหรือเงินทุน ดังนั้นโดยทั่วไป ทรัพยากรการบริหาร จึงหมายถึง 4 M และกระบวนการบริหาร เป็นการบริหารตามกระบวนการบริหารหรือหน้าที่การบริหารเพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (planning: P) การจัดองค์การ (organizing: O) การนำ (leading: L) และการควบคุม (controlling: C) ซึ่งสรุปเป็นภาพได้ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 ทรัพยากรการบริหารและกระบวนการบริหารธุรกิจของสหกรณ์

ที่มา: ปรับปรุงจากสงเสริม หอมกลิ่น (2557: 28)

จากภาพที่ 4.2 ทรัพยากรการบริหารและกระบวนการบริหารธุรกิจของสหกรณ์ จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้นจำเป็นต้องมีทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และที่สำคัญยิ่งคือการจัดการ ทั้งนี้อาจจะมีทรัพยากรการบริหารอื่นๆ เช่น องค์ความรู้หรือการจัดการความรู้ ซึ่งอาจจะนำไปรวมในเรื่องของคนและการจัดการได้ หรือเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ซึ่งปัจจุบันมีความจำเป็น ในกรณีนี้จัดไปรวมในวัสดุอุปกรณ์ได้เช่นกัน และในเรื่องของการบัญชีของธุรกิจและ

สหกรณ์จะไปรวมในเรื่องเงิน หรือเงินทุนก็ได้เช่นกัน ดังนั้นในที่นี้จึงเน้นทรัพยากรการบริหารเพียง 4 M เท่านั้น

สหกรณ์ในฐานะที่เป็นองค์การธุรกิจหนึ่ง การดำเนินธุรกิจจึงคล้ายกับองค์การธุรกิจอื่นๆ ซึ่งการดำเนินงานของธุรกิจต่างๆ ย่อมต้องอาศัยการจัดการที่มีประสิทธิภาพ นั่นคือ การดำเนินธุรกิจใดๆ ให้ประสบความสำเร็จได้ย่อมต้องอาศัยการจัดการที่ดี ซึ่งการจัดการสหกรณ์จะหมายถึง การวางแผนการใช้ และการควบคุมทรัพยากรในการบริหาร อันได้แก่ คน เงินทุน และวัตถุดิบหรือวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งการจัดการสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ และการจัดบริการแก่สมาชิกดังที่ได้กล่าวไปแล้ว และยังคงครอบคลุมไปถึง การดำเนินงานด้านการรวบรวมผลิตภัณฑ์ การต่อรองการซื้อสินค้า การแปรรูป การจัดการสินค้า การขนส่ง การบัญชี การเงิน การจัดการบุคคล และการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งการให้การศึกษาแก่สมาชิก เจ้าหน้าที่ และพนักงานสหกรณ์

นอกจากนี้ การจัดการยังรวมถึงลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารหรือคณะกรรมการ ดำเนินการ บุคลิกของผู้ร่วมงาน มนุษยสัมพันธ์ของผู้จัดการสหกรณ์และผู้ร่วมงานอื่น การยอมรับของบุคคลที่เกี่ยวข้อง และการยอมรับของสังคมต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ สถานการณ์สังคมภายนอก องค์การสามารถส่งผลไปในทางที่ก่อประโยชน์แก่องค์การ และความสำเร็จขององค์การนั้นด้วยเป็นอย่างมาก การที่สหกรณ์ดำเนินงานในฐานะที่เป็นองค์การธุรกิจ ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องระลึกอยู่เสมอว่าการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จะต้องมีกำไรจึงจะสามารถดำรงธุรกิจอยู่ต่อไปได้

4. หลักการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์การประเภทหนึ่งที่รวมคนและทรัพยากรอื่นๆ เข้าด้วยกัน มีการจัดการ การวางแผนงาน การจัดองค์การ และกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่สหกรณ์เป็นองค์การที่แตกต่างจากองค์การอื่น กล่าวคือ องค์การสหกรณ์เป็นธุรกิจแบบพิเศษ คือ การดำเนินงานในฐานะสหกรณ์ (as a cooperative) นอกจากจะยึดหลักธุรกิจแล้ว สหกรณ์ยังมีอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางสังคม เพื่อเป็นเครื่องมือทางการศึกษา และเป็นโรงเรียนประชาธิปไตยด้วย องค์การสหกรณ์ที่ดีจะใช้วิธีปฏิบัติทางประชาธิปไตยในการประชุม การเลือกตั้ง และการควบคุมอื่นๆ ภายในกิจการของสหกรณ์ด้วย

การดำเนินงานของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่หรือสหกรณ์ขนาดเล็กจะต้องดำเนินงานตามหลักการสหกรณ์ ซึ่งเป็นการจัดการพื้นฐานตามแบบประชาธิปไตย คือ สหกรณ์เป็นเจ้าของและจัดการโดยบุคคลที่จะนำประโยชน์ไปสู่ผู้ก่อตั้งสหกรณ์ขึ้น และพร้อมจะใช้บริการสหกรณ์ กล่าวคือ ผู้มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานสหกรณ์ คือ กลุ่มคน 3 ฝ่าย ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ซึ่งหมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์และพนักงานระดับสูง ความสำเร็จของสหกรณ์ในการดำเนินงานอยู่ที่ความร่วมมือประสานงานของบุคคลทั้ง 3 ฝ่าย ซึ่งต้องเข้าใจธรรมชาติของสหกรณ์เป็นอย่างดี

ดังนั้น การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์ต้องอยู่ภายใต้อุดมการณ์สหกรณ์ (cooperative ideology) ที่มีความเชื่อร่วมกันว่าการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามหลักการสหกรณ์ จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรม และมีสันติสุขในสังคม ด้วยการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ตามวิธีการสหกรณ์ (cooperative practices) ด้วยการนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชนโดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี

ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์ มีหลักการสหกรณ์ (cooperative principles) ถือเป็นปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผล เป็นรูปธรรมตามหลักการที่สำคัญ 7 ประการ คือ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (voluntary and open membership) สหกรณ์เป็นองค์กรแห่งความสมัครใจ เปิดรับบุคคลทั่วไปที่สามารถใช้บริการสหกรณ์ได้และเต็มใจจะรับผิดชอบในฐานะสมาชิก เข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากการกีดกันทางเพศ ฐานะทางสังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (democratic member control) สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตยที่มีการควบคุมโดยสมาชิก ซึ่งมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน ในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ บุรุษและสตรีที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ให้เป็นผู้แทนสมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อสมาชิก ในสหกรณ์ชั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิ์ในการออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิกหนึ่งคนหนึ่งเสียง) สำหรับสหกรณ์ในระดับอื่นๆ ก็ดำเนินการตามแนวทางประชาธิปไตยเช่นเดียวกัน

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (member economic participation) สมาชิกมีส่วนร่วมในการลงทุน (ถือหุ้น) ในสหกรณ์ของตนเองอย่างเสมอภาคกัน และมีส่วนในการควบคุมการใช้เงินทุนของสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย ทุนของสหกรณ์อย่างน้อยๆ ส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ โดยปกติสมาชิกจะได้รับผลตอบแทน (ถ้ามี) ในอัตราที่จำกัดตามเงินลงทุน (หุ้น) ที่กำหนดเป็นเงื่อนไขของการเข้าเป็นสมาชิก สมาชิกสามารถจัดสรรเงินส่วนเกินของสหกรณ์เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือทุกอย่างตามข้อบังคับดังนี้

1) เพื่อการพัฒนาสหกรณ์โดยอาจกันไว้เป็นทุนสำรอง ซึ่งอย่างน้อยๆ จะต้องมีส่วนหนึ่งที่น่ามาแบ่งปันกันไม่ได้

2) เพื่อตอบแทนแก่สมาชิกตามสัดส่วนของปริมาณธุรกิจที่สมาชิกได้ทำกับสหกรณ์

3) เพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (autonomy and independence) สหกรณ์เป็นองค์กรที่พึ่งพาตนเองและปกครองตนเอง โดยการควบคุมของมวลสมาชิก หากสหกรณ์จะต้องมีข้อตกลงผูกพันกับองค์กรอื่นใด ซึ่งรวมถึงหน่วยงานของรัฐบาลด้วย หรือจะต้องเพิ่มเงินลงทุน โดยอาศัยแหล่งเงินทุนจากภายนอกสหกรณ์ สหกรณ์จะต้องกระทำการดังกล่าวภายใต้เงื่อนไขที่มั่นใจได้ว่ามวลสมาชิกจะยังคงดำรงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย และสหกรณ์ยังคงดำรงความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (education, training and information) สหกรณ์พึงให้การศึกษาและการฝึกอบรมแก่สมาชิก ผู้แทนสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้ง ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้สามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพึงให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะ และคุณประโยชน์ของสหกรณ์

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (cooperation among cooperatives) สหกรณ์จะสามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยร่วมมือกันในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (concern for community) สหกรณ์พึงดำเนินกิจการต่างๆ เพื่อการพัฒนาชุมชนให้มีความเจริญยั่งยืนตามนโยบายที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์ ผู้มีส่วนในการจัดการสหกรณ์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงธรรมชาติ และลักษณะพิเศษของสหกรณ์ที่แตกต่างจากธุรกิจอื่นๆ ดังนี้

1) สหกรณ์มีวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นเพื่อให้บริการแก่สมาชิก ความสำเร็จของสหกรณ์วัดจากความสามารถในการให้บริการที่ดีที่สุด และมีประสิทธิภาพสูงสุด มิใช่วัดจากผลกำไร

2) สหกรณ์เป็นองค์การของผู้รับบริการ สมาชิกเป็นเจ้าของ เป็นผู้ควบคุมและใช้บริการสหกรณ์

3) สหกรณ์เป็นการรวมคนที่ส่วนใหญ่ต้องการใช้บริการ และเพื่อการรวมกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน การควบคุมสหกรณ์เป็นการควบคุมตามแบบประชาธิปไตย หนึ่งคนหนึ่งเสียงมิได้ออกเสียงตามจำนวนหุ้นเหมือนธุรกิจอื่นๆ

4) สหกรณ์เป็นองค์การที่แบ่งปันผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม ผลตอบแทนเงินทุนหรือปันผลตามหุ้นที่สหกรณ์จ่ายให้แก่สมาชิกเหมือนหนึ่งดอกเบี๋ยและจำกัดตายตัว สิ่งนี้เป็นสิ่งที่แสดงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ในการให้บริการมิใช่เพื่อกำไรให้แก่สมาชิกในฐานะผู้ลงทุน นอกจากนี้กำไรหรือเงินส่วนเกินของสมาชิกจะมีการแบ่งโดยที่ประชุมใหญ่แก่สมาชิก โดยสมาชิกเป็นผู้ตัดสินใจการแบ่งกำไร และจ่ายตามส่วนของงานที่สมาชิกแต่ละคนได้กระทำให้แก่สหกรณ์ เกี่ยวกับหุ้นสมาชิกเท่านั้นที่ถือหุ้นสหกรณ์ได้หุ้นสหกรณ์จึงมีมูลค่าคงที่ไม่ขึ้นไม่ลง เพราะไม่มีจำหน่ายในตลาด

5) สหกรณ์ต้องเปิดเผยความจริงเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่จำหน่ายให้แก่สมาชิกและประชาชนโดยทั่วไป

นอกจากนี้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์ ยังต้องปฏิบัติตามข้อบังคับของสหกรณ์อีกด้วย ตามข้อบังคับของสหกรณ์ได้มีการกำหนดให้สหกรณ์บริหารงานโดยผ่านที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ นโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์ ตลอดจนกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ถูกกำหนดมาจากที่ประชุมใหญ่ และมอบให้ฝ่ายดำเนินงานซึ่งประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่าย ซึ่งได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ นำไปปฏิบัติ และมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี เพราะความรับผิดชอบพื้นฐานของสหกรณ์ คือ การปฏิบัติหน้าที่เป็นหมู่คณะในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ บนพื้นฐานของประชาธิปไตย ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่ในฐานะผู้บริหารที่กำหนดนโยบายในการ

บริหารจัดการการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และฝ่ายจัดการในฐานะผู้ปฏิบัติจะต้องพิจารณาร่วมกันถึงลักษณะพื้นฐานที่ว่า การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิก ทั้งในด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม

กิจกรรม 4.1.1

1. การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีความสำคัญอย่างไรบ้าง
2. จงอธิบายหลักการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจ และในฐานะสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 4.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.1 เรื่องที่ 4.1.1)

เรื่องที่ 4.1.2

ขอบเขตการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์การทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้น ด้วยการลงหุ้นร่วมกันจัดการร่วมกันในการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือบริการตามความต้องการหรือผลประโยชน์อย่างเดียวกันของบรรดาสมาชิก สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิ์ออกเสียงได้หนึ่งเสียงในการบริหารสหกรณ์ โดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ หรืออีกนัยหนึ่ง สหกรณ์เป็นคณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์

จากคำนิยามของสหกรณ์ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น จึงทำให้ขอบเขตการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีความแตกต่างกับการดำเนินธุรกิจขององค์การธุรกิจโดยทั่วไป โดยขอบเขตการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จะต้องอยู่ภายใต้กฎหมายสหกรณ์ ภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ภายใต้อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ และภายใต้หลักธรรมาภิบาล จริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจ ดังรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไปนี้

1. ขอบเขตการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภายใต้กฎหมายสหกรณ์

สหกรณ์ คือ คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และสหกรณ์ที่ได้จดทะเบียนแล้วมีฐานะเป็นนิติบุคคล ดังนั้นกิจการหรือการดำเนินธุรกิจต่างๆ ที่สหกรณ์จะกระทำได้อ ต้องเป็นไปตามบทบัญญัติทั้งปวงแห่งกฎหมายภายในขอบเขตวัตถุประสงค์ของตน ดังมีกำหนดไว้ในข้อบังคับหรือตราสารจัดตั้ง

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 33 กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ในเชิงอุดมการณ์ไว้ว่า เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกโดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีกิจการร่วมกันตามประเภทของสหกรณ์ที่ขอจดทะเบียน โดยให้ดำเนินกิจกรรมการผลิต การค้า การบริการ และอุตสาหกรรมเพื่อประโยชน์ของสมาชิก การจัดสวัสดิการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก รับฝากเงินออมทรัพย์ ให้กู้ ให้สินเชื่อ ให้ยืม ให้เช่า ให้เช่าซื้อ โอน รับจ้างหรือรับจํานำซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก จัดให้ได้มาซื้อ ตีกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สิน ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน หรือดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ (มาตรา 46)

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมของประเทศไทย กำหนดกิจการที่สหกรณ์อาจกระทำได้ไว้ในมาตรา 46 ดังนี้

- 1) ดำเนินการผลิต การค้า การบริการ และอุตสาหกรรมเพื่อประโยชน์ของสมาชิก
- 2) ให้สวัสดิการหรือการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว
- 3) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก
- 4) ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากราชการหรือหน่วยงานของต่างประเทศ หรือบุคคลอื่นใด
- 5) รับฝากเงินประเภทออมทรัพย์หรือประเภทประจำจากสมาชิก หรือสหกรณ์อื่นได้ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์
- 6) ให้กู้ ให้สินเชื่อ ให้ยืม ให้เช่า ให้เช่าซื้อ โอน รับจ้างหรือรับจํานำ ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก
- 7) จัดให้ได้มา ซื้อ ตีกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สิน ครอบครอง กู้ ยืม เช่า เช่าซื้อ รับโอนสิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ จ้างหรือจําหน่ายด้วยวิธีอื่นใดซึ่งทรัพย์สิน
- 8) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงินได้ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์
- 9) ดำเนินการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับ หรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

นอกจากนั้นยังกำหนดวิธีดำเนินการในหลักการไว้ว่า ให้สหกรณ์ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการขายหรือแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรที่สมาชิกผลิตขึ้น พิจารณาซื้อหรือรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกก่อนผู้อื่น (มาตรา 63) จึงเห็นได้ว่า สหกรณ์นั้นสามารถดำเนินการได้มากมายทำได้เกือบทุกประเภทเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ แต่อย่างไรก็ควรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของประเภทสหกรณ์ด้วยมิใช่ดำเนินการในทุกเรื่องทั้งที่สหกรณ์ไม่มีความพร้อมและความสามารถ เพราะนอกจากจะไม่เกิดประโยชน์แก่สหกรณ์แล้วยังอาจนำมาซึ่งความเสียหายแก่สหกรณ์ได้เช่นกัน

จากพระราชบัญญัติสหกรณ์นั้น จะเห็นได้ว่าสหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจได้หลายธุรกิจ เพื่อความสำเร็จแห่งวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ที่จะจัดตั้งขึ้นได้ตามกฎหมายนั้นจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนในข้อบังคับของสหกรณ์ และข้อบังคับของสหกรณ์นั้นต้องสอดคล้องกับกฎหมาย

สหกรณ์ อย่างไรก็ตาม สหกรณ์ต้องกำหนดกิจการที่จะกระทำไว้ในข้อบังคับเป็นวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำการใดบ้าง ตามที่พระราชบัญญัติสหกรณ์บัญญัติไว้ในมาตรา 46 นั้น

ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภายใต้กฎหมายสหกรณ์ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นมีวัตถุประสงค์ทำการอย่างเดียวเป็นหลักให้แก่สมาชิกก็เรียกว่า “สหกรณ์เอกประสงค์” ถ้ามีวัตถุประสงค์ทำการหลายอย่างให้แก่สมาชิกก็เรียกว่า “สหกรณ์อเนกประสงค์” กิจการต่างๆ ที่สหกรณ์จะกระทำได้ตามกฎหมายว่าด้วยกฎหมายสหกรณ์ของประเทศไทยนั้น มุ่งหมายให้กระทำการระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกเพื่อประโยชน์ที่จะให้เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ เพราะถือว่าสหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจตลาดรูปแบบพิเศษ ส่วนที่สหกรณ์จะทำธุรกิจกับบุคคลภายนอกในเรื่องการซื้อการขายนั้น ก็ต้องทำในฐานะเป็นตัวแทนเพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิก ส่วนสหกรณ์จะรับสมาชิกคุณสมบัติอย่างไร มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตอำเภอหรือจังหวัด หรือทั่วประเทศก็ขึ้นอยู่กับที่จะกำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์นั้นกำหนดไว้ว่าอย่างไร

นอกจากนี้ โดยหลักการสหกรณ์อนุโลมให้สหกรณ์ขายสินค้าให้แก่ผู้ไม่ใช่สมาชิกได้บ้าง เพื่อชักจูงให้ผู้ไม่ใช่สมาชิกเหล่านั้น เหลื่อมใส ศรัทธาในขบวนการสหกรณ์และเข้ามาสมัครเป็นสมาชิกของสหกรณ์ ซึ่งก็ไม่ควรมากกว่าร้อยละ 20 ของปริมาณธุรกิจในปีนั้นๆ และผลตอบแทนที่ได้จากการทำธุรกิจกับผู้ไม่ใช่สมาชิกสหกรณ์ ควรมีการจัดสรรเป็นเงินสำรอง เงินบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย เงินโบนัส คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ และเงินสะสมเพื่อกิจการของสหกรณ์นั้นๆ ด้วย

2. ขอบเขตการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ในทางกฎหมาย “บุคคล” แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ บุคคลธรรมดา (natural person) กับ นิติบุคคล (juristic person) โดยบุคคลธรรมดา หมายถึง มนุษย์ทุกคน และหมายความเฉพาะผู้ที่มีชีวิตอยู่เท่านั้น ผู้ที่ตายแล้วไม่เรียกว่าบุคคล ส่วนนิติบุคคลนั้น หมายถึง บุคคลที่กฎหมายสมมติขึ้น เช่น บริษัท จำกัด สมาคม มูลนิธิ วัฒนาอาราม สหกรณ์ เป็นต้น โดยหลักการทางกฎหมายแล้ว การให้กลุ่มบุคคล องค์การ หรือกองทุนทรัพย์สินต่างๆ ที่จัดสรรไว้เป็นเพื่อดำเนินกิจการอันหนึ่งอันใดมีฐานะเป็นนิติบุคคลนั้นก็เพื่อให้เกิดสถานะแห่งความรับผิดชอบทางกฎหมายต่อบุคคลอื่นที่กลุ่มบุคคล องค์การ หรือกองทุนนั้นๆ ไปมีนิติสัมพันธ์ด้วย และด้วยเหตุนี้เองประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ซึ่งเป็นบทบัญญัติหลักของกฎหมายที่ว่าด้วยสิทธิและหน้าที่ของบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล จึงได้กำหนดให้นิติบุคคลจะมีขึ้นได้ก็แต่ด้วยอาศัยอำนาจแห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์หรือกฎหมายอื่น (ประมวลฯ อินทรวงศ์, 2558: 20-21)

สหกรณ์ คือ คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และสหกรณ์ที่ได้จดทะเบียนแล้วมีฐานะเป็นนิติบุคคล

สหกรณ์จึงเป็นนิติบุคคลซึ่งมีขึ้นด้วยอาศัยอำนาจแห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มีประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ดังเช่นนิติบุคคลอื่นๆ ทั่วไป เช่น ห้างหุ้นส่วนจำกัด ห้างหุ้นส่วนสามัญ นิติบุคคล บริษัทจำกัด มูลนิธิ หรือสมาคม แต่สหกรณ์ก็มีสิทธิและหน้าที่เช่นเดียวกับนิติบุคคลอื่นๆ ดังกล่าวตามบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ หมวด 2 นิติบุคคล มาตรา 66 ว่า “นิติบุคคล

ย่อมมีสิทธิและหน้าที่ต่างๆ ต้องตามบทบัญญัติทั้งปวงแห่งกฎหมาย ภายใต้ขอบเขตวัตถุประสงค์ของตน ดังมีกำหนดไว้ในข้อบังคับหรือตราสารจัดตั้ง”

1) ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ตามมาตรา 65-67 กำหนดว่า “นิติบุคคลจะมีสิทธิและหน้าที่เฉพาะที่อยู่ภายในขอบวัตถุประสงค์ของนิติบุคคลนั้น และต้องเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดและตามข้อบังคับหรือตราสารจัดตั้งเท่านั้น นิติบุคคลไม่สามารถมีสิทธิและหน้าที่นอกเหนือไปจากข้อบังคับหรือตราสารจัดตั้ง” เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ย่อมมีสิทธิและหน้าที่ตามวัตถุประสงค์และข้อบังคับของสหกรณ์ คือ การให้สมาชิกสหกรณ์และ/หรือสหกรณ์อื่นกู้ยืมเงินเท่านั้น จะไปให้บุคคลทั่วไปที่ไม่มีใช้สมาชิกสหกรณ์กู้ยืมเงินไม่ได้ เพราะเป็นการนอกเหนือขอบเขตวัตถุประสงค์และข้อบังคับของสหกรณ์ออมทรัพย์

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการสหกรณ์ เป็นกฎหมายที่ว่าด้วยการประกอบธุรกิจและการดำเนินกิจกรรมทางด้านธุรกรรมการเงินเป็นหลัก ตามที่กฎหมายกำหนดรายละเอียดของการทำนิติกรรมสัญญาในธุรกิจที่สหกรณ์สามารถดำเนินการได้ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์เป็นสำคัญ

2) กฎหมายคุ้มครองแรงงาน เป็นกฎหมายที่ว่าด้วยการคุ้มครองมาตรฐานขั้นต่ำในการทำงานของผู้ใช้แรงงาน โดยกำหนดให้นายจ้างจัดสภาพการจ้างและสภาพการทำงานของลูกจ้าง หากไม่ปฏิบัติตามถือว่าเป็นละเมิดต่อรัฐและสังคมด้วย บางกรณีนอกจากจะต้องจ่ายค่าชดเชยแล้วยังมีโทษทางอาญาด้วย ดังนั้นกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะต้องศึกษาเพื่อดูแลพนักงานในสหกรณ์ของตนในเรื่องเวลาทำงานของลูกจ้าง การทำงานแบบปกติ และค่าล่วงเวลา วันหยุดประจำสัปดาห์หรือตามประเพณี และวันหยุดพักผ่อนประจำปี การลาต่างๆ และสวัสดิการต่างๆ ให้เข้าใจมิฉะนั้นแล้วอาจก่อให้เกิดปัญหาแก่สหกรณ์โดยไม่จำเป็น

3) กฎหมายประกันสังคม เป็นกฎหมายที่มุ่งเน้นให้ความช่วยเหลือแก่ลูกจ้างที่ต้องเจ็บป่วยหรือได้รับอันตรายซึ่งมิใช่เกิดจากการทำงาน เพราะถ้าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานต้องใช้กฎหมายคุ้มครองแรงงาน ดังนั้นเฉพาะการประกันสังคมจึงต้องเข้าใจในเบื้องต้นว่า กิจการใดหรือการจ้างลูกจ้างเท่าใดจึงจะต้องเข้าสู่ระบบประกันสังคม การเก็บเงินสมทบเป็นอย่างไร ซึ่งในส่วนนี้อาจไปเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ด้วย

4) พระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. 2535 และพระราชบัญญัติการฌาปนกิจสงเคราะห์ พ.ศ. 2517 สหกรณ์จะสามารถดำเนินการได้เพียงในการจัดให้มีสวัสดิการหรือการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว โดยเฉพาะเกี่ยวกับการสงเคราะห์สมาชิกหรือครอบครัวเมื่อสมาชิกหรือบุคคลในครอบครัวถึงแก่ความตาย ซึ่งเรื่องเหล่านี้จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นอีกมากมายและอาจเกิดปัญหาแก่สหกรณ์ในภายหลังได้ เพราะสหกรณ์ไม่สามารถประกอบกิจการดังกล่าวได้

อย่างไรก็ตามในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์นั้น ยังเกี่ยวข้องกับกฎหมายอื่นอีกหลายฉบับที่ไม่ได้กล่าวถึง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าสหกรณ์นั้นๆ ได้ดำเนินธุรกรรมทางธุรกิจเกี่ยวข้องกับใครและกฎหมายใดบ้าง ซึ่งการนำทุกเรื่องในกิจการสหกรณ์มาบัญญัติเป็นกฎหมายทั้งหมดไม่สามารถทำได้ เพราะจะเกิดความแข็งกระด้างไม่ยืดหยุ่น การตัดสินใจในการบริหารกิจการทั้งหมดของสหกรณ์จึงต้องอยู่บนพื้นฐานเพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกโดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์

3. ขอบเขตการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภายใต้อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์

สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์

ลักษณะพิเศษของสหกรณ์ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น คือ สมาชิกมีบทบาทในการจัดการสหกรณ์ สมาชิก คือ ประชาชนผู้เป็นเจ้าของสหกรณ์ ใช้บริการสหกรณ์ และควบคุมดูแลสหกรณ์ให้ดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การจัดการเริ่มจากสมาชิก โดยสมาชิกเป็นฝ่ายกำหนดนโยบายทั่วไปของสหกรณ์ ผ่านการประชุมใหญ่ ทำการเลือกตั้ง และมอบหมายอำนาจให้คณะกรรมการดำเนินการทำหน้าที่บริหารนโยบายดังกล่าว

ก่อนที่สหกรณ์ใดจะดำเนินธุรกิจแทนสมาชิก ควรต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงบางประการ กล่าวคือ ธุรกิจที่สหกรณ์จะกระทำนั้นไม่ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ (ลัดดา พิศาลบุตร, 2556: 17-18)

- 1) เป็นธุรกิจที่สนองความต้องการของสมาชิกเพียงชั่วคราว ไม่ได้เป็นการวางรากฐานเพื่อเผชิญการแข่งขันหรือการเสี่ยงภัยทางธุรกิจเลย
- 2) ให้ประโยชน์แก่คนจำนวนน้อย ทำให้ไม่อาจมีหลักประกันได้เลยว่าขนาดธุรกิจจะคุ้มทุน
- 3) เป็นธุรกิจที่ต้องการเงินลงทุนจำนวนมากจนเกินความสามารถของสมาชิก ธุรกิจดังกล่าวทำให้ยากแก่การจัดการตามวิถีทางของสหกรณ์
- 4) เกี่ยวข้องกับการเสี่ยงภัยสูงอย่างไม่มีเหตุผลอันควร เช่น การเก็งกำไร การส่งเสริมการผลิตชนิดใหม่ที่ยังไม่มีการรับรองอย่างเป็นทางการ การผลิตที่ใช้องค์ความรู้ใหม่ที่สหกรณ์ไม่มีความถนัดและไม่มีบุคลากรใดในสหกรณ์ที่มีความรู้ในองค์ความรู้นั้นเลย และยังคงอาศัยบุคคลจากภายนอกสหกรณ์เป็นกำลังสำคัญในการผลิต เป็นต้น

นอกจากนี้ ควรตระหนักว่าการที่สหกรณ์ดำเนินธุรกิจนั้นๆ เป็นเพราะได้มีการพิจารณาถึงผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจบางประการที่จะเกิดขึ้นจากการระดมทรัพยากรของสมาชิกสหกรณ์ ร่วมกับการไคร่ครวญถึงผลประโยชน์ต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ความได้เปรียบทางการตลาด และการควบคุมราคาสินค้าบางชนิดได้โดยการสร้างอำนาจในการต่อรอง และการลดขั้นตอนในการตลาด หากสามารถกำจัดพ่อค้าคนกลางที่ไม่จำเป็นออกไปได้
- 2) การเพิ่มประสิทธิภาพในการตลาด โดยอาศัยประสบการณ์ทางการค้าของผู้จัดการ และการที่สหกรณ์วางกฎเกณฑ์ในด้านคุณภาพและปริมาณของผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ที่ตลาดต้องการ หรือซื้อจากตลาดโดยการเก็บรักษาและคัดคุณภาพสินค้าอย่างถูกต้องวิธี
- 3) เกิดการลงทุนที่สมาชิกแต่ละคนไม่สามารถทำได้ แต่สหกรณ์สามารถกระทำได้ โดยการระดมเงินทุน เช่น การสร้างฉาง โกดังเก็บสินค้า โรงงานแปรรูป โรงสีข้าว เป็นต้น
- 4) การใช้อุปกรณ์ต่างๆ อย่างประหยัด เพราะการเฉลี่ยค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ตลอดจนสามารถใช้อุปกรณ์ที่เกินส่วนได้อย่างทั่วถึง ทำให้สามารถลดต้นทุนการใช้อุปกรณ์ต่อหน่วยลงได้ เช่น ในเรื่องค่าใช้จ่ายในการขนส่ง การเก็บรักษาผลิตผล และการแปรรูป เป็นต้น

5) การบรรลุถึงความชำนาญธุรกิจเฉพาะอย่างของสหกรณ์ ที่สมาชิกแต่ละคนไม่อาจจะทำได้ แต่ถ้าวางกันทำในส่วนของสหกรณ์สามารถทำได้

6) การแบ่งเบาภาระการเสี่ยงภัยของสมาชิกสู่สหกรณ์ ตลอดจนการกระจายความสูญเสีย หรือ การขาดทุนในระหว่างสมาชิกด้วยกัน

7) เกิดการปรับปรุงคุณภาพของผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ของสมาชิก เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของตลาด

8) เสริมสร้างอุปนิสัยในการออมและการปรับปรุงการใช้จ่ายของสมาชิก

ดังนั้นก่อนที่สหกรณ์จะเลือกดำเนินธุรกิจใดก็ตามจะต้องพิจารณาถึงข้อมูลต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว อย่างถี่ถ้วน ทั้งนี้เพราะการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มิใช่การทำงานในรูปขององค์การธุรกิจหรือของธุรกิจ หรือห้างหุ้นส่วน ซึ่งมีเป้าหมายในการประกอบการ คือ กำไรสูงสุด ความล้มเหลวของสหกรณ์จะทำให้สมาชิกซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้อ่อนแอในทางเศรษฐกิจ ต้องมีฐานะตกต่ำไปกว่าเดิม และเมื่อเกิดเหตุการณ์ ดังกล่าวบ่อยครั้ง วิธีการดำเนินงานแบบสหกรณ์ก็จะเป็นที่ยอมรับของสาธารณะมากยิ่งขึ้น การสร้าง ศรัทธาและอุดมการณ์ทางสหกรณ์ก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ การนำอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์เข้าไป พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของกลุ่มชนใดก็จะไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จ ไปได้ตามที่นักสหกรณ์ทั้งหลายปรารถนา

4. ขอบเขตการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภายใต้หลักธรรมาภิบาล จริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจ

สหกรณ์เป็นองค์กรนิติบุคคลจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ มีการดำเนินธุรกิจเช่นองค์กรธุรกิจทั่วไปแต่แตกต่างกันที่สหกรณ์เป็นของสมาชิก เพื่อสมาชิก และโดยสมาชิก ซึ่งตามแนวคิดนี้ถือว่าเป็นพื้นฐานของการที่จะมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพราะการที่สหกรณ์เป็นของสมาชิก เพื่อสมาชิกและโดยสมาชิก จึงต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดตามหลักการและวิธีการสหกรณ์

4.1 ขอบเขตการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภายใต้หลักธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล (good governance) หมายถึง การบริหารจัดการที่ดี เมื่อนำมาใช้ในการดำเนินกิจการโดยย่อมาก่อนให้เกิดความเข้มแข็งมั่นคงและเจริญก้าวหน้าในกิจการนั้น ทำให้เกิดความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องกิจการนั้น ซึ่งองค์ประกอบของธรรมาภิบาล (ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542) ประกอบด้วย 6 หลัก ได้แก่ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักการมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า

การกำกับดูแลกิจการที่ดีในสหกรณ์จึงเป็นการกำกับดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ต่างๆ ในสหกรณ์มีการจัดกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้การใช้ทรัพยากรภายในสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลคุ้มค่าและโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

หลักสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีในสหกรณ์ หรือธรรมาภิบาลในสหกรณ์ คือ “ความเท่าเทียมกันและเป็นธรรมรวมถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ” ดังนั้น การส่งเสริมธรรมาภิบาลในสหกรณ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้สหกรณ์สามารถจัดกระบวนการบริหารจัดการเพื่อการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่าโดยประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิกอย่างเป็นธรรม

หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ กำหนดไว้ 6 หลัก ประกอบด้วย (ศิริพันธ์ กลิ่นสุภา, 2558: 1-3)

1) **หลักนิติธรรม (the rule of law)** เป็นการกล่าวถึง การที่สหกรณ์กำหนดข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพและเป็นธรรมกับทุกฝ่ายในสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และเป็นที่ยอมรับของสังคม เช่น การกำหนดระเบียบที่ครบถ้วนครอบคลุมการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์นั้นๆ ด้วย เป็นต้น

2) **หลักคุณธรรม (morality)** หมายถึง การยึดมั่นความถูกต้องดีงาม ซึ่งทุกฝ่ายในสหกรณ์ปฏิบัติงานในสหกรณ์ของตนอย่างเต็มความสามารถ เห็นประโยชน์ส่วนรวมของสหกรณ์เป็นสิ่งสำคัญ มีการกำหนดจรรยาบรรณในสหกรณ์และถือปฏิบัติอย่างจริงจัง และส่งเสริมยกย่องผู้กระทำความดี เช่น เจ้าหน้าที่สหกรณ์ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามระเบียบข้อบังคับด้วยความซื่อสัตย์สุจริต กรรมการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน เป็นต้น

3) **หลักความโปร่งใส (transparency)** หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยพัฒนาวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ที่โปร่งใส กำหนดขั้นตอนการให้บริการที่ชัดเจนมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบได้ เช่น จัดทำงบการเงิน รายงานกิจการเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ให้สมาชิกรับทราบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เป็นต้น

4) **หลักการมีส่วนร่วม (participation)** หมายถึง สหกรณ์เปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย ได้แก่ กรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการรับรู้ เสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจเพื่อสร้างสรรค์และจรรโลงความผาสุกของส่วนรวม รวมถึงร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วย เช่น กำหนดช่องทางการรับความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์ หรือสมาชิกสหกรณ์

5) **หลักความรับผิดชอบ (responsibility and accountability)** หมายถึง ทุกฝ่ายในสหกรณ์จะต้องตระหนักถึงสิทธิหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และผลจากการกระทำของตน รวมถึงไม่เพิกเฉยต่อปัญหาสาธารณะและการช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อสังคม เช่น กรรมการต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้น เมื่อมีการพิสูจน์ได้ว่าเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความประมาท หรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ เป็นต้น

6) **หลักความคุ้มค่า (cost-effectiveness or economy)** หมายถึง สหกรณ์มีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีระบบการควบคุมภายในที่ดีมีแผนงานที่ส่งเสริม สนับสนุนการประหยัดพลังงาน ลดค่าใช้จ่าย เช่น การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ ควรพิจารณาถึงประโยชน์ของการนำมาใช้งานอย่างสมเหตุสมผลไม่ควรซื้อดีเกินใช้งาน เพราะนอกจากราคาแพงแล้วยังใช้งานไม่คุ้มค่าอีกด้วย

ประเด็นความสอดคล้องของหลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานของสหกรณ์ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ความสอดคล้องของหลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานของสหกรณ์

การบริหารงานของสหกรณ์	หลักธรรมาภิบาล
โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์: การกำหนดสายการบังคับบัญชา กำหนดภาระหน้าที่ของแต่ละฝ่าย (คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ)	หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม และหลักความรับผิดชอบ
การประชุมของสหกรณ์: การประชุมคณะกรรมการ: การประชุมใหญ่ การร่วมกันพิจารณา และร่วมกันตัดสินใจ	หลักการมีส่วนร่วม
การวางแผนปฏิบัติงาน: การมีส่วนร่วมในการจัดการแผนปฏิบัติงาน และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจ การเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ สะดวก และสามารถตรวจสอบ ความถูกต้องชัดเจนได้	หลักการมีส่วนร่วมและ หลักความโปร่งใส
การกำหนดระเบียบ: เป็นหลักเกณฑ์ เงื่อนไข หรือแนวทางที่ต้องปฏิบัติ อย่างถูกต้องเป็นธรรม โดยไม่ขัดกับข้อบังคับของสหกรณ์ และ พ.ร.บ. สหกรณ์รวมทั้งกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง และเป็นที่ยอมรับของสังคม	หลักนิติธรรม
การดำเนินธุรกิจ: สหกรณ์ให้บริการมุ่งเน้นประโยชน์แก่สมาชิก อย่างเท่าเทียมกัน มีนโยบายการประหยัดการใช้พลังงาน และการใช้ทรัพยากรที่มี จำกัดเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนร่วม การปันผลและเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ ให้กับสมาชิกด้วยความยุติธรรม	หลักความคุ้มค่าและ หลักคุณธรรม
การจัดสวัสดิการ และสาธารณประโยชน์: การให้ความสำคัญกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมาชิก และฝ่ายจัดการ โดยการจัดให้มีสวัสดิการ การให้ความรู้ การช่วยเหลือสังคม และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	หลักความรับผิดชอบต่อ

ที่มา: ศิริพันธ์ กลิ่นสุภา (2558: 2)

4.2 ขอบเขตการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ตามจริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจ

จริยธรรม (ethics) เป็นส่วนประกอบสำคัญในการตัดสินใจนโยบายสาธารณะทางสังคมและการเมือง จริยธรรมในสังคมช่วยกำหนดประจักษ์และส่งผลต่อค่านิยม (value) และทัศนคติ (attitude) ของบุคคลในสังคมนั้นๆ มาตรฐานทางจริยธรรม (ethical standard) มีความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนกับส่วนประกอบอื่นๆ ทางด้านสังคมและการเมือง ฉะนั้นจึงมีผลต่อการตัดสินใจในด้านนโยบายสาธารณะ ไม่ว่าจะ เป็นในระบบราชการหรือระบบธุรกิจเอกชน

จริยธรรมทางธุรกิจ เป็นส่วนประกอบสำคัญในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่างๆ ซึ่งหมายรวมถึงสหกรณ์ด้วย เหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีจริยธรรมในธุรกิจ นั้นมีอยู่หลายประการ ประการสำคัญ คือ ทัศนคติและความเห็นพ้องต้องกันของคนในสังคมว่า สถาบัน

ทั้งหลายในสังคมรวมทั้งสถาบันทางธุรกิจรวมถึงสหกรณ์จำเป็นต้องมีมาตรฐานทางจริยธรรมของตนเอง เนื่องจากปัจจัยที่ทำให้ค่านิยมในการทำธุรกิจแบบเก่าแก่หรือแบบที่เน้นหาแต่กำไรเสื่อมลง 4 ประการ คือ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552: 359)

1) ขนาดของสถาบันทางธุรกิจเติบโตขึ้น ซึ่งหมายความว่า ตลาดเพียงอย่างเดียวกำหนดกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์การธุรกิจไม่ได้ นั่นคือ การเติบโตขององค์การทางธุรกิจมีมากกว่ากลไกตลาด

2) การขยายตัวของข้อบังคับทางกฎหมายที่ควบคุมธุรกิจ รวมทั้งบทบาทของรัฐบาลที่เข้ามาแทรกแซงในกิจกรรมขององค์การธุรกิจมีมากขึ้น

3) ความห่วงใยของประชาชนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีมากขึ้น เช่น ปัญหามลพิษซึ่งปัญหาเหล่านี้แก้ไขไม่ได้ด้วยกลไกตลาด

4) ความรู้สึกในเกียรติภูมิของความเป็นมนุษย์ และคุณค่าของมนุษย์ เป็นค่านิยมที่สำคัญประการแรกของสังคมในปัจจุบัน

นอกจากนี้การที่องค์การมีจริยธรรมทางธุรกิจก่อประโยชน์ให้เกิดขึ้นในด้านประชากร ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมและเศรษฐกิจ ดังต่อไปนี้

1) **ด้านประชากร** การมีจริยธรรมทางธุรกิจจะทำให้คุณภาพชีวิตของประชาชนดีขึ้น เนื่องจากธุรกิจต่างๆ ถือได้ว่าเป็นแหล่งสร้างงานสร้างรายได้แก่ประชาชน เมื่อประชาชนมีรายได้เพื่อนำมาเลี้ยงครอบครัว ทำให้เขาเหล่านั้นกลายเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของชุมชน สังคม และประเทศชาติต่อไป

2) **ด้านสิ่งแวดล้อม** สถานประกอบการนั้นจะต้องไม่มีส่วนทำให้สิ่งแวดล้อมเกิดปัญหา โดยธุรกิจต่างๆ ที่มีจรรยาบรรณทางการประกอบอาชีพทางสิ่งแวดล้อม และไม่ทำให้บริเวณรอบๆ ย่านธุรกิจเกิดมลภาวะเป็นพิษและระบบนิเวศเสียหาย เช่น ไม่ปล่อยควันพิษ ไม่ปล่อยน้ำเสีย ไม่ก่อให้เกิดเสียงดังรบกวน ทั้งสิ่งปฏิภูลและวางสิ่งของกีดขวางในที่สาธารณะ และไม่ก่อให้เกิดเขม่าควันฟุ้งใกล้บริเวณโรงงานหรือจุดผลิตสินค้า เป็นต้น

3) **ด้านสังคมและเศรษฐกิจ** การมีจริยธรรมทางธุรกิจจะทำให้สังคมและเศรษฐกิจมีความเจริญก้าวหน้า เนื่องจากธุรกิจทุกประเภทถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจโดยรวมดีขึ้น ถ้าหากว่าธุรกิจต่างๆ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับของสังคม ผลิตสินค้าได้มาตรฐาน และมีการร่วมมือกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในบ้านเมือง ก็จะทำให้สังคมนั้นอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข เป็นระเบียบเรียบร้อยรวมถึงความสามารถในการนำสินค้าออกค้าขายแข่งขันกับต่างประเทศได้ ก็จะส่งผลต่อการสร้างรายได้เข้าประเทศ

จรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ หมายถึง แนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมของผู้ประกอบธุรกิจการค้าหรือธุรกิจอื่นๆ ที่ดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ ลงทุนไปแล้วมีผลกำไรตอบแทนหรือ หมายถึงการที่ธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม เศรษฐกิจ และประเทศชาติโดยรวม และร่วมมือในการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า ช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในสังคม (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552: 364-367)

ปัจจัยที่มีผลต่อจรรยาบรรณทางธุรกิจ มีดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยภายใน คือ สิ่งที่เกิดขึ้นภายในธุรกิจต่างๆ ที่มีผลต่อจรรยาบรรณของธุรกิจ มีดังต่อไปนี้

1.1) ความกดดันเพื่อผลงานหรือผลผลิต ธุรกิจที่เน้นเรื่องผลผลิตจะสร้างความกดดันให้เกิดขึ้นกับพนักงานในแง่ของผลงาน ทำให้พนักงานบางคนหรือบางฝ่ายทำผิดจรรยาบรรณ เพื่อจะได้ผลงานหรือผลผลิตตามที่ผู้ประกอบการทางธุรกิจต้องการจากการเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน อันจะก่อให้เกิดความแตก ความสามัคคีในหมู่พนักงานหรือหน่วยงานภายในองค์กรได้

1.2) สภาพการเงินภายในธุรกิจ หากธุรกิจมีปัญหาเรื่องการเงิน ก็จะทำให้เกิดการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ อันประกอบไปด้วยสวัสดิการและค่าใช้จ่ายต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานต้องปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ถ้าพนักงานปรับตัวไม่ได้อาจเกิดความไม่พอใจรวมตัวกันประท้วงได้

1.3) ความไม่พอใจในกลุ่มพนักงาน เช่น ความไม่พอใจในนโยบายการบริหาร ความไม่พอใจในการจ่ายโบนัส ความไม่พอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความไม่พอใจเกี่ยวกับสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น เมื่อเกิดปัญหาเหล่านี้จะเป็นการยากต่อการควบคุม ซึ่งส่งผลให้พนักงานอาจจะก่อเหตุที่ไม่เป็นผลดีต่อธุรกิจได้

1.4) การมอบหมายงานไม่เหมาะสม เช่น การมอบหมายงานที่ไม่ยืดหยุ่นและหลักการ มีการเลื่อนตำแหน่งให้แก่พรรคพวกที่ไม่มีความสามารถ ขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงานที่อยู่ใกล้ชิด สิ่งเหล่านี้ถือว่าผู้บริหารขาดจรรยาบรรณของการเป็นผู้นำและผู้บริหารที่ดี

2) ปัจจัยภายนอก คือ สิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกธุรกิจซึ่งมีผลต่อการดำเนินกิจการ ดังต่อไปนี้

2.1) การแข่งขันทางธุรกิจ ธุรกิจทุกประเภทจะต้องมีคู่แข่งและสภาพการแข่งขันที่กดดัน อาจทำให้เกิดการกระทำที่ไม่ถูกต้อง เช่น การโจมตีกันในเรื่องสินค้าของคู่แข่ง และการแย่งลูกค้า เป็นต้น

2.2) การเจริญเติบโตของธุรกิจ การที่ธุรกิจต้องต่อสู้เพื่อความมั่นคงและความอยู่รอดของกิจการ อาจจะทำบางอย่างที่ขัดต่อจรรยาบรรณทางธุรกิจ เช่น การซื้อตัวผู้บริหารมาจากบริษัทคู่แข่ง การซื้อความลับของข้อมูลการผลิต การลดค่าจ้างพนักงานเพื่อซื้อเครื่องจักรที่ใช้เทคโนโลยี หรือการตัดสวัสดิการของพนักงานลง เป็นต้น

ดังนั้น องค์กรธุรกิจควรจะให้ความสนใจและเอาใจใส่ปัจจัยที่มีผลต่อจรรยาบรรณทางธุรกิจด้วย เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยใดที่มีผลต่อองค์กร มีสิ่งใดบ้างที่องค์กรควรกระทำและสิ่งใดบ้างที่องค์กรไม่ควรกระทำ ซึ่งองค์กรธุรกิจจะอุดมด้วยจรรยาบรรณได้นั้น ต้องสถาปนาจรรยาบรรณทั้งในระบบต่างๆ ขององค์กรและในบุคลากร โดยพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยกิจกรรมอันเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ จนกระทั่งเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ทั้งนี้ต้องมีการพัฒนาองค์กรให้ประกอบด้วยจรรยาบรรณแล้วนั้น จรรยาบรรณของผู้ประกอบการถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ และต้องยึดเป็นหลักในการประกอบอาชีพในธุรกิจนั้น เพราะทุกอาชีพจะต้องรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมเหมือนกัน

จรรยาบรรณที่ผู้ประกอบการทางธุรกิจต้องยึดถือปฏิบัติ มีดังต่อไปนี้

1) ผลิตและขายสินค้าราคายุติธรรม คือ จะต้องมีความซื่อสัตย์และมีความยุติธรรมกับลูกค้าและประชาชนที่มาซื้อสินค้าของตนเองในราคาที่เท่าเทียมกัน ไม่แบ่งแยก

2) ผลิตสินค้าได้มาตรฐานตามที่กำหนด คือ จะต้องผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ รวมไปถึงการตรวจเช็คสินค้าทุกชิ้นก่อนออกจำหน่ายแก่ลูกค้าหรือประชาชนทั่วไป

3) ไม่สร้างความเดือดร้อนให้กับชุมชน เช่น มีเสียงดังรบกวน การปล่อยน้ำเสียและสารเคมีลงแม่น้ำลำคลอง หรือการปล่อยควันพิษออกมาจากโรงงาน ทำให้สิ่งแวดล้อมเป็นพิษ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นอันตรายต่อสุขภาพของประชาชนเป็นอย่างมาก

4) การคืนกำไรให้แก่สังคม คือ การสร้างประโยชน์ให้กับสังคม เช่น การบริจาคเงินช่วยเหลือสังคมในด้านต่างๆ เช่น เมื่อเกิดอัคคีภัยและอุทกภัย การมอบทุนการศึกษาให้กับเด็กที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ตามสถานศึกษาต่างๆ จัดทำและสนับสนุนโครงการพัฒนา และการมอบทุนการวิจัยให้มหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาประเทศ

จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ สหกรณ์สามารถนำจรรยาบรรณที่ผู้ประกอบการทางธุรกิจต้องยึดในการดำเนินธุรกิจมาใช้ให้เหมาะสมกับประเภทธุรกิจของสหกรณ์ที่ดำเนินกิจการอยู่ได้ นอกจากนี้จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์สามารถดำเนินการได้ ดังนี้ (ศิริลักษณ์ นามวงศ์ และสงเสริม หอมกลิ่น, 2554: 23)

1) สหกรณ์ดำเนินธุรกิจกับสมาชิก โดยไม่แสวงหากำไรจากสมาชิก ไม่กักตุนสินค้า ไม่เอาเปรียบในการชั่ง ตวง วัด ไม่ปลอมปนสินค้า ไม่ฉวยโอกาส และช่วยสมาชิกประหยัด

2) สหกรณ์พึงหลีกเลี่ยงการกระทำกับสมาชิก ดังนี้ ให้บริการบุคคลภายนอกมากกว่าให้บริการสมาชิก เช่น ซื้อผลผลิตจากบุคคลภายนอกมากกว่าซื้อจากสมาชิก แสวงหากำไรและใช้เล่ห์เหลี่ยมของพ่อค้ากับสมาชิกสหกรณ์ ไม่ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน จนทำให้การดำเนินงานขาดทุน มีการแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ เอาผลประโยชน์ที่สหกรณ์ควรได้รับไปเป็นผลประโยชน์ส่วนบุคคลอื่น เป็นต้น

3) สหกรณ์ควรช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ เช่น ฝากเงินกับสหกรณ์อื่นให้สหกรณ์อื่นกู้ยืม ถือหุ้นในสหกรณ์อื่น ร่วมกันวางแผนการผลิต แผนการตลาด จัดประชุมสัมมนาร่วมกัน แลกเปลี่ยนสินค้า จัดส่งสินค้า ใช้เครื่องหมายการค้า และสร้างเครือข่ายธุรกิจกันระหว่างสหกรณ์

4) สหกรณ์พึงหลีกเลี่ยงการกระทำกับสหกรณ์อื่น ดังนี้ ขายสินค้าให้สหกรณ์อื่นฝ่ายเดียว โดยไม่ยอมซื้อสินค้าจากสหกรณ์อื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนสินค้าต่อกัน ไม่ช่วยกันซื้อสินค้าและขายผลผลิตร่วมดำเนินการกับสหกรณ์อื่นฟ้องร้องดำเนินคดีระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน แข่งขันการขายผลผลิตโดยการตัดราคากันเองระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกแบ่งประเภทสหกรณ์ ทำให้ขบวนการสหกรณ์ขาดเอกภาพ เป็นต้น

โดยสรุป การประกอบกิจการธุรกิจประเภทต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นอุตสาหกรรมใดๆ ก็ตามจะต้องมีจรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสม และช่วยแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในสังคม โดยปัจจัยที่มีผลต่อจรรยาบรรณทางธุรกิจ ได้แก่ ปัจจัยภายใน เช่น ความกดดันเพื่อผลงานหรือผลผลิต สภาพการเงินภายในธุรกิจ ความไม่พอใจในกลุ่มพนักงาน และการมอบหมายงานไม่เหมาะสม เป็นต้น และปัจจัยภายนอก เช่น การแข่งขันทางธุรกิจ และการเจริญเติบโตของธุรกิจ เป็นต้น สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจหนึ่งในระบบเศรษฐกิจจึงหลีกเลี่ยงปัจจัยดังกล่าวไม่ได้ แต่การมีจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาในการประกอบธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรม 4.1.2

1. การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภายใต้กฎหมายสหกรณ์มีขอบเขตอย่างไรบ้าง
2. การมีจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ สหกรณ์สามารถดำเนินการได้อย่างไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 4.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.1 เรื่องที่ 4.1.2)

เรื่องที่ 4.1.3**ประเภทธุรกิจของสหกรณ์**

การแบ่งประเภทสหกรณ์เป็นกลุ่มสหกรณ์ที่มีความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์หลักอย่างเดียวกัน เช่น กลุ่มสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสหกรณ์ประมง กลุ่มสหกรณ์นิคม กลุ่มสหกรณ์ร้านค้า เป็นต้น ปัจจุบันประเภทของสหกรณ์เป็นไปตามกฎกระทรวง พ.ศ. 2548 ซึ่งกำหนดประเภทสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนไว้ 7 ประเภท ได้แก่ (1) สหกรณ์การเกษตร (2) สหกรณ์ประมง (3) สหกรณ์นิคม (4) สหกรณ์ร้านค้า (5) สหกรณ์บริการ (6) สหกรณ์ออมทรัพย์ และ (7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน

กฎเกณฑ์ในการแบ่งแยกประเภทของสหกรณ์ พิจารณาเฉพาะวัตถุประสงค์หลักเท่านั้นที่เป็นกฎเกณฑ์ในการแบ่งแยกประเภทสหกรณ์ ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์รองของสหกรณ์ทุกประเภทสามารถมีวัตถุประสงค์เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไรก็ได้ ทั้งนี้เพราะว่าสหกรณ์เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มบุคคลที่มีความต้องการที่ดีเป็นอย่างเดียวกันหรือเหมือนกัน เพื่อร่วมกันดำเนินธุรกิจหรือวิสาหกิจบนพื้นฐานของการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะฉะนั้นกฎเกณฑ์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์จึงแตกต่างกับการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจรูปอื่น เช่น ห้างหุ้นส่วน บริษัท หรือรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลเพื่อจัดตั้งเป็นสหกรณ์ และเมื่อดำเนินการจดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 แล้ว สหกรณ์จะมีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ สหกรณ์จึงสามารถดำเนินงานกิจการต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกมากที่สุด ซึ่งสหกรณ์จะต้องกำหนดขอบเขตการดำเนินงานสหกรณ์ไว้ในวัตถุประสงค์ และข้อบังคับของสหกรณ์ขอบเขต การดำเนินงานของสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์กำหนดไว้ในมาตรา 46 ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งได้กล่าวรายละเอียดไปแล้วในเนื้อหาข้างต้น

1. การแบ่งประเภทของธุรกิจโดยทั่วไป

ธุรกิจทุกประเภทต่างมีหน้าที่ในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในด้านต่างๆ เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับความพอใจสูงสุด เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด สามารถบำบัดความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างสมบูรณ์ การแบ่งประเภทของธุรกิจโดยทั่วไปสามารถแบ่งได้หลายลักษณะ ในการแบ่งประเภทของธุรกิจตามลักษณะของกิจกรรมที่ธุรกิจกระทำ สามารถแบ่งได้ 8 ประเภท ดังนี้ (ปรับปรุงจาก ส่งเสริม หอมกลิ่น, 2558: 9-10)

1.1 ธุรกิจการเกษตร เป็นการดำเนินกิจกรรมทั้งหลายนับตั้งแต่การผลิตและจำหน่ายปัจจัยการผลิต การผลิตสินค้าเกษตรในระดับฟาร์ม การเก็บรักษา การแปรรูปสินค้าเกษตร และการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตรและผลิตผลพลอยได้ ดังนั้น ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรทุกประเภทถือว่าเป็นธุรกิจการเกษตรทั้งสิ้น ขอบเขตของธุรกิจการเกษตรจึงครอบคลุมธุรกิจทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร นับตั้งแต่ธุรกิจที่ผลิตและจำหน่ายปัจจัยการผลิต ธุรกิจการผลิตสินค้าเกษตร ธุรกิจการแปรรูปและการค้าสินค้าเกษตร นอกจากนี้ยังมีธุรกิจที่สนับสนุนการทำธุรกิจการเกษตรอีกด้วย ได้แก่ การขนส่ง การเงินและคลังสินค้า เป็นต้น

1.2 ธุรกิจเหมืองแร่ เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขุดเจาะ การปรุงแต่ง การซื้อขายแร่ การขนย้ายแร่ การฟื้นฟูเหมืองที่ขุดค้น และการปิดบ่อแร่ เป็นต้น เป็นการนำเอาทรัพยากรธรรมชาติต่างๆ มาใช้ เพื่อการสกัดเอาแร่ที่มีค่าหรือวัสดุทางธรณีวิทยาอื่นๆ จากใต้ผืนแผ่นดิน โดยปกติจะขุดที่ตัวแหล่งแร่หรือสายแร่ที่อยู่ใต้ดิน วัสดุทั่วไปที่สกัดได้ ได้แก่ บอไซด์ (สำหรับหลอมเป็นอะลูมิเนียม) ถ่านหิน ทองแดง เพชร เหล็ก ทองคำ ตะกั่ว แมงกานีส แมกนีเซียม นิเกิล ฟอสเฟต แพลตินัม เกลือหิน เงิน ดีบุก ไททาเนียม ยูเรเนียม และสังกะสี ส่วนวัสดุมีค่าอื่นๆ ที่มีการทำเหมืองเช่นกัน ได้แก่ ดินเหนียว ดินขาว ทรายกรวด หินแกรนิต หินปูนและหินอ่อน เป็นต้น

1.3 ธุรกิจอุตสาหกรรม เป็นธุรกิจการผลิตและบริการทั่วไป ทั้งอุตสาหกรรมขนาดย่อมและอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ซึ่งแบ่งได้ดังนี้

1) **อุตสาหกรรมในครัวเรือน หรืออุตสาหกรรมขนาดย่อม** ธุรกิจประเภทนี้เป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็กใช้แรงงานจากสมาชิกในครอบครัว โดยใช้เวลาวางจากการประกอบอาชีพหลักให้เกิดประโยชน์ วัสดุต่างๆ หาได้ในท้องถิ่น ผลิตภัณฑ์เป็นภูมิปัญญาในท้องถิ่น สืบทอดจากบรรพบุรุษ เช่น อุตสาหกรรมจักสาน อุตสาหกรรมทอผ้า อุตสาหกรรมเครื่องปั้นดินเผา อุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูป ฯลฯ

2) **อุตสาหกรรมโรงงาน** เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีการผลิตสินค้าจากโรงงานถาวร มีเครื่องจักรที่ทันสมัย เกิดการจ้างแรงงานจากบุคคลภายนอก และใช้เงินลงทุนจำนวนมาก มีกระบวนการผลิตที่ดี ผลผลิตที่ได้จึงมีคุณภาพดีและปริมาณจำนวนมาก เช่น สบู่ ยาสีฟัน ผงซักฟอก เสื้อผ้าสำเร็จรูป อาหาร รถยนต์ เครื่องจักร เครื่องใช้ไฟฟ้า ฯลฯ

1.4 ธุรกิจก่อสร้าง เป็นธุรกิจที่ดำเนินกิจกรรมหรือการกระทำที่ทำให้เกิดการประกอบหรือการติดตั้งให้เกิดเป็นอาคาร โครงสร้าง ระบบสาธารณูปโภค หรือส่วนประกอบของสิ่งที่กล่าวข้างต้น และมักจะเป็นงานทางด้านโยธาเป็นส่วนใหญ่ เป็นอุตสาหกรรมที่ทำต่อเนื่องจากอุตสาหกรรมต่างๆ ที่กล่าวข้างต้น โดยนำเอาผลผลิตของอุตสาหกรรมมาใช้ ได้แก่ การสร้างอาคารที่อยู่อาศัย ถนน สะพาน เขื่อน ทางระบายน้ำ เป็นต้น

1.5 ธุรกิจการพาณิชย์ เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการตลาด มีการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภค ทำให้ซื้อหาสินค้าต่างๆ ได้สะดวกสบายตามความต้องการ ซึ่งต้องอาศัยคนกลางดำเนินธุรกิจ ได้แก่ พ่อค้าส่ง พ่อค้าปลีก นายหน้า และตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น

1.6 ธุรกิจการเงิน เป็นธุรกิจที่ส่งเสริมให้ธุรกิจต่างๆ มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้นเพราะเป็นองค์กรที่ให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบการด้านการเงิน และการลงทุน เช่น การซื้อที่ดิน การสร้างโรงงาน การซื้อเครื่องจักร วัตถุดิบ ค่าจ้างแรงงาน นอกจากนี้การจัดจำหน่ายก็ต้องใช้เงินลงทุนซื้อสินค้าเพื่อขายต่อ การเก็บรักษาสินค้า ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง ค่าโฆษณา ผู้ประกอบการสามารถพึ่งพาธุรกิจการเงินได้ด้วยการกู้ยืมเพื่อนำไปลงทุนดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ธุรกิจการเงิน ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้า บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กองทุนหมู่บ้าน และบริษัทประกันภัย เป็นต้น

1.7 ธุรกิจบริการ เป็นธุรกิจที่ดำเนินกิจการแลกเปลี่ยนสินค้าที่ไม่เป็นตัวตนมีรูปแบบที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้านความพึงพอใจและความคาดหวัง มักจะถูกบริโภคไปพร้อมๆ กับที่ผลิตขึ้นมาเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ผลิตการบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในการอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ผู้บริโภค เช่น บริการขนส่ง การสื่อสาร ธุรกิจโรงแรม การท่องเที่ยว โรงพยาบาล โรงภาพยนตร์ ภัตตาคาร สถานบันเทิงต่างๆ ร้านซักกรีด ร้านถ่ายรูป สถานเสริมความงาม ฯลฯ

1.8 ธุรกิจอื่น ๆ ธุรกิจลักษณะอื่นๆ เป็นธุรกิจที่ดำเนินกิจการนอกเหนือไปจากธุรกิจดังกล่าวข้างต้น ได้แก่ ผู้ประกอบการอาชีพอิสระต่างๆ เช่น แพทย์ ครู เกษัชกร วิศวกร สถาปนิก จิตรกร ประติมากร เป็นต้น

2. การแบ่งประเภทธุรกิจของสหกรณ์

สหกรณ์แต่ละประเภทในประเทศไทยจะดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน โดยแบ่งเป็นธุรกิจที่ก่อให้เกิดรายได้ให้กับสหกรณ์ โดยพิจารณาจากสินทรัพย์หรือการใช้เงินทุนของสหกรณ์ ซึ่งเป็นการพิจารณาสหกรณ์ในฐานะที่เป็นองค์การธุรกิจของสมาชิก ถ้าสหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จจะส่งผลต่อสมาชิกสหกรณ์ด้วย แต่โดยทั่วไปแล้วธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินการส่วนใหญ่ สามารถแบ่งได้ 6 ประเภท ดังนี้ (ปรับปรุงจากส่งเสริม หอมกลิ่น, 2558: 21-24)

2.1 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย หมายถึง การจัดหาสิ่งของที่สมาชิกต้องการมาจำหน่ายเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก ให้สมาชิกได้ซื้อสินค้าที่มีคุณภาพในราคายุติธรรม ปราศจากการเอาเปรียบหรือเรียกว่า ธุรกิจซื้อ คือ สมาชิกรวมกันมาซื้อจากสหกรณ์ โดยสหกรณ์ภาคการเกษตรมักจะทำธุรกิจนี้เพื่อบริการสมาชิกที่ทำการเกษตร สินค้าที่สหกรณ์จัดจำหน่ายจึงมักเป็นวัสดุการเกษตร เช่น ปุ๋ย สารปราบศัตรูพืช พันธุ์พืช น้ำมันเชื้อเพลิง รถไถ สินค้าอุปโภค เช่น เสื้อผ้า ของใช้ในครัวเรือน เป็นต้น สำหรับสหกรณ์ร้านค้าเป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินกิจการด้านนี้โดยตรง โดยเน้นที่สินค้าอุปโภคบริโภค ปัจจุบันอาจจะรวมถึงสหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่มีการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายด้วย

2.2 ธุรกิจรวบรวมผลผลิต อาจเรียกธุรกิจรวบรวมผลผลิต หรือธุรกิจขายก็ได้ หมายถึง การที่สหกรณ์ดำเนินการรวบรวมผลผลิตของสมาชิกไปจำหน่าย หรือแปรรูป เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิก เนื่องจากกลไกทางการตลาดปัจจุบันผู้ซื้อเป็นผู้กำหนดราคาผลผลิต ผู้ซื้อซึ่งเป็นพ่อค้าคนกลางจึงมักจะกำหนดราคารับซื้อต่ำ สมาชิกจึงนำผลผลิตมาขายให้สหกรณ์ การรวมกันขายให้กับสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์นำไปจำหน่ายจะสามารถต่อรองราคากับผู้ซื้อหรือผู้บริโภคได้ เพราะมีปริมาณผลผลิตจำนวนมาก จึงสามารถกำหนดราคาผลผลิตอย่างเป็นธรรม การขายผลผลิตของสมาชิกให้กับสหกรณ์ซึ่งสมาชิกมีความเป็นเจ้าของจะมีความเที่ยงธรรม ตลอดจนจนสามารถทำให้สหกรณ์สามารถวางแผนการผลิตให้เหมาะสมกับตลาดผู้บริโภค โดยสหกรณ์สามารถสำรวจตลาดก่อนแนะนำการผลิตแก่สมาชิก เพื่อให้สมาชิกมีผลผลิตที่ตลาดต้องการในช่วงเวลาเก็บเกี่ยวที่เหมาะสม

2.3 ธุรกิจแปรรูปผลผลิต หมายถึง กิจการที่สหกรณ์จัดให้มีขึ้นเพื่อการแปรรูปผลผลิตของสมาชิก เป็นการเพิ่มมูลค่าผลผลิตของสมาชิก ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจที่ต่อเนื่องกับธุรกิจการรวบรวมผลผลิตของสมาชิก เช่น สหกรณ์การเกษตรรวบรวมข้าวเปลือกของสมาชิก นำมาเข้าโรงสีข้าวของสหกรณ์เพื่อการแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร สหกรณ์โคนมรวบรวมนมดิบจากสมาชิกมาแปรรูปเป็นนมกล่อง ยู เอส ที หรือ นมพลาสเจอร์ไรซ์ สหกรณ์สวนยางพารารับน้ำยางดิบมาแปรรูปเป็นยางแผ่นรมควัน หรือสหกรณ์โคนมนำวัตถุดิบต่างๆ มาแปรรูปเป็นอาหารสัตว์ เป็นต้น

2.4 ธุรกิจสินเชื่อ หมายถึง การให้สินทรัพย์ สิ่งของ หรือบริการที่เป็นประโยชน์ตรงกับความต้องการของสมาชิก โดยมีเงื่อนไขเมื่อถึงกำหนดเวลาที่ต้องนำมาส่งคืนพร้อมผลตอบแทน เช่น ดอกเบี้ย หรือผลตอบแทนอื่นๆ ตามข้อตกลงร่วมกันด้วยความเชื่อถือกัน ธุรกิจสินเชื่อเป็นธุรกิจดั้งเดิมของสหกรณ์ที่มีพื้นฐานมากจากการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ที่ต้องการความเชื่อถือไว้วางใจกัน เพื่อแก้ปัญหาความเดือดร้อนของสมาชิกในเรื่องการขาดแคลนเงินทุนในการประกอบอาชีพ การลงทุน ความเป็นอยู่ หรือความเดือดร้อนอื่นๆ ให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ดีขึ้น จากการใช้ประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นเงินทุนหรือสิ่งของต่างๆ ทดแทนการขาดแคลน

ในทางเศรษฐศาสตร์ เครดิต (credit) หมายถึง ความเชื่อถือซึ่งทำให้บุคคลฝ่ายหนึ่งยอมมอบของ (goods) หรือบริการ (services) หรือเงิน (moneys) จำนวนหนึ่งให้เพื่อประโยชน์ของบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง ดังนั้นคำว่า “สินเชื่อ” จึงมีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า “เครดิต” ดังนั้น ลักษณะของสินเชื่อก็คือของหรือบริการหรือเงินจำนวนหนึ่งในปัจจุบันแลกเปลี่ยนกับสิ่งของที่มีค่าเท่ากันในอนาคต ซึ่งหมายถึงมีกำหนดการในเวลาข้างหน้านั่นเอง ยกตัวอย่างเช่น การซื้อขายเชื่อโดยมีข้อตกลงให้ผู้ซื้อชำระราคาในอนาคต หรือการกู้ยืมเงินซึ่งมีข้อตกลงให้ลูกหนี้ชำระคืนเงินกู้ให้แก่เจ้าหนี้ เมื่อถึงกำหนดเวลาในอนาคต เช่นเดียวกัน การที่ผู้ขายหรือผู้ให้กู้ (เจ้าหนี้) ยอมให้สินเชื่อหรือเครดิตแก่ผู้ซื้อหรือลูกหนี้ นั่นก็เพราะเชื่อถือในคุณสมบัติส่วนตัวของผู้ซื้อหรือลูกหนี้ว่าเป็นผู้ซื้อตรงในการชำระหนี้ และอีกประการหนึ่งเชื่อถือว่าผู้ซื้อหรือลูกหนี้มีทรัพย์สินหรือรายได้พอที่จะชำระหนี้เมื่อถึงกำหนดเวลา ตลอดจนเชื่อถือในอำนาจของศาลที่จะให้ความคุ้มครองแก่ตน ในกรณีที่เกิดการละเมิดข้อตกลงหรือสัญญาในการให้สินเชื่อ

นอกจากนี้ในการแบ่งประเภทธุรกิจตามรายงานข้อมูลจากศูนย์สารสนเทศกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งรวมธุรกิจรับเงินฝากเป็นธุรกิจหนึ่งของสหกรณ์ จัดเป็นธุรกิจการเงินซึ่งรวมธุรกิจสินเชื่อเข้าไปด้วย ทั้งนี้เงินรับฝากของสหกรณ์เป็นการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์จากการรับฝากเงิน เพื่อนำเงินฝากดังกล่าวไป

ลงทุนในธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์เพื่อให้เกิดรายได้ ธุรกิจเงินรับฝากจากสมาชิกรั้น สหกรณ์มีภาระต้องจ่ายดอกเบี้ยเงินรับฝากเป็นต้นทุนไม่ก่อให้เกิดรายได้ และจากความหมายของธุรกิจตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิต 2542 (2546: 547-548) ให้ไว้ดังนี้ ธุรกิจ น. (นาม) การงานประจำเกี่ยวกับอาชีพค้าขายหรือกิจการอย่างอื่นที่สำคัญและไปใช้ราชการ (กฎ) การประกอบกิจกรรมในทางเกษตรกรรม อุตสาหกรรม หัตถกรรม พาณิชยกรรม บริการหรือกิจการอย่างอื่นเป็นการค้า ดังนั้นในที่นี้จึงไม่รวมการรับเงินฝากเป็นธุรกิจหนึ่งของสหกรณ์การรับฝากเงิน เป็นการจัดหาเงินทุนแล้วนำเงินทุนไปทำธุรกิจอื่นเพื่อก่อให้เกิดรายได้

2.5 ธุรกิจเงินลงทุน สหกรณ์ขนาดใหญ่มีเงินทุนจากการระดมทุนจากสมาชิกไม่ว่าจากการออม โดยการถือหุ้นหรือการรับเงินฝากจากสมาชิกก็ตาม สหกรณ์นอกจากการนำเงินทุนดังกล่าวมาลงทุนในธุรกิจต่างๆ แล้วถ้าสหกรณ์มีเงินทุนเหลือก็สามารถนำเงินทุนไปลงทุนในหลักทรัพย์ เช่น หุ้นหรือหุ้นสามัญ หุ้นกู้ หรือพันธบัตร เป็นต้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อก่อให้เกิดรายได้สามารถจัดเป็นธุรกิจเงินลงทุนของสหกรณ์ ทั้งนี้การลงทุนในเงินทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยง กฎหมายสหกรณ์จึงกำหนดให้สหกรณ์สามารถลงทุนในสินทรัพย์ทางการเงินได้ในบางประเภทตามที่กำหนดไว้

ในทางเศรษฐศาสตร์ การลงทุน (investment) หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ลักษณะต่างๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลกลับมามากกว่าที่ใช้ไปจำนวนที่น่าพอใจ ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทรัพยากร ที่ใช้ลงทุน ได้แก่ เงิน ทรัพย์สิน แรงงาน ผลตอบแทนการลงทุนที่กลับมา เช่น ปันผล ดอกเบี้ย ค่าเช่า ค่าแรง หรือ รายรับส่วนเกิน (surplus revenue) ซึ่งในทางธุรกิจเรียกกันว่า “กำไร” ส่วนในทางกฎหมาย การลงทุน หมายถึง การสร้างนิติสัมพันธ์ในรูปของสัญญาผูกพันการก่อหนี้ระหว่างผู้ลงทุนกับผู้ประกอบการ การลงทุนในแง่ธุรกิจที่ดำเนินการในเวลานี้เป็นการใช้เงินเป็นทรัพยากรในการลงทุน เพื่อให้ได้ผลตอบแทนกลับมาอาจเป็นเงินปันผล ดอกเบี้ย หรือ กำไร จึงมีรูปแบบและลักษณะการลงทุนอย่างหลากหลาย

2.6 ธุรกิจบริการ หมายถึง กิจการที่สหกรณ์จัดให้มีขึ้นเพื่อบริการ อำนวยความสะดวก และตอบสนองความต้องการของสมาชิก โดยสหกรณ์คิดค่าบริการในอัตราที่เหมาะสม รูปแบบของบริการมีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามวิธีของสมาชิก เช่น สมาชิกต้องทำงานตั้งแต่เช้าจนถึงเย็นไม่มีใครเลี้ยงลูก สหกรณ์จึงทำธุรกิจบริการรับเลี้ยงลูก โดยให้สมาชิกมาส่งลูกตอนเช้าและรับกลับตอนเย็น นอกจากนี้อาจหมายถึง บริการจัดงานแต่งงาน งานบวช หรืองานศพ หรือบริการที่เกี่ยวข้องกับการประกอบอาชีพ เช่น สมาชิกทำนาสหกรณ์จัดบริการรถเกี่ยวข้าว สมาชิกเลี้ยงโคนมสหกรณ์จัดบริการดูแลรักษาการเลี้ยงโคนม หรือสมาชิกต้องการบ้านที่อยู่อาศัยสหกรณ์บริการปลูกบ้านให้สมาชิก เป็นต้น สหกรณ์ที่ทำธุรกิจบริการได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน หรือสหกรณ์ทุกประเภทนั่นเอง

ทั้งนี้ ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ในธุรกิจแต่ละประเภท สหกรณ์จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์จำเป็นต้องอาศัยเงินทุนที่เหมาะสมกับโครงสร้างของธุรกิจสหกรณ์ ซึ่งอาจเป็นเงินทุนคงที่ (fixed capital) เช่น เงินทุนที่ใช้ในการซื้อที่ดิน สร้างอาคารสำนักงาน โรงเรือน โกดังเก็บสินค้า ตลอดจนเครื่องจักรและเครื่องมืออื่นๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ เงินทุนประเภทนี้เป็นเงินทุนจม ซึ่งควรจะเป็นเงินที่สหกรณ์มีเงื่อนไขไม่ต้องส่งคืนในระยะเวลานั้น อีกประการหนึ่ง คือ เงินทุนที่

สหกรณ์ใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ หรือเงินทุนดำเนินงาน (working capital) เช่น เงินที่สหกรณ์จ่ายให้สมาชิกกู้ยืม หรือใช้ในการซื้อสินค้าและวัตถุดิบต่างๆ มาจำหน่ายให้สมาชิก หรือใช้สำหรับจ่ายค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในสำนักงานของสหกรณ์เอง เป็นต้น

สหกรณ์โดยทั่วไปจะได้รับเงินทุนจากแหล่งใหญ่ 2 แหล่ง คือ

1) เงินทุนภายในสหกรณ์ เช่น เงินค่าธรรมเนียมแรกเข้าซึ่งจะไม่จ่ายคืนแก่สมาชิก และไม่สามารถนำไปใช้จ่ายซื้อทรัพย์สินในสหกรณ์ได้ เงินค่าหุ้นโดยปกติจะไม่มี การถอนคืนแต่ให้มีการโอนหุ้นได้ เงินสำรองที่ได้จัดสรรสะสมไว้ในสหกรณ์ตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในข้อบังคับหรือกฎหมายที่ใช้บังคับสหกรณ์ในแต่ละประเทศ และเงินฝากจากสมาชิกซึ่งเงินจำนวนนี้อาจต้องจ่ายดอกเบี้ยคืนตามเงื่อนไข เช่น จ่ายดอกเบี้ยให้ตั้งแต่ 3 เดือนถึง 1 ปี เป็นต้น

2) เงินทุนภายนอก เช่น เงินกู้ยืมจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ธนาคารพาณิชย์ สถาบันการเงิน และเงินช่วยเหลือจากรัฐบาล จากหน่วยงานต่างๆ

การใช้เงินทุนของสหกรณ์นั้นก็แตกต่างกันไปตามประเภทของสหกรณ์ ยกตัวอย่างเช่น สหกรณ์ที่ดำเนินกิจการในลักษณะธนาคาร เช่น สหกรณ์เครดิตยูเนียนอาจไม่ต้องการเงินทุนคงที่มากนัก แต่ต้องการเงินทุนดำเนินงานจำนวนมากเพื่อให้สมาชิกกู้ยืม ในขณะที่สหกรณ์ร้านค้าต้องการเงินทุนทั้งสองประเภทที่กล่าวในตอนต้น กล่าวคือ เงินทุนคงที่เพื่อซื้อหรือสร้างอาคารสำนักงาน โกดังเก็บสินค้า หรือพาหนะขนส่ง ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมืออื่นๆ ที่จำเป็นต่อการใช้งานประเภทร้านค้า ขณะเดียวกันก็ต้องการเงินทุนดำเนินงานที่พอเพียงในการซื้อหรือจัดหาสินค้าและบริการต่างๆ ให้แก่สมาชิกและลูกค้าของสหกรณ์ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจค้ำหนุนหรือค้ำค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไป เป็นต้น สำหรับสหกรณ์การเกษตรต้องการเงินทุนเพื่อการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือทางการเกษตร เครื่องจักรขนาดเล็กมาจำหน่ายแก่สมาชิก และหากสหกรณ์มีขนาดใหญ่อาจต้องดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูป ธุรกิจบริการขนส่ง ฯลฯ ก็ยังต้องการเงินทุนดำเนินงานมากขึ้น

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมงสามารถดำเนินธุรกิจได้หลายธุรกิจหรือธุรกิจอเนกประสงค์ ทั้งนี้ถ้าสหกรณ์นั้นมีความสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างครบวงจรเพื่ออำนวยความสะดวกได้ตั้งแต่การให้สินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจการแปรรูป จนถึงธุรกิจบริการต่างๆ ซึ่งเป็นธุรกิจที่ต่อเนื่องกันได้ และยังรวมไปถึงการส่งเสริมการออมทรัพย์ โดยการรับฝากเงินจากสมาชิก และโดยการถือหุ้นในสหกรณ์ก็ยิ่งจะทำให้สหกรณ์มีรายได้และเข้มแข็งมากขึ้น

สำหรับการส่งเสริมการออมทรัพย์ โดยการรับฝากเงิน หมายถึง การที่สมาชิกนำเงินมาฝากกับสหกรณ์ สหกรณ์ทำหน้าที่รับฝากเงินของสมาชิกไว้เมื่อสมาชิกต้องการใช้เงินสามารถถอนเงินฝากดังกล่าวได้ ระหว่างที่ฝากไว้สมาชิกได้รับผลตอบแทนจากสหกรณ์ในรูปดอกเบี้ยเงินฝาก การรับฝากเงินนี้บางครั้งก็รวมอยู่กับธุรกิจสินเชื่อ เนื่องจากต้องอาศัยความเชื่อใจกันจึงจะนำมาฝากไว้ การจัดให้มีขึ้นของการรับฝากเงินจากสมาชิก สหกรณ์ควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกของธุรกิจสหกรณ์ ทั้งนี้เพราะเป็นการสนับสนุนอุดมการณ์สหกรณ์ในการมุ่งให้สมาชิกพึ่งพาตนเองได้ การพึ่งพาตนเองได้จะต้องมีเงินออมเป็นทุนในการประกอบอาชีพ เป็นทุนในการดำเนินชีวิต การรับฝากเงินจึงเป็นการส่งเสริมวินัยในการออมทรัพย์

อันเป็นการสร้างความมั่นคงให้กับชีวิตความเป็นอยู่ในอนาคต และเป็นการช่วยเหลือสมาชิกด้วยกัน อันเป็นการเอื้ออาทรระหว่างกันในสถานะคนที่มีฐานะดีกว่า ช่วยเหลือคนที่ฐานะด้อยกว่า คนแข็งแรงช่วยเหลือนอ่อนแอกว่า

โดยสรุปแล้ว การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป็นไปตามข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ แต่สหกรณ์บางประเภททำธุรกิจได้จำกัดตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ประเภทนั้นๆ ธุรกิจของสหกรณ์ทั้ง 6 ประเภทธุรกิจ ได้แก่ (1) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (2) ธุรกิจรวบรวมผลผลิต (3) ธุรกิจแปรรูปผลผลิต (4) ธุรกิจสินเชื่อ (5) ธุรกิจบริการ และ (6) ธุรกิจเงินลงทุน

ในส่วนของคุณมสหกรณ์ทั้งในระดับจังหวัด ระดับภาค และระดับชาติ สามารถดำเนินธุรกิจได้ทั้ง 6 ประเภทธุรกิจ เช่นเดียวกับสหกรณ์โดยทั่วไป และขึ้นอยู่กับข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ และข้อจำกัดตามวัตถุประสงค์ของคุณมสหกรณ์ประเภทนั้นๆ เช่นกัน

นอกจากนี้ ตามหลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (cooperation among cooperatives) ซึ่งเป็นหลักการเดียวกันกับการร่วมมือระหว่างบุคคลธรรมดาในการจัดตั้งสหกรณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น และนำไปสู่การรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในการร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง ในแนวนอนสหกรณ์ทุกสหกรณ์ไม่ว่าประเภทเดียวกันหรือไม่ สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับเพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิก และขบวนการสหกรณ์ในแนวตั้ง สหกรณ์ท้องถิ่นประเภทเดียวกันควรรวมตัวกันทางธุรกิจเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ สหกรณ์ทุกประเภท ทุกระดับ ทุกสหกรณ์ควรรวมตัวกันเป็นองค์การสหกรณ์สูงสุด (apex organization) เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมด้านอุดมการณ์สหกรณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมแนะนำ การกำกับดูแล การตรวจสอบ การวิจัย และการพัฒนา ฯลฯ

กิจกรรม 4.1.3

ธุรกิจของสหกรณ์สามารถแบ่งประเภทได้เป็นที่ประเภทธุรกิจ อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 4.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.1 เรื่องที่ 4.1.3

แผนการสอนตอนที่ 4.2

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและการผลิต

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 4.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 4.2.1 การดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์
- 4.2.2 การดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์
- 4.2.3 การดำเนินธุรกิจแปรรูปผลผลิตของสหกรณ์

แนวคิด

1. สหกรณ์ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกสหกรณ์ โดยการจัดหาสิ่งของมาจำหน่ายให้สมาชิกได้ซื้อสินค้าที่มีคุณภาพในราคายุติธรรม ปราศจากการเอาเปรียบ เป็นการช่วยเหลือสมาชิกในด้านการลดต้นทุนการผลิตและลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือนได้ สหกรณ์ที่ทำธุรกิจนี้ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน
2. สหกรณ์ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิต เพื่อรวบรวมผลผลิตของสมาชิกไปจำหน่าย ทำให้ได้ราคาที่ดีกว่าสมาชิกขายผลิตผลผ่านพ่อค้าคนกลาง ซึ่งเป็นการช่วยเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิกอีกทางหนึ่ง สหกรณ์ที่ทำธุรกิจนี้ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน
3. สหกรณ์ดำเนินธุรกิจการแปรรูป เพื่อให้มีปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นจากการแปรรูปผลผลิตของสมาชิก สหกรณ์จะมีรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์และเป็นการช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิตทางการเกษตรของสมาชิก สหกรณ์ที่ทำธุรกิจนี้ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง และรวมถึงสหกรณ์บริการที่นำผลผลิตต่างๆ ของสมาชิกมาแปรรูปด้วย

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.2.1 “การดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายวัตถุประสงค์ หลักการพื้นฐาน และแนวทางการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.2.2 “การดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายวัตถุประสงค์ หลักการพื้นฐาน และแนวทางการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.2.3 “การดำเนินธุรกิจแปรรูปผลผลิตของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายวัตถุประสงค์ หลักการพื้นฐาน และแนวทางการดำเนินธุรกิจแปรรูปผลผลิตของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 4.2.1

การดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์

ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์เป็นการจัดหาสิ่งของที่สมาชิกต้องการมาจำหน่ายตามความต้องการของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์ได้ซื้อสินค้าที่มีคุณภาพในราคาถูกกว่าจากการเอาเปรียบ หรือเรียกว่า “ธุรกิจซื้อ” คือ สมาชิกรวมกันมาซื้อสินค้าจากสหกรณ์ โดยสหกรณ์ภาคเกษตรมักจะทำธุรกิจนี้เพื่อบริการสมาชิกที่ทำการเกษตร สินค้าที่สหกรณ์จัดจำหน่ายจะเป็นปัจจัยการผลิตจึงมักเป็นวัสดุการเกษตร เช่น เครื่องสูบน้ำ เครื่องพ่นสารเคมีกำจัดแมลง ปุ๋ย สารเคมีกำจัดแมลง สารปราบศัตรูพืช พันธุ์พืช น้ำมันเชื้อเพลิง รถไถขนาดเล็ก และสินค้าอุปโภคบริโภค เช่น ข้าวสาร ผงซักฟอก น้ำมันพืช น้ำมันปลา เสื้อผ้า ของใช้ในครัวเรือน เป็นต้น

สหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อสมาชิก เพราะสามารถช่วยเหลือสมาชิกในด้านการลดต้นทุนการผลิตและลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือนได้ สำหรับสหกรณ์ที่มีการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน

1. วัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์

ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ “ในฐานะองค์การธุรกิจ” คือ รายได้จากส่วนต่างของราคาของสิ่งของที่สหกรณ์จัดหามาจำหน่าย เช่น สหกรณ์จัดหาปุ๋ยสำหรับไม้ผลมาตันละ 10,000 บาท ซึ่งรวมถึงค่าขนส่งและค่าใช้จ่ายในการขายแล้ว ถ้าสหกรณ์สามารถจำหน่ายได้ในราคาตันละ 11,000 บาท สหกรณ์จะมีส่วนต่างจากธุรกิจนี้ จำนวน 1,000 บาทต่อตัน ดังนั้นถ้าสหกรณ์จำหน่ายปุ๋ยได้มาก สหกรณ์จะมีรายได้ส่วนต่างสูงและทำให้สหกรณ์โดยรวมมีกำไรสุทธิสูงด้วย เมื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิจากธุรกิจนี้อาจจะเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจแก่สมาชิกในภายหลังเท่ากับเป็นการลดราคาปุ๋ยให้กับสมาชิกส่วนหนึ่ง

ส่วนรายได้ที่สหกรณ์ได้รับจากการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายจะถูกนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์ ค่าสาธารณูปโภคต่างๆ ค่าจ้างและสวัสดิการให้กับพนักงานและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิกต่อไปได้ นอกจากนี้ในมาตรา 60 วรรคแรก ของพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนดให้สหกรณ์จะต้องจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิไว้เป็นทุนสำรองของสหกรณ์ เพื่อความมั่นคงของสหกรณ์และเป็นแหล่งเงินทุนในการทำธุรกิจของสหกรณ์ในอนาคตโดยที่สหกรณ์ไม่ต้องไม่กู้ยืมเงินจากแหล่งทุนภายนอก

ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ “ในฐานะสหกรณ์” คือ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

1.1 เพื่ออำนวยความสะดวกและลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือนให้แก่สมาชิก โดยการจัดซื้อสินค้าที่จำเป็นในการอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิก สินค้า เช่น ข้าวสาร ผงซักฟอก น้ำมันพืช น้ำปลา เลือผ้า ของใช้ในครัวเรือน เป็นต้น ในราคาที่เหมาะสมมาจำหน่าย โดยที่สมาชิกไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปซื้อจากร้านค้าในระยะทางที่ไกลจากชุมชน

1.2 เพื่อลดต้นทุนในการอุปโภคและการผลิตให้แก่สมาชิก โดยการจัดซื้อสินค้าและวัสดุอุปกรณ์ ในราคาถูกมาจำหน่าย เพราะการที่สหกรณ์ซื้อสินค้าในปริมาณที่มากย่อมได้ส่วนลด เนื่องจากเกิดอำนาจต่อรอง และสมาชิกอาจได้รับบริการอื่นๆ โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย เช่น บริการขนส่งและซ่อมแซม เป็นต้น

1.3 เพื่อให้สมาชิกได้ซื้อสินค้าที่มีคุณภาพดี มีมาตรฐานและไม่ปลอมปน เช่น ถ้าสมาชิกซื้ออาหารสัตว์จากท้องตลาด ก็ไม่สามารถทดสอบได้เองว่าอาหารสัตว์นั้นมีส่วนผสมตรงตามสูตรที่แจ้งไว้ แต่หากซื้อจากสหกรณ์ย่อมจะวางใจได้ เพราะสหกรณ์เป็นของสมาชิกทุกคน และมีพนักงานที่มีประสบการณ์ในธุรกิจนั้นๆ โดยเฉพาะในการแนะนำช่วยเหลือแก่สมาชิก เป็นต้น

1.4 เพื่อป้องกันมิให้สมาชิกตกเป็นลูกหนี้ผูกพันอยู่กับพ่อค้าคนกลาง และจะเป็นการง่ายในการส่งเสริมให้สมาชิกขายผลิตผลของตนเองผ่านสหกรณ์ โดยเฉพาะหากการจัดซื้อหรือจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องอุปโภคบริโภคต่างๆ กระทำในรูปเครดิตที่เป็นสิ่งของ ซึ่งมีเงื่อนไขที่สมาชิกจะต้องชำระหนี้โดยการขายผลิตผล หรือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ผ่านสหกรณ์

1.5 เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกใช้เทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ ในบางประเทศการจัดตั้งสหกรณ์การซื้อเพื่อจำหน่ายเครื่องจักร เครื่องมือและวัสดุการเกษตรอื่นๆ แก่สมาชิก มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะชักจูงให้เกษตรกรซึ่งใช้วิธีการผลิตแบบดั้งเดิมให้หันมารับเทคนิคการผลิตใหม่ๆ เช่น การเพิ่มความอุดมสมบูรณ์ของดิน การเลี้ยงสัตว์ด้วยอาหารสูตรสำเร็จที่มีคุณภาพ การป้องกันพืชผลและสัตว์เลี้ยงของตนจากโรคและแมลงต่างๆ เป็นต้น

2. หลักการพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์

ในการดำเนินธุรกิจขององค์การธุรกิจทั่วไปๆ นั้น ปัจจัยสำคัญที่ถือเป็นหัวใจของงานจัดซื้อ มีอยู่ 7 ประการหรือที่เรียกว่า 7 R's (ปรับปรุงจากสิทธิชัย ฝรั่งเศส; 2558) มีดังนี้

1) ซื้อให้ได้คุณภาพตามความต้องการ (right quality) หมายถึง ข้อกำหนดคุณสมบัติ (specifications) ที่ต้องการ หรือคุณภาพที่ได้รับจากการใช้งานตามที่ต้องการ

2) ซื้อสินค้าให้ได้ปริมาณ/จำนวนตามความต้องการ (right quantity) หมายถึง จำนวนสิ่งของที่ต้องการ โดยปริมาณที่จัดหามาจะต้องตรงกับปริมาณความต้องการไม่ขาด ไม่เกิน เพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นจากการสั่งซื้อ หรือจัดส่งปริมาณที่ไม่เป็นไปตามความต้องการ

3) ส่งสินค้าให้ได้ในเวลาที่ต้องการ (right time) หมายถึง การกำหนดเวลาในการส่งสินค้า/วัตถุดิบ ซึ่งขั้นตอนนี้มีความสำคัญในกิจกรรมต่างๆ เช่น หากมีการส่งสินค้า/วัตถุดิบช้ากว่ากำหนดที่ต้องการอาจส่งผลทำให้โครงการ กระบวนการผลิตหยุดชะงัก เป็นต้น

4) การซื้อสินค้าที่ได้ราคายุติธรรมเหมาะสม (right price) หมายถึง การซื้อของให้ได้ราคาถูก พึงอย่าลืมนำราคาซื้อที่ถูกเป็นเพียงปัจจัยเบื้องต้นที่เห็นชัดเจน แต่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายอย่างที่มีผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินงาน เช่น คุณภาพ ความคุ้มค่าของสินค้า/วัตถุดิบ เป็นต้น

5) **ส่งสินค้าได้ตามสถานที่ที่ต้องการ (right place)** หมายถึง การระบุสถานที่ในการจัดส่ง เพื่อให้ได้สินค้า/วัตถุดิบที่ถูกต้องตามคุณภาพ ปริมาณที่ครบถ้วน เวลาที่ตรงกับความต้องการ ราคาที่เหมาะสม

6) **ซื้อสินค้าจากแหล่งขายที่เชื่อถือได้ (right source)** หมายถึง การตรวจสอบประวัติผู้ขายเพื่อพิจารณาความน่าเชื่อถือ เช่น การตรวจสอบจากกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการคลัง ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สมาคม/ชมรมต่างๆ หรือจากเว็บไซต์ของแหล่งขาย เป็นต้น

7) **คุณภาพการบริการเป็นที่น่าเชื่อถือ (right service)** หมายถึง การให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการได้ตรงตามความต้องการ หรือเกินความคาดหวังที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจจากการซื้อผลิตภัณฑ์จากผู้ขาย เช่น ระยะเวลาการรับประกัน การบริการหลังการขาย ซ่อมและเปลี่ยนอะไหล่ฟรี มีอุปกรณ์ให้ใช้ทดแทนขณะซ่อม หรือส่งสินค้าให้บ่อยครั้งได้ เป็นต้น

สำหรับการจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภค หรือวัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือในการเกษตรของสหกรณ์เพื่อมาจำหน่ายแก่สมาชิกนั้น มีข้อควรคำนึงอยู่หลายประการ เช่น จะซื้ออะไร จะซื้อเมื่อไหร่ เป็นปริมาณเท่าใด และจะซื้อที่ไหน จากประเด็น 7 R's ที่กล่าวมาสามารถนำไปแยกแยะเป็นหลักการพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ ได้ดังต่อไปนี้

2.1 ความต้องการของสมาชิก ก่อนที่สหกรณ์ใดจะสั่งซื้อหรือจัดหาสิ่งของมาบริการแก่สมาชิกต้องแน่ใจก่อนว่าสมาชิกมีความต้องการหรือไม่ ซึ่งจะทราบได้โดยการสำรวจเป็นรายบุคคลว่าสมาชิกต้องการสิ่งของอะไรบ้าง ในระยะเวลาใด การพิจารณาข้อมูลทางบัญชีในรอบปีที่ผ่านมาสามารถเป็นเครื่องชี้วัดได้ว่าสินค้านำมาจำหน่ายได้มากหรือไม่พอจำหน่าย ในเรื่องสินค้านั้นสหกรณ์การเกษตรไม่ได้ดำเนินการแบบสหกรณ์ร้านค้า ซึ่งจัดหาสิ่งของต่างๆ มาเตรียมไว้เพื่อขายแก่สมาชิก แต่สหกรณ์การเกษตรทำหน้าที่จัดหาสิ่งของที่เป็นสำหรับครอบครัวสมาชิก เช่น ข้าวสาร น้ำมันเชื้อเพลิง ฯลฯ และจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำการเกษตร เช่น เครื่องยนต์สูบน้ำ รถไถนาขนาดเล็ก (แบบเดินตาม) เครื่องพ่นสารเคมีกำจัดแมลง ปุ๋ย สารกำจัดศัตรูพืช อาหารสัตว์ ฯลฯ

ในการจัดหาสินค้าดังกล่าว สหกรณ์จะต้องสอบถามความต้องการจากสมาชิกเป็นคราวๆ ไปและจะจัดหามาจำหน่ายเฉพาะสิ่งของที่สมาชิกสั่งหรือมีความต้องการเท่านั้น การสำรวจความต้องการนี้อาจทำพร้อมกันในเวลาพิจารณาให้เงินกู้เพื่อการผลิตแก่สมาชิก เพราะในการกู้เงินดังกล่าวสมาชิกจะต้องแจ้งรายละเอียดว่ากู้เงินเพื่อการใด จำนวนเท่าใด และเพื่อความแน่นอนในแผนปฏิบัติงานของสหกรณ์จะต้องมีหัวเรื่อง “ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย” ซึ่งสหกรณ์จะต้องวางแผนว่าในรอบปีหนึ่งๆ จะจัดหาสิ่งของอะไร และปริมาณเท่าใดมาจำหน่ายแก่สมาชิก

2.2 ปริมาณธุรกิจ เมื่อทราบความต้องการของสมาชิก คือ อัตราการเติบโตการบริโภคหรือการใช้สินค้าแล้ว ข้อมูลที่ควรทราบก่อนที่สหกรณ์จะตัดสินใจว่าจะซื้อสินค้าเป็นปริมาณเท่าใด สำหรับธุรกิจในสหกรณ์ คือ

- แนวโน้มของการขึ้นราคาและการขาดตลาด
- สถานที่เก็บและค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา
- อุปกรณ์การขายส่งที่มีอยู่
- ค่าใช้จ่ายในการสั่งและรับสินค้า

- สินค้าคงเหลือที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการกู้ยืมเงิน
- ค่าใช้จ่ายของการสูญเสีย

2.3 แหล่งทุนในการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของสหกรณ์ในเรื่องการซื้อหรือจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภค หรือวัสดุการเกษตรต่างๆ ก็คือ ขาดแคลนทุนดำเนินงาน สหกรณ์อาจจัดหาทุนโดยขอทำสัญญากู้เครดิตเงินสดเพื่อจัดหาวัสดุการเกษตรกับแหล่งเงินทุนต่างๆ เช่น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)

การดำเนินการจัดซื้อนี้ ในบางครั้งสหกรณ์ได้เครดิตจากผู้ผลิตหรือผู้ขายส่ง โดยผู้ผลิตหรือผู้ขายส่งยอมให้สหกรณ์รับสินค้ามาจำหน่ายก่อนแล้วจึงเก็บเงินในภายหลัง แต่ปรากฏว่าเครดิตที่สหกรณ์ได้รับจากผู้ผลิต หรือผู้ขายส่งสินค้ายังไม่เพียงพอทั้งจำนวนเงินและระยะเวลา ธ.ก.ส. จึงให้การสนับสนุนให้เงินกู้เพื่อนำไปใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการจัดหาวัสดุและอุปกรณ์การเกษตรมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก โดยกำหนดให้สหกรณ์ผู้กู้ชำระคืนเงินให้แก่ธนาคารภายในระยะเวลาที่กำหนด นอกจากนี้สำหรับสหกรณ์ที่จะเริ่มธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายต้องเตรียมจัดหาทุนของตนเอง ซึ่งอาจทำได้โดยส่งเสริมให้สมาชิกถือหุ้น หรือฝากเงินเป็นประจำอยู่เสมอ จัดสรรเงินกำไรสุทธิประจำปีไว้เป็นทุนสำรองและทุนต่างๆ ในอัตราสูง ส่งเสริมให้สมาชิกนำเงินปันผลหรือเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ ฝากไว้ในสหกรณ์ชั่วระยะเวลาหนึ่งอาจเป็น 5 ปี แล้วจึงจ่ายคืนให้สมาชิก และสหกรณ์อาจกู้เงินจากแหล่งเงินกู้อื่นที่ดอกเบี้ยไม่สูง คือ ให้มีกำไรคุ้มค่ากับดอกเบี้ยและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เสียไปในการดำเนินธุรกิจนี้

2.4 คลังสินค้า สหกรณ์ควรเลือกทำเลที่เก็บสินค้า หรือสำนักงานที่ขายสินค้าในที่ซึ่งเป็นศูนย์กลางเกษตรกรรมไปมาสะดวก ในระยะสหกรณ์อาจใช้สำนักงานเป็นที่เก็บและที่วางสิ่งของจำหน่าย เมื่อธุรกิจสหกรณ์กว้างขวางขึ้นก็จำเป็นต้องสร้างคลังสินค้าแยกต่างหาก ซึ่งควรจะอยู่ในบริเวณเดียวกับสำนักงาน และฉางเก็บสินค้าการพืชผลทางการเกษตร ดังนั้น ในการซื้อที่ดินสร้างสำนักงานควรเผื่อฉางและคลังสินค้าไว้ด้วย

การจัดให้มีคลังสินค้าจำเป็นมาก หากสินค้านั้นมีแนวโน้มของการขึ้นราคาและการขาดตลาดสูง ในบางครั้งสหกรณ์อาจต้องเช่าโรงเก็บสินค้า แต่หากธุรกิจมีแนวโน้มขยายตัวสหกรณ์อาจต้องพิจารณาหาช่องทางจัดให้มีโรงเก็บสินค้าของตนเอง อาจจะโดยจัดหาเงินกู้ระยะยาวเพื่อสร้างโรงเก็บสินค้าและสำนักงานขายของสหกรณ์

2.5 แหล่งที่ควรซื้อสินค้า ก่อนที่สหกรณ์จะตัดสินใจว่าจะเลือกซื้อสินค้าแต่ละชนิดจากแหล่งใด ควรพิจารณาข้อมูลเหล่านี้ของผู้ขายหลายรายเปรียบเทียบกัน กล่าวคือ

- ราคา
- เงื่อนไขการซื้อด้วยเงินเชื่อ
- คุณภาพของสินค้า
- การส่งมอบสินค้า
- บริการที่ให้หลังการขาย
- การให้ข่าวสารหรือคำแนะนำเกี่ยวกับสินค้า

- การบรรจุหีบห่อ
- การจัดจำหน่ายสินค้าให้ต่อเนื่องกัน
- ความถี่ในการส่งมอบสินค้า

นอกจากจะเลือกผู้ขายที่ดีที่สุดของสินค้าแต่ละชนิดแล้ว ผู้จัดการสหกรณ์หรือผู้ทำหน้าที่ด้านการซื้อในสหกรณ์จะต้องพิจารณาเลือก “ผู้ขายสำรอง” ไว้ด้วย หากมีปัญหาที่คาดไม่ถึงถึงเกิดขึ้นกับผู้ขายลำดับที่หนึ่งทีเลือกไว้จะได้ตัดสินใจเลือกผู้ขายส่งคนอื่นได้มาทันท่วงที

โดยทั่วไปสหกรณ์อาจซื้อสินค้ามาขายได้จาก 3 แหล่งใหญ่ คือ

(1) จากสหกรณ์อื่นๆ ที่มีโรงงานผลิตสินค้า เช่น ข้าวสารจากโรงสีของสหกรณ์ หรือจากชุมนุมสหกรณ์

(2) จากผู้ผลิตเอกชน โรงงานอุตสาหกรรมหรือผู้ค้าส่งเอกชน และ

(3) จากสหกรณ์ขายส่ง หรือชุมนุมสหกรณ์ที่ทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ ในปัจจุบันชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด จำหน่ายปุ๋ยวิทยาศาสตร์ที่สั่งซื้อจากต่างประเทศและจำหน่ายสารเคมีปราบศัตรูพืช นอกจากนี้ชุมนุมสหกรณ์ฯ ยังจัดหาเครื่องจักรกลการเกษตรมาจำหน่ายแก่สมาชิกสหกรณ์ในราคาที่เป็นธรรม สำหรับสินค้าอื่นๆ สหกรณ์ต้องหาซื้อจากบริษัทหรือร้านค้าเอกชน ซึ่งมักจะต้องซื้อในราคาที่สูงกว่าซื้อจากสหกรณ์ด้วยกัน ในต่างประเทศที่ขบวนการสหกรณ์เจริญก้าวหน้า จึงมีการรวมทุนกันจัดตั้ง “สหกรณ์ขายส่ง” ของตน เพื่อจัดซื้อสินค้าทั้งจากแหล่งภายในประเทศและภายนอกประเทศ และรวมทุนกันจัดตั้งโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสิ่งของจำหน่ายเสียเองด้วย ดังนั้น หากสหกรณ์ในประเทศไทยเติบโตถึงขนาด ควรจะได้นำประเด็นนี้มาพิจารณาว่าสหกรณ์ควรเป็นเจ้าของโรงงานเองหรือไม่

ผู้จัดการสหกรณ์อาจต้องจัดทำตาราง เพื่อจัดลำดับผู้ขายที่สหกรณ์ควรเลือกเป็นแหล่งซื้อสินค้าแต่ละชนิดได้ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 การจัดลำดับผู้ขายโดยการเปรียบเทียบข้อมูลสำคัญของสินค้า

รายการที่ใช้เปรียบเทียบ	ปุ๋ย			สารเคมีปราบศัตรูพืช		
	ชุมนุมสหกรณ์ฯ	บริษัท ก.	บริษัท ข.	บริษัท ค.	บริษัท ง.	บริษัท จ.
1. ราคา	ปานกลาง	ต่ำ	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	สูง
2. คุณภาพ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ไม่ดี	ปานกลาง	ดี
3. การส่งมอบ	ปานกลาง	ไม่ดี	ดี	ไม่ดี	ปานกลาง	ดี
4. เงื่อนไขการชำระเงิน	ระยะยาว	ระยะสั้น	ปานกลาง	ปานกลาง	ระยะสั้น	ระยะยาว
5. ความน่าเชื่อถือ	ดี	ปานกลาง	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ดี
6. บริการหลังการขาย	ดี	ไม่ดี	ดี	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 แสดงว่า แหล่งที่สหกรณ์ควรซื้อปุ๋ยมาจำหน่าย คือ ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และแหล่งที่ควรซื้อสารเคมีปราบศัตรูพืชมาจำหน่าย คือ บริษัท จ. โดยวิธีการนี้จะช่วยให้สหกรณ์ตัดสินใจเลือกแหล่งซื้อสินค้าได้อย่างมีหลักเกณฑ์พอสมควร แต่บางครั้งผลประโยชน์ที่ได้รับจากผู้ขายบางรายทำให้สหกรณ์เสียความเที่ยงธรรมในการพิจารณาแหล่งรับซื้อ สิ่งที่สหกรณ์พึงระลึกเสมอก็คือบริการใดๆ ที่สหกรณ์ให้แก่สมาชิกจะเชื่อมโยงไปสู่ความภักดีและการให้ความสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอของสมาชิกต่อสหกรณ์ซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้ขบวนการสหกรณ์เข้มแข็งและเลี้ยงตัวเองได้ดีที่สุด

2.6 ราคาและคุณภาพของสินค้า สหกรณ์ทำหน้าที่จัดหาสินค้าหรือซื้อสินค้าตามที่สมาชิกต้องการมาจำหน่าย มีวิธีจัดการในเรื่องราคาได้ 2 วิธี คือ

(1) ถ้าสหกรณ์นั้นทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการซื้อสินค้าให้แก่สมาชิก ก็ไม่สามารถจะกำหนดราคาเองได้ ราคาสินค้าที่ขายให้สมาชิกจะเป็นราคาขายส่งหักด้วยค่านายหน้า

(2) ถ้าสหกรณ์ซื้อหรือจัดหาสินค้าด้วยความรับผิดชอบของสหกรณ์เอง ก็สามารถจะตัดสินใจในการกำหนดราคาได้ โดยอาจจะใช้วิธีตั้งราคาตามผู้อื่น เช่น ตั้งราคาตามแนวโน้มของตลาดท้องถิ่น โดยดูราคาให้ใกล้เคียงหรือเหมือนกับราคาของพ่อค้าอื่น หรืออาจจะใช้นโยบายตัดราคา เช่น ขายสินค้าในราคาต่ำกว่าพ่อค้าอื่น โดยขายสินค้าในราคาเท่าต้นทุนหรือต่ำกว่าทุน วิธีการนี้จะใช้ได้กับสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการ และมีฐานะการเงินดี หรือมีสหกรณ์ในระดับมัธยมสนับสนุน เพราะการขายสินค้าราคาต่ำกว่าผู้อื่นมีผลนำไปสู่ “การแข่งขันด้านราคา” ซึ่งผู้แข่งขันที่มีฐานะการเงินดี มีทุนสำรองมากจะลดราคาตามหรือลดราคาให้ต่ำกว่าสหกรณ์ลงได้อีก

ในเรื่องการกำหนดราคา สหกรณ์จะต้องพิจารณาด้วยว่าจะกำหนดราคาเดียวแก่สมาชิกทุกคน หรือกำหนดราคาให้แตกต่างกันตามจำนวนสั่งซื้อ เวลาที่ต้องการ และหากต้องจัดส่งจะต้องดูระยะทางประกอบกันด้วย สหกรณ์หลายแห่งให้ส่วนลดสำหรับการซื้อจำนวนมากๆ หรือยอมให้คืนสินค้าถ้าสั่งซื้อก่อนรายอื่นเป็นเวลานาน

จุดมุ่งหมายของสหกรณ์นั้นมิใช่เพื่อแสวงหากำไร แต่เพื่อจัดหาสินค้ามาจำหน่ายหรือให้บริการแก่สมาชิกในราคาต่ำ ดังนั้น ตามหลักการแล้วสหกรณ์ควรตั้งราคาสินค้าเท่ากับต้นทุนซื้อบวกค่าใช้จ่ายต่างๆ ซึ่งเป็นวิธีที่สหกรณ์ทั้งหลายปฏิบัติมาแล้ว แต่เป็นการปฏิบัติที่เสี่ยงมาก เพราะสหกรณ์ไม่ทราบค่าใช้จ่ายที่แน่นอนได้จนกว่าจะมีการทำบัญชี ค่าใช้จ่ายที่คำนวณไปในระหว่างที่ยังไม่ได้ปิดบัญชียังนั้นอาจจะต่ำหรือสูงไปก็ได้ นอกจากนี้การที่สหกรณ์ขายสินค้าในราคาต่ำอาจจะต้องเผชิญกับการแข่งขันกับพ่อค้า หรือร้านค้าเอกชนในการลดราคาเพื่อเรียกลูกค้าหรือเกิดสงครามราคาดังได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้นวิธีปฏิบัติโดยทั่วไป คือ ขายสินค้าตาม “ราคาตลาด” และเมื่อสหกรณ์ทำบัญชีแล้วมีกำไรสุทธิก็นำมาเฉลี่ยคืนตามส่วนซื้อให้แก่สมาชิกแต่ละคน

2.7 การทำบัญชีและควบคุมสินค้าคงเหลือ สหกรณ์จำเป็นต้องเข้มงวดกับการใช้เงิน และการควบคุมสินค้าคงเหลืออยู่ทุกระยะ การปฏิบัติดังกล่าวไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะสหกรณ์อาจขายสินค้ามากมายหลายชนิดทั้งสินค้าชิ้นเล็กชิ้นน้อยจนถึงสินค้าใหญ่มูลค่ามากในวันหนึ่งๆ เครื่องคิดเงินจะช่วยได้มากในการบันทึกการขายสินค้า แต่ก็จะต้องนำรายการไปบันทึกลงสมุดบัญชีต่างๆ ให้เป็นระบบอย่างถูกต้อง และต้องจัดทำบัญชีของสหกรณ์ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ การบันทึกการขายรับรายจ่ายให้ชัดเจนจะช่วยลดปัญหา

ทางบัญชีลงได้กว่าครึ่ง คณะกรรมการดำเนินการจะไม่สามารถรู้ถึงฐานะของสหกรณ์ที่แท้จริง จนกว่าจะ
ได้รู้จำนวนสินค้าคงเหลือในระยะเวลาสั้น

การจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ การควบคุมสินค้าคงเหลือติดต่อกันไปตลอดเวลา กล่าวคือ มีการ
บันทึกจำนวนสินค้าทุกชนิดที่เข้ามาและสินค้าที่นำออกจากคลังสินค้า ซึ่งอาจบันทึกเป็นรายวันหรือราย
สัปดาห์ ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือที่ใช้ได้กับสินค้าทุกชนิดและทุกขนาดง่ายที่สุด คือ มีคลังสินค้าปิด
กุญแจไว้ และมีพนักงานผู้รับผิดชอบคุมทะเบียนสินค้าแสดงการนำเข้าและการจ่ายสินค้าออก

อีกประการหนึ่งที่ต้องไม่ลืมคือ การสูญเสียน้ำหนักของสินค้าบางชนิด เมื่อความชื้นในตัวสินค้า
ได้ระเหยออกไป น้ำหนักสินค้าในกระสอบเมื่อชั่งหลังจากเก็บไว้ในคลังสินค้าเป็นระยะเวลาหนึ่งจะไม่เท่า
เดิม การยุบตัวของสินค้าแต่ละอย่างแตกต่างกันไป และมักมีการกำหนดอัตรามาตรฐานเอาไว้เพื่อเจ้าหน้าที่
บัญชีหรือผู้ตรวจสอบบัญชีจะได้ใช้ตัวเลขเดียวกันในการคำนวณ

2.8 ข้อกำหนดในการจ่ายเงิน ตามสภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกสหกรณ์ในปัจจุบันนี้ หากสหกรณ์
จะกำหนดให้สมาชิกชำระค่าสิ่งของเป็นเงินสดทั้งหมด โดยทันทีอาจทำไม่ได้ เช่น ในตอนต้นฤดูการ
เพาะปลูก เกษตรกรต้องการวัสดุและเครื่องมือการเกษตรจำนวนมาก แต่มีขาดแคลนเงินสดในการ
จับจ่ายใช้สอย ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ปัญหานี้ สหกรณ์ควรกำหนดหลักการชำระค่าสินค้าไว้กว้างๆ ยก
ตัวอย่างเช่น สหกรณ์ได้มีข้อกำหนดในเรื่อง “การจ่ายเงิน” ในระเบียบว่าด้วยการจัดหาสินค้าที่สมาชิก
ต้องการมาจำหน่าย (ฉบับที่ 1) ไว้ 3 วิธี คือ

(1) สมาชิกผู้สั่งซื้อต้องชำระเงินราคาสินค้าด้วยเงินสดทันที เมื่อรับสินค้า ณ สถานที่
สหกรณ์กำหนด

(2) สมาชิกผู้สั่งซื้อยินยอมและขอร้องให้สหกรณ์หักชำระจำนวนราคาสินค้าจากเงินกู้
ซึ่งได้รับจากสหกรณ์ให้เสร็จโดยเร็ว การที่สหกรณ์หักเงินกู้ชำระจำนวนราคาดังกล่าว ให้ถือเป็น
หลักฐานการรับเงินกู้ของสมาชิกตามหนังสือสัญญาเงินกู้รายนั้นด้วย

(3) สมาชิกจะชำระเงินค่าราคาสินค้าให้แก่สหกรณ์ ณ สำนักงานของสหกรณ์ภายในวัน
ที่กำหนดแต่ไม่ล่วงเลยเวลา ซึ่งโดยปกติสมาชิกผู้ซื้อเมื่อขายผลผลิตผลก็ได้ใช้หนี้ค่าสินค้าที่ซื้อนั้นได้เป็น
จำนวนมาก ในกรณีที่สมาชิกผู้ซื้อซื้อสินค้าแล้วไม่ชำระค่าราคาสินค้าภายในวันที่กำหนด ให้สหกรณ์
เรียกเก็บค่าปรับในอัตราที่กำหนดของเงินที่ค้างชำระโดยคำนวณเป็นรายวัน ตั้งแต่วันค้างชำระจนถึง
วันชำระเสร็จ

การที่สหกรณ์จะกำหนดวิธีใดในการจ่ายเงินของสมาชิก ขึ้นอยู่กับฐานะทางเศรษฐกิจของสมาชิก
ฐานะการเงินของสหกรณ์ที่ต้องการเงินสดมาใช้จ่ายหมุนเวียนซื้อสินค้าในทันที เงื่อนไขของพ่อค้าเอกชน
ที่สหกรณ์รับสินค้ามาจำหน่าย ตลอดจนวิธีการปฏิบัติของพ่อค้าอื่นในท้องถิ่นที่สหกรณ์ตั้งอยู่ ทั้งนี้ สหกรณ์
จะต้องเลือกปฏิบัติให้เหมาะสมเพื่อความอยู่รอดของสหกรณ์เองและเพื่อเป็นไปตามความประสงค์ของ
สมาชิกที่เป็นผู้สนับสนุนสหกรณ์ด้วย

2.9 การจัดสำนักงาน การจัดร้านหรือสำนักงานขึ้นอยู่กับสินค้าที่นำมาขาย และมาตรฐานของร้าน
ค้าทั่วไปในละแวกนั้น สหกรณ์จะต้องรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสำนักงาน
สินค้าต่างๆ บนห้างหรือในภาชนะที่บรรจุต่างๆ ควรจัดให้น่าดูเป็นหมวดหมู่ สมาชิกและลูกค้าภายนอก
สามารถมองเห็นได้อย่างทั่วถึง

2.10 โรงเรือน และการขนส่ง สหกรณ์อาจต้องการโรงเรือนที่จำเป็นสำหรับจำหน่ายสินค้าและวัสดุอุปกรณ์บางอย่าง เช่น โรงผสมอาหารสัตว์ก่อนที่จะบรรจุถุงจำหน่าย เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ ในการเกษตรซึ่งอาจมีแผนซ่อมอยู่ด้วย หากยอดจำหน่ายสูงค้ำทุ้นที่บริษัทเจ้าของจะส่งพนักงานออกมาบริการแนะนำและซ่อมแซมให้ลูกค้าได้ สหกรณ์บางแห่งอาจมีสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงอยู่ใกล้ๆ เพราะปัจจุบันแนวโน้มในการใช้รถจักรยานยนต์สูงกว่าแต่ก่อนมากโดยเฉพาะในส่วนภูมิภาค การก่อสร้างโรงเรือนหรือร้านค้าดังกล่าวต้องกระทำตามแบบแปลนที่ถูกต้อง และต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของประชาชน ตลอดจนพนักงานเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ด้วย อาจต้องมีการประกันภัยธรรมชาติ ไฟไหม้ หรือการโจรกรรม เป็นต้น

ในด้านการขนส่งนั้น หากสินค้าที่จำหน่ายเป็นของชิ้นใหญ่และมีน้ำหนักมาก หรือสมาชิกซื้อคราวละมากๆ สหกรณ์ควรจัดหาพาหนะขนส่งไปให้ หากสมาชิกมีพาหนะในการขนส่งและอยู่ไม่ไกลจากสหกรณ์ ก็เป็นการสะดวกแก่สมาชิกที่จะขนส่งสินค้าไปเอง หรือหากสมาชิกอยู่ห่างไกลและต้องทำการเกษตรอยู่เกือบตลอดปีก็จะเป็นการประหยัด สำหรับสมาชิกถ้าสหกรณ์จัดหาพาหนะนำของไปส่งให้เป็นคราวๆ ไป หรือตามที่สมาชิกสั่งชื่อมา สำหรับการซื้อรถบรรทุกมาใช้งานในสหกรณ์นั้นต้องวางแผนอย่างรอบคอบ เพื่อให้ใช้งานได้คุ้มต้นทุน เพราะการเป็นเจ้าของรถบรรทุกจะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายต่างๆ เพิ่มขึ้น เช่น เงินเดือนพนักงานขับรถ ดอกเบี้ยเงินกู้ (ถ้าต้องกู้เงินไปซื้อรถ) ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าบำรุงรักษา ค่าสึกหรอ ฯลฯ ดังนั้นหากสหกรณ์สามารถเช่ารถบรรทุกได้สะดวกมีผู้ให้บริการดีและเพียงพออยู่แล้ว ก็ไม่มีความจำเป็นที่สหกรณ์จะต้องเป็นเจ้าของรถบรรทุกแต่อย่างใด

3. แนวทางการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์

สหกรณ์ที่จะดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ควรมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายด้วยการวางแผนกลยุทธ์ส่วนผสมการตลาดโดยใช้หลัก 4P ที่ประกอบด้วย (1) ผลิตภัณฑ์ (product) (2) ราคา (price) (3) การจัดจำหน่าย (place) และ (4) การส่งเสริมการตลาด (promotion) เพื่อให้สหกรณ์สามารถบริการสมาชิกได้อย่างเต็มที่ทั่วถึง และบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ได้ การดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่สมาชิกได้ โดยสหกรณ์ต้องดำเนินงานดังต่อไปนี้

3.1 ผลิตภัณฑ์ เป็นสินค้าหรือบริการที่สหกรณ์จะเสนอให้กับสมาชิก แนวทางการกำหนดตัวสินค้าหรือบริการให้เหมาะสมก็ต้องดูว่าสมาชิกต้องการอะไร สหกรณ์สามารถดำเนินการได้ดังนี้

- รวบรวมความต้องการจากสมาชิก แล้วจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภค หรือสิ่งของ เครื่องใช้ มาให้สมาชิกตามจำนวนที่ต้องการ โดยไม่ให้มีสินค้าคงเหลือ

- บริการจัดหาสินค้าที่จำเป็นทุกชนิดที่สมาชิกต้องการมาจำหน่าย

3.2 ราคา เป็นสิ่งที่ค่อนข้างสำคัญในการตลาด สหกรณ์สามารถดำเนินการได้ดังนี้

- บริการจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าเงินผ่อน

- จัดรายการพิเศษ เช่น สินค้าราคาถูกในแต่ละวัน (อาจเป็นวันละ 1 ชนิดสินค้า) เพราะราคาสินค้าที่ต่ำย่อมเป็นที่ชื่นชอบต่อลูกค้า เป็นกุศโลบายที่ดีในการดึงดูดลูกค้าเข้าสหกรณ์

3.3 การจัดจำหน่าย เป็นวิธีการนำสินค้าไปสู่มือของสมาชิก หากเป็นสินค้าที่จะขายไปหลายๆ แห่ง วิธีการขายหรือการกระจายสินค้าจะมีความสำคัญมาก สหกรณ์สามารถดำเนินการได้ดังนี้

- บริการส่งสินค้าทางโทรศัพท์
- บริการส่งสินค้าถึงบ้าน นำสินค้าไปขายถึงพื้นที่ให้แก่สมาชิก
- นำรถสินค้าสหกรณ์ไปเร่ขายตามบ้านเรือนสมาชิกในราคาที่ถูกลงกว่า
- เปิดสาขาจำหน่ายสินค้าในพื้นที่หรือแดนดำเนินงานที่มีสมาชิก
- จัดมุมหนึ่งในสำนักงานสหกรณ์เป็นที่วางสินค้า เพื่อให้สะดวกแก่ผู้ที่มาติดต่อ
- สหกรณ์ที่มีความพร้อมสามารถตั้งร้านค้าสะดวกซื้อ
- ประสานสถานศึกษา ค่ายทหาร โรงพยาบาล เรือนจำจังหวัด หน่วยราชการและองค์กร

เอกชน ชื้อสินค้าสหกรณ์

3.4 การส่งเสริมการตลาด เป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ข้อมูลถึงคุณลักษณะสินค้าหรือบริการของสหกรณ์ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อกระตุ้นความต้องการซื้อสินค้าจากสมาชิก เช่น โฆษณาในสื่อต่างๆ หรือการทำกิจกรรมที่ทำให้สมาชิกมาซื้อสินค้าของสหกรณ์ให้มากขึ้น ซึ่งสหกรณ์สามารถดำเนินการได้ดังนี้

- ขอความร่วมมือสมาชิกจ่ายส่วนหนึ่งของเงินปันผลเป็นคูปอง เพื่อนำคูปองมาซื้อสินค้าจากสหกรณ์
- ให้รางวัลสำหรับสมาชิกที่มียอดเงินฝาก ยอดซื้อสินค้า ยอดรวบรวมผลผลิตสูงสุดอย่างละ 3 อันดับ
- ประชาสัมพันธ์ขอความร่วมมือกับองค์กรในจังหวัดทั้งหน่วยงานของรัฐ กลุ่มสหกรณ์ พันธมิตร เอกชน และชุมชนให้ซื้อสินค้าสหกรณ์
- จัดมหกรรมจำหน่ายสินค้าของสหกรณ์เนื่องในโอกาสสำคัญๆ เช่น วันพ่อ วันแม่ วันสหกรณ์ วันปีใหม่ วันสำคัญทางศาสนา

แนวทางการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ตามที่กล่าวมา สหกรณ์แต่ละประเภทจะนำไปใช้ได้ให้เกิดผลดีได้นั้นย่อมแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภูมิสังคมและบริบทพื้นฐานของแต่ละสหกรณ์ ซึ่งต้องมีการเลือกและนำไปปรับใช้ให้เหมาะสม ตามความสามารถในการบริหารจัดการของแต่ละสหกรณ์ด้วย ในส่วนรายละเอียดของการวางแผนกลยุทธ์ส่วนผสมการตลาดโดยใช้หลัก 4P จะได้ศึกษาโดยละเอียดในหน่วยต่อไป

กิจกรรม 4.2.1

1. การดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์ทั้งในฐานะองค์การธุรกิจ และในฐานะสหกรณ์อย่างไรบ้าง
2. หลักการในการพิจารณาธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ อยู่ภายใต้หัวใจของงานจัดซื้อ 7 ประการหรือที่เรียกว่า 7 R's ในหัวข้อใดบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 4.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.2 เรื่องที่ 4.2.1)

เรื่องที่ 4.2.2**การดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์**

ธุรกิจรวบรวมผลผลิต หรืออาจเรียกว่าธุรกิจรวบรวมผลผลิตก็ได้ โดยความหมายทั่วไปคำว่า “ผลผลิต” หมายถึง สิ่งที่ได้จากการนำปัจจัยการผลิตผ่านกระบวนการผลิตได้เป็นสินค้าหรือบริการออกมา ซึ่งผลผลิตที่ได้นั้นอาจนำไปผลิตสินค้าอื่นๆ ต่อไป หรืออาจเป็นผลผลิตขั้นสุดท้ายก็ได้ ส่วนคำว่า “ผลิตผล” จะหมายถึง ผลิตผลทางการเกษตร พืชผล โดยสหกรณ์ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสมาชิกไปจำหน่ายหรือแปรรูปเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิก เนื่องจากกลไกทางการตลาดปัจจุบันผู้ซื้อเป็นผู้กำหนดราคาผลผลิต ผู้ซื้อซึ่งเป็นพ่อค้าคนกลางจึงมักจะกำหนดราคารับซื้อต่ำ สมาชิกเมื่อนำผลผลิตมาขายให้สหกรณ์ การรวมกันขายให้กับสหกรณ์เพื่อสหกรณ์จะได้นำไปจำหน่ายและสามารถต่อรองราคากับผู้ซื้อหรือผู้บริโภคได้ เพราะมีปริมาณผลผลิตจำนวนมาก จึงสามารถกำหนดราคาผลผลิตอย่างเป็นธรรม การขายผลผลิตของสมาชิกให้กับสหกรณ์ซึ่งมีสมาชิกมีความเป็นเจ้าของจะมีความเที่ยงธรรม ตลอดจนสามารถสำรวจตลาดก่อนแนะนำการผลิต ให้สมาชิกมีผลผลิตที่มีคุณภาพตรงตามที่ต้องการ และในช่วงเวลาในการเก็บเกี่ยวผลผลิตที่เหมาะสม

สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิต ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร (สหกรณ์โคนม สหกรณ์กองทุนสวนยาง จัดเป็นสหกรณ์ในภาคการเกษตร) สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมง ปัจจุบันอาจจะรวมถึงสหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียนด้วย

1. วัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์

ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ธุรกิจที่ถือได้ว่าเป็นธุรกิจที่สำคัญมากธุรกิจหนึ่ง คือ ธุรกิจรวบรวมผลผลิต (ธุรกิจขาย) เพราะหากสหกรณ์มิได้ดำเนินการรวบรวมผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์ของสมาชิกมาจำหน่ายเพื่อให้ได้ราคาดีและยุติธรรม โดยปล่อยให้สมาชิกขายผลผลิตของตนเองให้แก่พ่อค้าในท้องถิ่น

หรือนายหน้าหรือเจ้าของโรงงานแปรรูปแล้ว ก็เท่ากับปล่อยให้สมาชิกถูกกดราคาหรือถูกเอารัดเอาเปรียบ สมาชิกก็คงขายผลผลิตได้ในราคาต่ำเช่นเคย ซึ่งจะเป็นผลสะท้อนมาถึงสหกรณ์เพราะเมื่อสมาชิกสหกรณ์มีรายได้น้อย ก็จะมีเงินชำระหนี้สหกรณ์ได้น้อยหรือไม่ครบถ้วนตามกำหนด หรือผิดกำหนดชำระคืนทำให้เกิดหนี้สินรุงรัง และไม่สามารถช่วยทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจของสมาชิกดีขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์แต่อย่างใด

ธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์จึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ “ในฐานะองค์การธุรกิจ” คือ เพื่อให้สหกรณ์สามารถรวบรวมผลผลิตได้จำนวนมาก และนำไปจำหน่ายต่อ หรือแปรรูป และเพื่อสหกรณ์ได้ส่วนต่างของราคาซื้อจากสมาชิก หรือได้รับค่าบริการจากการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิต ซึ่งจัดเป็นรายได้ของสหกรณ์ เช่น การรวบรวมข้าวเปลือกของสมาชิก การรวบรวมข้าวโพด การรวบรวมยางพารา การรวบรวมน้ำมันดิบ เป็นต้น เมื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิจากการทำธุรกิจนี้อาจเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจแก่สมาชิกในภายหลัง เท่ากับเป็นการเพิ่มราคาผลผลิตให้สมาชิกส่วนหนึ่ง

ธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ “ในฐานะสหกรณ์” คือ เพื่ออำนวยประโยชน์แก่สมาชิกสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

1.1 เพื่อให้สมาชิกมีแหล่งขายผลผลิตที่แน่นอน เมื่อสหกรณ์ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิต จึงเป็นช่องทางที่สมาชิกสามารถนำผลผลิตของตนเองมาจำหน่ายและมีรายได้จากการขายผลผลิตที่แน่นอน

1.2 เพื่อให้สมาชิกมีอำนาจการต่อรองมากขึ้น เมื่อดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตเอง สหกรณ์จะมีอำนาจในการต่อรองราคาขายผลผลิตจึงขายได้ในราคาสูง ส่งผลให้สมาชิกไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าในการกดราคาซื้อผลผลิต

1.3 เพื่อให้สมาชิกได้รับการบริการทางการรวบรวมผลผลิต สหกรณ์จะดำเนินการกำหนดชั้นคุณภาพของผลิตผล หรือชั่ง ตวง ผลิตผลแก่สมาชิกอย่างซื่อตรงไว้ใจได้

1.4 เพื่อให้สมาชิกประหยัดต้นทุนในการขนส่งผลผลิตไปจำหน่าย การที่สมาชิกนำผลผลิตไปจำหน่ายให้กับผู้ซื้อโดยตรงจะมีค่าใช้จ่ายในการขนส่ง เช่น ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าขนส่งสินค้าขึ้นลง ค่ารถบรรทุก ค่าบรรจุภาชนะ เป็นต้น เมื่อสหกรณ์ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตจะอำนวยบริการขนส่งอันสะดวกแก่สมาชิก จึงช่วยให้สมาชิกประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการขนส่งได้

2. หลักการพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์

การดำเนินงานพื้นฐานของธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์โดยทั่วไป คือ การรวบรวมผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์จากสมาชิก การคัดแยกผลิตผลตามคุณภาพ การบรรจุภาชนะ การเก็บรักษา การขนส่ง การโฆษณา และการจัดการขาย เป็นต้น นอกจากนี้ผลิตผลบางอย่างอาจต้องการการแปรรูปก่อนจำหน่าย เช่น ข้าวเปลือก ใบชา และยางพารา เป็นต้น หลักการพื้นฐานที่เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิต ซึ่งผู้จัดการสหกรณ์และผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์จะต้องนำมาพิจารณามีดังนี้

2.1 การสนองความต้องการทางเศรษฐกิจของสมาชิก รากฐานที่สหกรณ์จะตั้งอยู่ได้นั้น คือ การที่สหกรณ์จะต้องสนองความต้องการทางเศรษฐกิจอย่างใดอย่างหนึ่งแก่สมาชิก โดยต้องส่งเสริมผลประโยชน์เดียวกันกับการทำมาหากินของสมาชิกด้านใดด้านหนึ่ง โดยเฉพาะในเรื่องธุรกิจรวบรวมผลผลิตสหกรณ์จะต้องแสวงหาทางที่จะช่วยให้เกษตรกรผู้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ได้รับราคาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของตนในราคาที่สูงขึ้น และได้รับการบริการทางการรวบรวมผลผลิต เช่น ความเที่ยงตรงในการชั่งตวง ในบางท้องที่ผลผลิตบางอย่างอาจมีพ่อค้าหรือคนกลางแข่งขันกันอยู่เป็นจำนวนมาก แต่มิได้รวมตัวกันกดราคาคงแข่งขันกันดำเนินงานอย่างประหยัดและจ่ายราคาที่สมควรกับผลผลิตชนิดนั้นๆ แก่เกษตรกร ทั้งอำนวยความสะดวก ตลอดจนการกำหนดขั้นคุณภาพของผลผลิต หรือชั่ง ตวง อย่างชั่งตวงไว้ใจได้ ถ้าสหกรณ์จะดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตในท้องที่ดังกล่าวก็ไม่มีช่องทางช่วยให้สมาชิกได้รับราคาสูงขึ้น หรือได้รับการบริการทางการรวบรวมผลผลิตที่ดีขึ้นกว่าเดิม ในกรณีเช่นนี้ เห็นได้ชัดว่าเกษตรกรสมาชิกยังไม่ต้องการบริการรวบรวมผลผลิตจากสหกรณ์ จึงไม่มีเหตุผลที่จะเริ่มธุรกิจด้านนี้ขึ้นในสหกรณ์

ดังนั้น หลักการแรกที่สหกรณ์ต้องศึกษา คือ สำรวจหาข้อมูลว่าสมาชิกได้รับความเดือดร้อนในการขายผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของตนเองหรือไม่ และหากสหกรณ์รับทำธุรกิจรวบรวมผลผลิตจะมีช่องทางที่จะดำเนินงานอย่างประหยัด และสามารถปรับปรุงบริการทางการรวบรวมผลผลิตในด้านใดด้านหนึ่งให้ดีขึ้นอย่างไร กับจะเพิ่มผลตอบแทนให้แก่สมาชิกได้หรือไม่ หากปรากฏว่าเท่าที่เป็นอยู่พวกพ่อค้าหรือโรงสีในท้องถิ่นใช้คนกลางเป็นตัวแทนออกไปซื้อข้าวเปลือกตามหมู่บ้านเกษตรกร โดยกดราคาหรือเอาเปรียบในการกำหนดคุณภาพและการชั่งตวง เพื่อแสวงหากำไรส่วนตัวของคนกลางหรือตัวแทนเหล่านั้น หากสหกรณ์ที่ทำธุรกิจรวบรวมผลผลิตก็กระทำอย่างเดียวกัน โดยมอบให้กรรมการหรือสมาชิกสองสามคนเป็นตัวแทนออกไปซื้อข้าวให้สหกรณ์ โดยตัวแทนกดราคาเอาเปรียบในเรื่องชั่งตวงเพื่อหวังผลกำไรเช่นเดียวกับพ่อค้า สหกรณ์นี้ก็จะเป็ประโยชน์แก่กรรมการหรือสมาชิกที่เป็นตัวแทนเพียงสองสามคน ส่วนสมาชิกทั่วไปมิได้รับบริการอันใดดีขึ้นเลย

ฉะนั้น เพื่อที่สหกรณ์จะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตได้ จะต้องดำเนินหลักการสนองความต้องการทางเศรษฐกิจแก่บรรดาสมาชิกและแสวงหาช่องทางเพื่ออำนวยความสะดวกให้ดีกว่าเดิม จะต้องวิเคราะห์สภาวะสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบรรดาสมาชิกเป็นรายท้องถิ่นไป ซึ่งจะต้องให้วิธีการจัดประชุมหรืออภิปรายกลุ่มในหมู่กรรมการและประธานหรือเลขาธิการ เพื่อหาข้อมูลที่ถูกต้องและเลือกแนวทางปฏิบัติซึ่งเหมาะสมที่สุดสำหรับสหกรณ์นั้นๆ

2.2 ปริมาณธุรกิจที่เหมาะสม หมายถึง ปริมาณการซื้อขายสินค้าของสหกรณ์ ในธุรกิจรวบรวมผลผลิต เช่น การรวบรวมผลผลิต การแยกคุณภาพ การเก็บรักษา การขนส่งและการจัดการขายนั้น ย่อมต้องมีค่าใช้จ่ายไม่ว่าจะประกอบการโดยสหกรณ์หรือพ่อค้าก็ตาม เช่น ค่าใช้จ่ายประจำ ซึ่งได้แก่ เงินเดือนค่าเช่า เบี้ยประชุมกรรมการ ค่าดอกเบี่ย ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน ค่าซ่อมแซม ฯลฯ และค่าใช้จ่ายผันแปร เช่น ค่าใช้จ่ายในการรวบรวมและขายผลผลิตซึ่งจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามปริมาณผลผลิตที่จัดการ ซึ่งรวมถึง ค่าขนส่งสินค้าขึ้นลง ค่ารถบรรทุก ค่าบรรจุภาชนะ ค่าธรรมเนียมการขาย ค่านายหน้า ฯลฯ ค่าใช้จ่ายจะเสียน้อยลงได้ก็ต่อเมื่อขนาดธุรกิจของสหกรณ์มีมากพอ เพราะทำให้ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยต่ำลง

สิ่งสำคัญที่สหกรณ์หลายแห่งยังเข้าใจผิดคลื่อน คือ ขนาดของธุรกิจที่เหมาะสมของสหกรณ์นั้น จะต้องถือเอาขนาดของธุรกิจที่ได้จากสมาชิกเป็นสำคัญ สหกรณ์บางแห่งรับซื้อผลิตผลส่วนใหญ่จากบุคคลภายนอก รวมทั้งจากคนกลางซึ่งรวบรวมผลิตผลจากเกษตรกรมาขายอีกต่อหนึ่ง สหกรณ์เช่นนี้แท้จริงไม่ใช่สหกรณ์ เพราะไม่ได้ดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือสมาชิกแต่อย่างใด ในทางปฏิบัติถ้าสหกรณ์จัดการเฉพาะผลิตผลของสมาชิกล้วนๆ ขนาดธุรกิจอาจไม่เหมาะสมกับการดำเนินงานอย่างประหยัด จึงจำต้องรับผลิตผลจากผู้มิใช่สมาชิกบ้าง แต่ถึงอย่างไรธุรกิจที่สหกรณ์ทำกับสมาชิกอย่างน้อยควรมีมากกว่าร้อยละ 50 ของธุรกิจที่สหกรณ์ประกอบกิจการ

2.3 ความถนัดเฉพาะอย่าง ในบางชุมชนที่ผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ที่เป็นหลักแต่อย่างเดียว เช่น เกษตรกรในภาคกลางผลิตแต่ข้าว ในกรณีนี้สหกรณ์ย่อมจัดการเกี่ยวกับข้าวเพียงอย่างเดียว แต่ในบางท้องที่เกษตรกรผลิตพืชผลหลายอย่าง เช่น ข้าว ถั่ว ผัก ผลไม้ เบ็ด ไก่ และไข่ จึงจะทำให้เกิดปัญหาในการจัดการธุรกิจรวบรวมผลผลิต ในทางปฏิบัติสหกรณ์ควรเลือกกิจกรรมของตน เฉพาะผลิตผลอย่างเดียวหรือสองสามอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน และมีปริมาณมากพอที่จะก่อให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย ทั้งนี้เพราะการขายผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์อย่างเดียวหรือสองสามอย่างที่มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน จะทำให้สหกรณ์สามารถประยุกต์ใช้อุปกรณ์การขาย วิธีการและช่องทางการจัดจำหน่ายอย่างเดียวกันได้ ชนิดของผลิตผลที่มีลักษณะไปด้วยกันได้ เช่น ข้าวกับถั่ว ผลไม้กับผัก เบ็ด ไก่ และไข่ เป็นต้น นอกจากนี้สหกรณ์ที่ประกอบด้วยสมาชิกเกษตรกรที่มีผลประโยชน์ทางการผลิตและการขายทำนองเดียวกัน ย่อมรวมเข้ากันได้สนิทสนมไม่โน้มน้าวไปในทางแตกแยก

2.4 บริการตามราคาต้นทุน ธุรกิจของสหกรณ์ต้องดำเนินไปตามราคาต้นทุน คือ หักค่าใช้จ่ายเท่าที่จ่ายจริงโดยไม่คิดเอากำไร เป็นต้นว่าค่าใช้จ่ายในการรวบรวม การแยกคุณภาพ การบรรจุภาชนะ การเก็บรักษา การขนส่ง การจัดจำหน่าย ในทางปฏิบัติเป็นการยากที่สหกรณ์จะกำหนดล่วงหน้าขณะรับมอบผลิตผลจากสมาชิกโดยแม่นยำว่าค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายผลิตผลเหล่านี้จะเป็นเท่าใดจนกว่าจะไต่บัญชีเมื่อสิ้นปี ผู้จัดการสหกรณ์ที่มีความชำนาญอาจประมาณค่าใช้จ่ายได้ใกล้เคียง สิ่งที่ต้องระวัง คือ สหกรณ์ไม่ควรจ่ายค่าผลิตผลสูงกว่าราคาท้องถื่น เพราะจะทำให้พ่อค้าผู้แข่งขันพยายามต่อสู้ราคา ซึ่งอาจนำเสนอไปสู่การขาดทุนหรือสิ่งอันคาดไม่ถึงอาจเกิดขึ้น เช่น ราคาผลิตผลตกลงอย่างกะทันหัน หรือสหกรณ์เกิดมีค่าใช้จ่ายพิเศษขึ้น ทำให้สหกรณ์อาจขาดทุนได้

2.5 การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการที่มีประสิทธิภาพเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งแห่งความสำเร็จ หรือล้มเหลวของธุรกิจเอกชนและของสหกรณ์ก็เช่นเดียวกัน เคยมีการวิจัยสหกรณ์ที่เลิกกิจการไป พบว่า สาเหตุหลักที่ทำให้สหกรณ์เลิกกิจการ คือ “การจัดการไม่มีประสิทธิภาพ” เป็นสาเหตุสำคัญของความล้มเหลว และเหตุผลสำคัญรองลงมา คือ “ทุนดำเนินงานไม่เพียงพอ”

การจัดการสหกรณ์นั้นแตกต่างและยากกว่าการจัดการธุรกิจเอกชนในหลายประการ นอกจากผู้จัดการต้องมีความสามารถและชื่อตรงแล้ว ยังต้องเป็นผู้มีแนวปฏิบัติทางสหกรณ์ ผู้จัดการจึงควรได้รับเงินเดือนพอสมควรแก่การทำงานในหน้าที่ และผู้จัดการต้องได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือจากคณะกรรมการดำเนินการที่มีความสามารถด้วย การจัดการสหกรณ์จึงจะได้ผลประโยชน์แก่สมาชิกทั้งปวง เพื่อที่สหกรณ์จะมีกำไรสำหรับเฉลี่ยคืนแก่สมาชิกมากขึ้น สหกรณ์จะต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการ

ดำเนินงานให้ดีขึ้นเสมอ เพื่อลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายลง ในการปรับปรุงประสิทธิภาพสหกรณ์จะต้องวิเคราะห์ธุรกิจเป็นระยะเวลา การวิเคราะห์นี้จะแสดงให้เห็นว่าจะต้องประหยัดค่าใช้จ่ายในทางใดและปรับปรุงอะไรให้ดีขึ้น

2.6 การจัดการความเสี่ยง การจัดการธุรกิจรวบรวมผลผลิตไม่ควรเสี่ยง ในการดำเนินธุรกิจนี้มีการเสี่ยงแต่ไม่ควรเสี่ยงมากเกินไป สหกรณ์ในระดับท้องถิ่นไม่มีเงินสำรองซึ่งสะสมไว้จากรายได้เป็นจำนวนมากเพื่อคุ้มครองการขาดทุน สหกรณ์มีธุรกิจผูกพันต่อสมาชิกเกษตรกรจำนวนมากที่จะอำนวยความสะดวกในการรวบรวมผลผลิตเพื่อขายให้มันคงยืนยาว จึงไม่ควรเสี่ยงต่อความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เช่น ในเรื่องผลิตผลเน่าเสีย สำหรับความเสียหายหลายประการอันเกิดจากการขนส่ง อุบัติเหตุ ไฟไหม้ น้ำท่วม ฯลฯ เหล่านี้ อาจได้รับการชดเชยให้ด้วยการประกันภัย

ความเสี่ยงภัยในเรื่องราคาที่ต้องประสบในการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตผล ดังนั้น สหกรณ์จึงควรขายผลผลิตโดยเร็วหลังจากได้รับจากสมาชิก ไม่ควรกักตุนผลไว้นานโดยหวังราคาสูงในภายหน้า ข้าวเปลือกเป็นผลิตผลชนิดเดียวที่อาจกักตุนไว้ได้นานชั่วระยะเวลาหนึ่ง

3. แนวทางการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์

ในการเริ่มธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการและโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้จัดการสหกรณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ควรมีความรู้เกี่ยวกับลักษณะของผลิตผลที่จะขาย วิธีรวบรวมผลผลิตจากสมาชิก การจัดหาทุนดำเนินงาน การชั่ง ตวง วัด การจัดชั้น และคุณภาพผลผลิต การขนส่ง การเก็บรักษา การแปรรูป และการจำหน่าย ดังต่อไปนี้

3.1 ลักษณะของผลิตผล ก่อนดำเนินธุรกิจการขายสิ่งแรกที่จะต้องทราบ ก็คือ ลักษณะและคุณภาพของผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ที่จะรวบรวมจากสมาชิก เพื่อการจัดการขาย เช่น ข้าว ข้าวโพด ถั่วต่าง ๆ ปอ ผัก ผลไม้ สัตว์ และผลิตภัณฑ์สัตว์ เป็นต้น สหกรณ์จะต้องเตรียมจัดหาผู้มีความรู้เรื่องการตรวจสอบคุณภาพของการผลิต การจัดชั้นคุณภาพ ตลอดจนต้องรู้ว่าควรเก็บรักษาผลิตผลไว้ในสถานที่เช่นใดจึงจะปลอดภัย ไม่เน่าเสีย ควรจะแปรรูปผลิตผลด้วยหรือไม่ และตลาดที่จะรับซื้อผลิตผล หรือผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เพียงใด เป็นต้น

นอกจากนี้ จะต้องเตรียมจัดหาช่าง หรือคลังสินค้าสำหรับเก็บผลิตผลเพื่อไว้รอขายหรือการแปรรูป จัดหาเครื่องชั่ง ตวง วัด ภาชนะบรรจุ เช่น กระสอบ ลัง หรือเข่ง จัดหาพาหนะในการขนส่งจัดหาทุนดำเนินงาน และจัดหาคนเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ เช่น พนักงานรับซื้อข้าวเปลือก ซึ่งต้องมีความชำนาญในการบดข้าวและตีราคาข้าว พนักงานดูแลฉาง พนักงานคุมสต็อกและบัญชี ฯลฯ

3.2 วิธีการรวบรวมผลผลิตจากเกษตรกร สหกรณ์ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิต เพื่อจำหน่าย อาจเลือกใช้วิธีรวบรวมผลผลิตเกษตรกรสมาชิกได้ 3 วิธี ดังต่อไปนี้

1) **การซื้อขาดและการจ่ายเงินสด** วิธีการนี้สหกรณ์จะรวบรวมผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์จากสมาชิกโดยซื้อขาดตามราคาตลาดหรือราคาท้องถิ่นทั่วๆ ไป ลักษณะการซื้อวิธีนี้ คือ

- เกษตรกรได้รับราคาเต็มเป็นเงินสด เมื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่สหกรณ์
- สหกรณ์จะทำการชั่ง ตวง วัด ทดสอบ หรือแยกคุณภาพและจ่ายราคาให้แก่สมาชิก

โดยถูกต้องต่อความเป็นจริง โดยเปรียบเทียบกับราคาของผู้แข่งขันและราคาในตลาดปลายทาง

- สหกรณ์ได้รับกรรมสิทธิ์ในผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่วันที่ได้จ่ายเงินให้แก่เกษตรกร ต่อจากนั้นสหกรณ์จะเป็นผู้เสี่ยงต่อการขึ้นลงของราคาผลิตภัณฑ์ จึงจำเป็นต้องมีผู้จัดการที่สามารถเป็นผู้พิจารณา วินิจฉัยเรื่องการจัดจำหน่ายต่อไป
- โดยเหตุที่สหกรณ์ต้องเสี่ยงในการขาย จึงจำเป็นต้องสะสมเงินสำรองไว้ในสหกรณ์ให้มีจำนวนมาก เพื่อชดเชยต่อการขาดทุนในบางปี
- เมื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิจากการขายผลิตภัณฑ์ของสมาชิก สหกรณ์ก็จะเฉลี่ยกำไรคืนให้แก่สมาชิกตามส่วนของผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์ที่สมาชิกขายให้สหกรณ์

ข้อดีของวิธีการซื้อขายและการจ่ายเงินสด	ข้อเสียของวิธีการซื้อขายและการจ่ายเงินสด
1. เกษตรกรทราบทันทีว่าขายผลิตภัณฑ์ได้ราคาเท่าใด	1. สหกรณ์ต้องรับการเสี่ยงภัยต่อการขึ้นลงของราคาผลผลิต บางปีสหกรณ์อาจถึงกับขาดทุน และอาจทำให้สมาชิกมีทัศนคติไม่ดีต่อสหกรณ์
2. สหกรณ์สามารถสนองความต้องการของสมาชิกให้มีเงินสดไว้ใช้จ่ายตามความจำเป็น	2. สหกรณ์ต้องใช้ทุนดำเนินงานจำนวนมาก เกิดปัญหาเรื่องการจัดการทุน
3. ทำให้สหกรณ์สามารถแข่งขันกับพ่อค้าท้องถิ่นได้ เพราะต่างฝ่ายก็จ่ายเงินสด	3. สหกรณ์ต้องจัดหาผู้จัดการที่มีความสามารถและซื่อสัตย์ ในการพิจารณาราคาซื้อ-ขายผลผลิต ซึ่งสหกรณ์จะต้องจ่ายเงินเดือนสูงจึงจะได้ผู้จัดการที่มีความสามารถ
4. ทำให้สหกรณ์ต้องมีภาระทางบัญชีน้อยลง เพราะจ่ายเงินสดแก่สมาชิกหมดแล้ว	

2) การเป็นตัวแทนจำหน่าย วิธีนี้สหกรณ์เป็นเพียงตัวแทนขายผลิตภัณฑ์ของสมาชิกแต่ละคน และจ่ายราคาจริงแก่สมาชิก เมื่อได้หักค่าใช้จ่ายในการขาย (ค่าขนส่ง ค่าเก็บรักษา ฯลฯ) และค่าธรรมเนียมในการขายออกแล้ว กล่าวคือ เมื่อสหกรณ์ได้รับผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของสมาชิกแต่ละคนไว้ต่างหากจากกัน และสหกรณ์ยังไม่ได้รับโอนกรรมสิทธิ์ในผลิตภัณฑ์ ดังนั้นสมาชิกต้องรับการเสี่ยงภัยต่อการขึ้นลงของราคาจนกว่าสหกรณ์จะขายได้

ข้อดีของวิธีการเป็นตัวแทนจำหน่าย	ข้อเสียของวิธีการเป็นตัวแทนจำหน่าย
<ol style="list-style-type: none"> 1. การแยกเก็บผลิตผลสมาชิกเพื่อขาย ทำให้สมาชิกผู้มีผลิตผลคุณภาพดีได้ราคาดี เป็นการสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพของผลิตผลของสมาชิก 2. วิธีนี้ใช้ทุนดำเนินงานน้อยและสหกรณ์ไม่ต้องรับภาระเสี่ยงภัย 3. วิธีนี้เหมาะกับการขายผลิตผลที่ต้องการขายเป็นประจำ เช่น ผักสด เพราะทำให้สะดวกในการปฏิบัติเมื่อขายได้ก็จ่ายเงินให้สมาชิกทันที 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สหกรณ์ต้องมีภาระทางบัญชีมาก 2. บางครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง เพราะต้องเก็บไว้ขายให้ได้ราคาตามคุณภาพ 3. สมาชิกยังคงต้องรับการเสี่ยงต่อความไม่แน่นอนของตลาด

3) การรวบรวมเข้ากองกลาง (กงสี) วิธีการนี้สหกรณ์จะทำการรวบรวมผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ของสมาชิกหลายคนเข้ากองกลาง ตามปกติสหกรณ์จะจ่ายเงินค่าผลิตผลนั้นๆ ให้แก่สมาชิกในทันทีเพียงบางส่วนในขณะที่ส่งมอบกัน เมื่อสหกรณ์ได้ขายผลิตผลเหล่านั้นไปในชั่วระยะเวลาหนึ่งๆ ที่กำหนดไว้ (เช่น 1 ปี) และเมื่อได้งบบัญชีภายหลังจากการหักค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าขนส่ง ค่าใช้จ่ายในการขาย และค่าธรรมเนียมการขายแล้ว จำนวนเงินที่เหลือจะจ่ายคืนแก่สมาชิกตามจำนวนผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบ

ข้อดีของวิธีการรวบรวมเข้ากองกลาง (กงสี)	ข้อเสียของวิธีการรวบรวมเข้ากองกลาง (กงสี)
<ol style="list-style-type: none"> 1. ช่วยกระจายการเสี่ยงภัยทางการขาย เช่น ในเรื่องราคาตลาด และความเสียหายของผลิตภัณฑ์ไม่ให้ตกอยู่กับสมาชิกคนใดคนหนึ่ง แต่มารวมเฉลี่ยอยู่ในกงสี 2. ฝ่ายจัดการของสหกรณ์สามารถดำเนินงานการขายตามกำหนด ต่างกับการขายในวิธีการซื้อขายและการจ่ายเงินสด และวิธีการเป็นตัวแทนจำหน่าย 3. สหกรณ์ใช้ทุนดำเนินงานน้อย และผลิตผลที่นำเข้ากงสีแล้ว สามารถนำไปเป็นหลักประกันการกู้เงินจากธนาคารมาเป็นทุนดำเนินงานได้ด้วย 4. สหกรณ์ไม่ต้องเสี่ยงภัยกับการขึ้นลงของราคามากนัก เพราะได้จ่ายเงินให้สมาชิกไปเพียงบางส่วนเท่านั้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ในกรณีที่ไม่ได้แยกคุณภาพผลิตผล ย่อมทำให้สมาชิกผู้มีผลิตผลคุณภาพสูงไม่ได้ราคาพิเศษ ซึ่งจะไม่เป็นการส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพผลิตผล 2. การรวมผลิตผลเข้ากองกลาง โดยแยกตามคุณภาพนั้น อาจสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากขึ้น ถ้าปริมาณผลผลิตนำเข้ากงสีมีน้อย 3. การจ่ายเงินแก่สมาชิกล่าช้า อาจทำให้สมาชิกขาดความภักดีต่อสหกรณ์ได้ หากฝ่ายจัดการสหกรณ์ไม่ได้ชี้แจงให้สมาชิกเข้าใจ 4. เป็นช่องทางนำไปสู่การเก็งกำไรได้ง่าย ซึ่งสหกรณ์จะต้องพิจารณาให้ดี

3.3 **ทุนดำเนินงาน** สหกรณ์จะใช้ทุนดำเนินงานเล็กน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจำนวนผลิตภัณฑ์ที่จะรวบรวมและวิธีการที่จะใช้ในการรวบรวม ข้อมูลที่ได้จากแผนงานเกษตรของสมาชิกแต่ละคน และนำมาเป็นแผนปฏิบัติงานของสหกรณ์นั้นอาจใกล้เคียงความจริงได้มาก ผลิตภัณฑ์ที่รวบรวมไว้บางขณะอาจจำเป็นต้องรอไว้ก่อนเพราะยังขายทันทีไม่ได้ หรืออาจต้องส่งไปขายยังตลาดที่อยู่ห่างไกลและต้องเสียค่าขนส่งเพิ่มขึ้น พืชผลบางอย่างต้องมีการแปรรูปและต้องมีค่าใช้จ่ายต่างๆ ตามมาอีก

การจัดการทุนดำเนินงานนี้ หากสมาชิกเป็นผู้มีฐานะดีก็อาจส่งเสริมให้ถือหุ้นหรือเงินฝากในสหกรณ์เป็นจำนวนมากได้ และหากสหกรณ์มีฐานะการเงินมั่นคงเป็นที่เชื่อถือก็อาจจะขอกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ได้อีกทางหนึ่ง สำหรับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) นั้น ได้ให้เงินกู้เพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานการขายผลผลิตการเกษตรแก่สหกรณ์การเกษตร มีลักษณะเช่นเดียวกับเงินกู้เพื่อใช้ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตร นอกจาก ธ.ก.ส. และธนาคารพาณิชย์ สหกรณ์อาจขอกู้เงินทุนส่งเสริมการสหกรณ์และเงินทุนหมุนเวียนช่วยเหลือเกษตรกรจากราชการได้ โดยดำเนินการขอกู้เงินดังกล่าวตามระเบียบและวิธีปฏิบัติของเงินกู้ทั้งสองประเภทนั้น

3.4 **การทำสัญญาส่งมอบผลผลิต** ในการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตนี้ หากสหกรณ์สามารถทราบล่วงหน้าในระยะเวลาต่างๆ ว่าสมาชิกจะมีผลผลิตส่งมอบให้จัดการขายได้จำนวนคราวละมากน้อยเพียงใดแล้ว ก็จะเป็นประโยชน์อย่างมากที่จะวางแผนการขาย จัดหาผู้จ้าง หรืออุปกรณ์ในการเก็บรักษา แปรรูป ติดต่อหาตลาด และจัดหาพนักงานปฏิบัติงานให้ได้จำนวนพอดี สหกรณ์การเกษตรในหลายประเทศจึงให้สมาชิกทำสัญญาส่งมอบผลิตภัณฑ์ต่อสหกรณ์ วิธีนี้จะทำให้สหกรณ์มีปริมาณธุรกิจแน่นอน และง่ายแก่การจัดการทุนดำเนินงาน แต่อาจมีสมาชิกบางคนไม่ปฏิบัติตามสัญญา เพราะเห็นแก่ราคาที่พ่อค้าเอกชนเสนอให้ในระดับที่สูงเพียงครั้งคราวเพื่อทำลายสหกรณ์

สำหรับสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย เมื่อสมาชิกผู้ถือหุ้นหรือสมาชิกผู้มีหนี้สินผูกพันอยู่กับสหกรณ์ แสดงความประสงค์ที่จะชำระหนี้เงินกู้ หรือค่าวัสดุอุปกรณ์การเกษตรให้แก่สหกรณ์ เป็นผลผลิตที่ตนเองผลิตขึ้นตามประเภทและคุณภาพที่สหกรณ์กำหนด ให้พนักงานสินเชื่อจัดทำหนังสือสัญญาส่งมอบผลผลิตแทนการชำระหนี้ การจัดทำหนังสือสัญญาส่งมอบผลผลิต พนักงานสินเชื่อจะต้องระบุจำนวนผลผลิตที่สมาชิกจะต้องนำไปส่งมอบให้สหกรณ์ โดยคำนวณราคาผลผลิตโดยประมาณตามรายการที่สหกรณ์กำหนด ทั้งนี้ต้องไม่น้อยกว่าเงินต้นและดอกเบี้ยเงินกู้ทุกประเภทที่สมาชิกมีอยู่กับสหกรณ์ เสร็จแล้วให้ผู้มีอำนาจลงลายมือชื่อแทนสหกรณ์ลงในสัญญาดังกล่าวให้ครบถ้วน แล้วส่งมอบต้นฉบับให้ผู้จัดการสหกรณ์ หรือผู้ทำการแทน สำเนาสัญญาฉบับหนึ่งให้กับสมาชิก อีกฉบับหนึ่งพนักงานสินเชื่อเก็บเอาไว้เพื่อทำการติดตามให้สมาชิกส่งมอบผลผลิตตามสัญญา

3.5 **การชั่ง ตวง จัดชั้นคุณภาพ และตรวจสอบคุณภาพผลผลิต** ในการขายผลผลิตต่างๆ นั้นจะต้องมีการชั่ง ตวง วัด และในบางกรณีจะต้องมีการคัดชนิดหรือคุณภาพของผลผลิตเพื่อให้ได้ตามคุณภาพโดยทั่วไปแล้ว พ่อค้าเอกชนมักจะเอาเปรียบเกษตรกรในการชั่ง ตวง วัด ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของสหกรณ์ที่จะให้บริการที่ดีในด้านนี้แก่สมาชิก โดยจัดหาอุปกรณ์ในการชั่ง ตวง วัด ที่ถูกต้องและแน่นอน และในการคัดชนิดหรือจัดชั้นมาตรฐานของผลผลิต จะต้องมีการผู้มีความชำนาญหรือเคยปฏิบัติงานด้านนี้ติดต่อกันมา เพราะงานด้านนี้อาจจะเป็นการดูด้วยตา สัมผัสด้วยมือหรือดมกลิ่น หากผลผลิตเหล่านั้น

ส่งมาพร้อมกันในปริมาณมาก ก็จะตรวจโดยการสุ่มตัวอย่างมาทดสอบ อีกประการหนึ่งมีความจำเป็นจะต้องอบรมให้สมาชิกตระหนักรู้เสมอว่า การรวมกันหรือพร้อมใจกันนำผลผลิตผลให้สหกรณ์จัดการจำหน่ายให้ นั้น ย่อมมีอำนาจต่อรองสูงกว่าที่สมาชิกต่างคนต่างทำ และสหกรณ์สามารถจะทำสัญญาขายในตลาดที่แน่นอนได้อีกด้วย

สหกรณ์จะต้องแต่งตั้งกรรมการจัดซื้อผลผลิตผลประกอบด้วยกรรมการที่มีความชำนาญในผลผลิตนั้น และผู้จัดการรวบรวมแล้ว เพื่อทำหน้าที่พิจารณาซื้อผลผลิตผลและกำหนดราคา กรรมการซึ่งมีความรู้ในเรื่องผลผลิตผลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพผลผลิตผล ต้องตรวจสอบคุณภาพผลผลิตผล ต้องตรวจสอบการรับมอบผลผลิตผลให้เป็นไปด้วยความถูกต้องเรียบร้อย ในกรณีที่ผลผลิตผล คือ ข้าวเปลือก การหักความชื้น สิ่งเจือปน และอื่นๆ ให้เป็นไปตามประกาศของทางราชการ และกรรมการผู้รับมอบต้องจัดให้มีการชั่งน้ำหนักผลผลิตผลที่รับมอบ โดยชั่งน้ำหนักรวมทั้งข้าวเปลือก กระสอบบรรจุ สิ่งเจือปนและอื่นๆ เพื่อจะได้ทำการคำนวณหาน้ำหนักคงเหลือสุทธิต่อไป กรรมการต้องลงชื่อในใบรับมอบผลผลิตผล

3.6 การขนส่ง ประเพณีที่ปฏิบัติโดยทั่วไปในการขนส่งผลผลิตผลทางเกษตรมักทำโดยบรรจุกาษณะ เช่น กระสอบ ลัง เข่ง หรือหีบห่อเรียบร้อยแล้ว มีอยู่บางชนิดเท่านั้นที่ขนส่งแบบเทกอง สหกรณ์จำเป็นต้องจัดหาภาชนะบรรจุผลผลิตผลดังกล่าวนี้ นอกจากนี้อาจมีผลผลิตผลบางอย่างเน่าเสียได้ ในระหว่างทางจึงต้องหาทางป้องกันการเน่าเสียให้ถูกวิธี เช่น แขน้ำแข็ง ทำรถยนต์ห้องเย็น การอบสารเคมีกำจัดแมลง เป็นต้น

สำหรับการหาพาหนะในการขนส่งผลผลิตผลมายังสหกรณ์นั้น โดยทั่วไปมักให้สมาชิกจัดหาเอง เว้นแต่สหกรณ์ขนาดใหญ่มีปริมาณธุรกิจมาก ก็อาจซื้อรถบรรทุกของตนเองออกไปรับผลผลิตผลถึงไร่นาของสมาชิก ทั้งนี้ จะต้องมีความสามารถชำระรถบรรทุกได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้มีรายได้คุ้มค่าใช้จ่าย และในกรณีที่ผลผลิตผลเน่าเสียง่าย เช่น ผักสด ผลไม้ และไข่ ก็จำเป็นต้องมียานพาหนะขนาดพอเหมาะที่จะออกไปรับผลผลิตผลดังกล่าวถึงไร่นาของสมาชิกได้ หรือหน่วยงานรวบรวมประจำท้องถิ่นนั้น

ในกรณีที่สหกรณ์ไปรับผลิตของสมาชิก ณ จุดนัดหมาย สมาชิกจะต้องเป็นผู้เสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขนส่งผลผลิตผลนั้น ซึ่งราคาค่าขนส่งนี้ถ้าสหกรณ์เป็นผู้ขนส่ง ราคาค่าขนส่งจะเป็นไปตามที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด ทั้งนี้ต้องไม่เกินกว่าราคาในท้องถิ่นโดยทั่วไป

3.7 การเก็บรักษา ผลผลิตผลบางชนิดยังไม่จำเป็นต้องส่งไปขายทันที ภายหลังรวบรวมได้จากสมาชิกแล้ว อาจจำเป็นต้องเก็บรอเอาไว้ให้ได้ปริมาณมากเพื่อขาย เมื่อเห็นว่าได้ราคาสูง กรณีเช่นนี้สหกรณ์ต้องจัดหายุ้งฉาง หรือคลังสินค้าเพื่อเก็บพืชผลดังกล่าวไว้ให้ปลอดภัย ให้สามารถป้องกันความชื้น แมลง หรือศัตรูพืชอื่นๆ เช่น ถ้าเป็นข้าวโพดก็อาจจะต้องพ่นยากันแมลง เป็นต้น นอกจากนี้ผลผลิตผลบางอย่าง เช่น ข้าว ข้าวโพด จะลดน้ำหนักลงเมื่อเก็บรักษาไว้เป็นเวลานาน ดังนั้น ในการซื้อขายต้องคำนึงถึงค่าเสียหายน้ำหนักและจะต้องพิจารณาไปถึงผู้รับผิดชอบในการเก็บรักษาไว้เป็นเวลานาน ดังนั้น ในการซื้อขายต้องคำนึงถึงค่าเสียหายน้ำหนัก และจะต้องพิจารณาไปถึงผู้รับผิดชอบในการเก็บรักษาไว้เป็นเวลานาน ดังนั้น ในการซื้อขายต้องคำนึงถึงค่าเสียหายน้ำหนักลงไปเกินกว่าที่ลดลงเพราะความชื้นแล้ว ควรให้เขารับผิดชอบในน้ำหนักที่ขาดไปได้นั้นด้วย

ในการนำผลิตผลที่รวบรวมไม่ได้ขึ้นย้งฉาง ก่อนที่จะดำเนินการนำผลิตผลจากสมาชิกขึ้นย้งฉาง สหกรณ์จะต้องจัดให้มีการควบคุมดูแลรักษาผลิตผลนั้นๆ เพื่อป้องกันความเสียหายอันอาจจะเกิดขึ้นโดย

- 1) จัดให้มีพนักงานเฝ้าย้งฉางของสหกรณ์ เพื่อดูแลรักษาและรับผิดชอบ
- 2) จัดให้มีการประกันภัย สำหรับผลิตผลในย้งฉางตามมูลค่าทั้งหมดในขณะนั้น เมื่อจำหน่ายผลิตผลในย้งฉางหมดก็ให้ส่งเบี้ยประกันทันที
- 3) จัดให้มีเครื่องมือ เครื่องใช้ประจำย้งฉาง เช่น เครื่องวัดความชื้น เครื่องชั่งน้ำหนัก ไม่น้อยกว่า 500 กิโลกรัม ฯลฯ

3.8 การขาย ผู้จัดการสหกรณ์จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับช่องทางการจำหน่ายผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดที่รวบรวมจากสมาชิก ก่อนอื่นจะต้องทราบถึงตลาดผลิตผลการเกษตรในระดับต่างๆ และผู้ทำหน้าที่ในตลาดแต่ละระดับ ซึ่งแบ่งได้เป็น

1) ตลาดในแหล่งผลิต ประกอบด้วย

- ตลาดท้องถิ่น ผู้ทำหน้าที่รวบรวมผลิตผลทางการเกษตรจากเกษตรกรผู้ผลิต ได้แก่ พ่อค้ารวบรวมในท้องถิ่น ตัวแทน พ่อค้าเร่ สถาบันเกษตรกร เช่น สหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร
- ตลาดกลางท้องถิ่น ผู้ทำหน้าที่รวบรวมให้บริการตลาดเพิ่ม เช่น การเก็บรักษาและแปรรูปเพื่อขายในตลาดระดับต่อไป ผู้ทำหน้าที่ ได้แก่ พ่อค้ารายย่อย พ่อค้าส่งในตลาดกลางท้องถิ่น โรงงานแปรรูป ชุมชุมสหกรณ์ฯ องค์การตลาดกลางเพื่อการเกษตร

2) ตลาดกลางปลายทาง ผู้ทำหน้าที่รวบรวมผลิตผลจะจัดสรร หรือกระจายผลิตผล เพื่อจำหน่ายให้ผู้บริโภคทั้งตลาดภายในประเทศและตลาดส่งออก ผู้ทำหน้าที่ในตลาดระดับนี้ คือ พ่อค้าส่งในตลาดกลางปลายทาง นายหน้า พ่อค้าส่งออก พ่อค้าเก็งกำไร ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และองค์การของรัฐบาล

3) ตลาดขายปลีก ซึ่งผู้ทำหน้าที่ในการตลาดจะจัดสรรผลิตผลเกษตรไปสู่ผู้บริโภคคนสุดท้าย แหล่งจำหน่าย ได้แก่ ร้านค้า และพ่อค้าขายปลีกในตลาดต่างๆ

การขายผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ อาจทำได้ดังนี้ คือ

- ขายให้แก่ชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น
- ขายให้แก่ผู้ซื้อในท้องถิ่นที่ให้ราคาสูงสุด และมีเงื่อนไขในการชำระหนี้ดีที่สุด
- ขายในตลาดอื่นๆ ซึ่งมีเงื่อนไขชำระหนี้ดีที่สุด

สหกรณ์จะขายผลิตผลให้แก่ผู้ซื้อ 2 วิธี คือ

- ขายเป็นเงินสด โดยชำระราคาทันทีเมื่อส่งมอบ
- ขายเป็นเงินเชื่อ ในกรณีที่จำเป็นจะต้องขายเป็นเงินเชื่อ ให้ผู้ซื้อทำสัญญาไว้กับ

สหกรณ์ และจะต้องมีผู้ที่สหกรณ์เชื่อถือได้ค้ำประกันการซื้อเชื่อนั้น

3.9 การนำผลิตผลออกจากย้งฉาง การนำผลิตผลออกจากย้งฉางของสหกรณ์ได้นั้น จะต้องมีหลักฐานการส่งจ่ายผลิตผลตามประเภท ชนิด จำนวน ที่ผู้มีอำนาจของสหกรณ์เป็นผู้ส่ง เช่น ประธานกรรมการหรือผู้จัดการสหกรณ์ หลักฐานการส่งจ่าย ได้แก่ ใบส่งจ่ายผลิตผล เมื่อมีผู้ซื้อผลิตผลสหกรณ์ต้องจัดให้มีการชั่งน้ำหนักรวมทั้งภาชนะ แล้วหักน้ำหนักชดเชยเกี่ยวกับภาชนะ ความชื้น สิ่งเจือปน คงเหลือเป็น

นำนักสุทธิ แล้วนำยอดรวมของน้ำหนักสุทธิผลิตผลชนิดเดียวกันนี้ ไปหักยอดในทะเบียนรวบรวมผลิตผลเป็นรายวัน และในทุกครั้งที่มีการจ่ายผลิตผลออกจากยุ้งฉาง

3.10 การกำหนดราคาขาย คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้พิจารณากำหนดราคาขายผลิตผล โดยคำนึงถึงราคาซื้อขายของตลาดท้องถิ่น หรือตลาดภายในประเทศเป็นเกณฑ์พิจารณา โดยผู้จัดการสหกรณ์ต้องติดตามความเคลื่อนไหวของตลาด ราคาผลิตผลการเกษตรตลอดเวลา ซึ่งอาจจะได้มาจากแหล่งข่าวสารต่างๆ ที่พอจะเชื่อถือได้ เพื่อประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการดำเนินการ การกำหนดราคาขายนี้ให้พิจารณาค่าใช้จ่ายต่างๆ ทั้งหมดตั้งแต่เริ่มดำเนินการรวบรวมจนถึงเวลาที่จะประกอบด้วย

3.11 การรับชำระเงินค่าขายผลผลิต กรณีสหกรณ์ขายผลิตผลให้กับผู้ซื้อในท้องถิ่น ให้สหกรณ์ขอรับเงินค่าขายผลิตผลเป็นเงินสด ถ้าสหกรณ์ต้องการขายให้กับผู้ซื้อซึ่งอยู่ต่างท้องถิ่นหรืออยู่ห่างไกลมาก ซึ่งไม่สามารถชำระเป็นเงินสดได้ ก็จะขอให้ชำระมูลค่าผลิตผลนั้นๆ โดยผ่านทางธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) หรือธนาคารพาณิชย์ซึ่งตั้งอยู่ในท้องถิ่นเดียวกับสหกรณ์ได้ เช่น ใช้ตราพดท์ หรือตัวแลกเงิน เป็นต้น

กิจกรรม 4.2.2

1. การดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์ทั้งในฐานะองค์การธุรกิจ และในฐานะสหกรณ์อย่างไรบ้าง
2. จงอธิบายหลักการพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 4.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.2 เรื่องที่ 4.2.2)

เรื่องที่ 4.2.3

การดำเนินธุรกิจแปรรูปผลผลิตของสหกรณ์

ธุรกิจแปรรูปผลผลิตของสหกรณ์เป็นกิจการที่สหกรณ์จัดให้มีขึ้น เพื่อการแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรของสมาชิกเป็นการเพิ่มมูลค่าผลิตผลของสมาชิก ซึ่งส่วนใหญ่แล้วธุรกิจการแปรรูปของสหกรณ์จะเชื่อมโยงต่อเนื่องกับธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ เช่น สหกรณ์การเกษตรรวบรวมข้าวเปลือกของสมาชิก นำมาเข้าโรงสีข้าวของสหกรณ์ เพื่อการแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร สหกรณ์โคนมรวบรวมน้ำนมดิบจากสมาชิกมาแปรรูปเป็นนมกล่องยู เอ ส ที หรือนมพาสเจอร์ไรซ์ สหกรณ์กองทุนสวนยางรับน้ำยางดิบมาแปรรูปเป็นยางแผ่นรมควัน หรือสหกรณ์โคนมนำวัตถุดิบต่างๆ มาแปรรูปเป็นอาหารสัตว์ เป็นต้น

สหกรณ์ที่ทำธุรกิจการแปรรูป ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง และจะรวมถึงสหกรณ์บริการที่นำผลผลิตต่างๆ ของสมาชิกมาแปรรูป เช่น สหกรณ์หัตถกรรมต่างๆ ที่นำผ้าไหม ผ้าฝ้าย ผ้ามัดย้อม มาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป หรือผลิตภัณฑ์อื่นๆ เป็นต้น

1. วัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจแปรรูปผลผลิตของสหกรณ์

ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ที่มีสมาชิกจำนวนมากต้องดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตด้วยการรวบรวมผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์จากสมาชิกมาช่วยจำหน่ายเพื่อให้ได้ราคาดีและยุติธรรม (ธุรกิจขาย) ด้วยการสร้างฉางเก็บผลผลิต ซึ่งอาจเป็นข้าวเปลือก ข้าวโพด มะพร้าว มันสำปะหลัง ฯลฯ เพื่อกักตุนไว้ขายในขณะราคาสูงขึ้นตอนปลายฤดูกาลผลิต สหกรณ์อาจเลือกใช้วิธีการรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกได้โดยการซื้อขายด้วยเงินสด หรือเป็นตัวแทนจำหน่าย หรือใช้วิธีการรวบรวมเข้ากองกลาง (กงสี) ทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสมตามลักษณะของผลผลิต หรือวิธีการปฏิบัติในแต่ละท้องถิ่น แต่เมื่อถึงสิ้นปี สหกรณ์จัดทำบัญชีแล้ว มีกำไรก็จะจ่ายเป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกกระทำกับสหกรณ์ กลับคืนไปสู่สมาชิกซึ่งมักจะจ่ายในวันประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์ โดยลักษณะนี้สมาชิกจะได้รับประโยชน์จากการจำหน่ายผลผลิตของตนผ่านสหกรณ์อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย ซึ่งแตกต่างกับการจำหน่ายผลผลิตให้แก่พ่อค้าเอกชน ซึ่งสมาชิกไม่มีโอกาสได้รับเงินกำไรเฉลี่ยคืนเลย บางสหกรณ์อาจกำหนดให้สมาชิกใช้ผลผลิตของตนชำระหนี้แทนเงินสดได้ ซึ่งจะช่วยให้สหกรณ์ได้รับชำระหนี้จากสมาชิกอย่างครบถ้วนตามกำหนด สหกรณ์รับผลผลิตของสมาชิกด้วยการชั่งตวงที่ตรงไปตรงมา และตีราคาผลผลิตให้อย่างยุติธรรมเสมอ จึงเป็นการสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกสหกรณ์

อย่างไรก็ตาม การที่สหกรณ์ต้องกักตุนผลผลิตไว้ที่ยังฉางของสหกรณ์ เพื่อรอไว้ขายเมื่อราคาสูงขึ้น จะมีผลทำให้ต้นทุนสูงตามไปด้วย ทั้งนี้การกักตุนผลผลิตที่รับซื้อจากสมาชิกไว้นั้นจะทำให้ราคาผลผลิตสูงเสมอไปก็ทำได้ยาก เพราะสหกรณ์ก็ยังคงขายผลผลิตเหล่านั้นให้แก่พ่อค้าในท้องถิ่นอยู่นั่นเอง จะด้วยวิธีประมูลหรือประกวดราคาขายก็ตาม พ่อค้าในท้องถิ่นก็ยังใช้อิทธิพลที่จะรวมกันกำหนดราคาได้ตามใจชอบเช่นเคย สหกรณ์ส่วนใหญ่ก็ยังไม่มียุทธวิธีที่จะนำผลผลิตนั้นส่งไปจำหน่ายที่ตลาดปลายทางได้ ราคาผลผลิตที่สหกรณ์ได้รับจึงยังมีใช้ราคาที่ดีที่สุด

ดังนั้น การที่จะแก้ปัญหาเพื่อให้สมาชิกสหกรณ์ได้รับราคาผลผลิตดีขึ้นอย่างแท้จริงนั้น จำเป็นต้องนำผลผลิตที่รวบรวมได้นั้น มาทำการแปรรูปอีกขั้นหนึ่งก่อนการจำหน่าย เช่น แปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร มะพร้าวเป็นน้ำมันมะพร้าวหรือน้ำตาลมะพร้าว มันสำปะหลังเป็นมันเส้นหรือเม็ดอัดเม็ด เป็นต้น ซึ่งราคาผลิตภัณฑ์ที่แปรรูปออกมาใหม่นี้ราคาย่อมสูงขึ้นและมีผลิตภัณฑ์พลอยได้ (by product) ติดตามให้จำหน่ายได้อีกด้วย เช่น ธุรกิจการแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร ในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกส่วนใหญ่มีอาชีพทำนาและขายข้าวเปลือกผ่านสหกรณ์ที่มีมูลค่าหลายร้อยล้านบาท จำหน่ายข้าวสารมูลค่านับสิบล้านบาท สหกรณ์การเกษตรมีโอกาที่จะสามารถคืนราคาข้าวเปลือกไปสู่สมาชิกได้สูงกว่าที่เคยจากการขายข้าวสารและผลิตภัณฑ์พลอยได้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากระบวนการสีข้าว เช่น รำข้าวและปลายข้าว ภายหลังการแปรรูป ดังนั้นสหกรณ์การเกษตรในท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่จึงจัดสร้างโรงสีขนาดตั้งแต่กำลังผลิต 1-2 ตันต่อวันขึ้น เพื่อการแปรรูปจะเห็นได้ว่า “ธุรกิจแปรรูปผลผลิต” จึงเป็นธุรกิจที่ต่อเนื่องจากธุรกิจรวบรวมผลผลิต หรือเป็นการสนับสนุนกิจการการรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ให้บรรลุความสำเร็จ

การแปรรูปผลผลิตของสหกรณ์ สามารถกระทำได้ 2 รูปแบบ คือ

- 1) สหกรณ์ทำการแปรรูปผลผลิตที่รับซื้อมาจากสมาชิกเอง
- 2) สหกรณ์รับจ้างแปรรูปผลผลิตให้กับสมาชิกหรือเกษตรกรทั่วไป

นอกจากการจัดตั้งโรงสีสหกรณ์ในระดับท้องถิ่น เพื่อทำการแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสารแล้ว สหกรณ์การเกษตรหลายแห่งยังได้จัดตั้งโรงงานแปรรูปผลผลิตการเกษตรอื่นๆ ที่สหกรณ์รวบรวมได้จากสมาชิก เพื่อวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้สมาชิกจำหน่ายผลผลิตของตนได้ราคาดีขึ้นหรือเพื่อให้บริการสนองความต้องการของสมาชิก เช่น ธุรกิจการแปรรูปน้ำมันดิบของสมาชิกมาเป็นนมพลาสเจอร์ไรซ์ การแปรรูปน้ำยางสดเป็นยางแผ่นรมควัน การแปรรูปลำไยเป็นลำไยอบแห้ง การแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร การแปรรูปผลปาล์มเป็นน้ำมันปาล์ม เป็นต้น

โดยสรุป การดำเนินธุรกิจการแปรรูปของสหกรณ์นั้น มีวัตถุประสงค์ “ในฐานะองค์การธุรกิจ” คือ เพื่อให้สหกรณ์มีรายได้จากธุรกิจหรือมีกำไรจากการดำเนินธุรกิจ มีปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นจากการแปรรูปผลผลิตของสมาชิก และเพื่อให้สหกรณ์มีรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ส่วนวัตถุประสงค์ “ในฐานะสหกรณ์” เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิตทางการเกษตรให้แก่สมาชิก เพื่อช่วยให้สมาชิกจำหน่ายผลผลิตของตนได้ราคาดีขึ้น และเพื่อให้บริการสนองความต้องการของสมาชิก

2. หลักการพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจแปรรูปผลผลิตของสหกรณ์

ก่อนที่สหกรณ์จะดำเนินธุรกิจแปรรูปผลผลิต หรือเริ่มจัดตั้งโรงงานแปรรูปผลผลิต หรือโรงงานผลิตสินค้า คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการสหกรณ์ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ควรพิจารณาหลักการพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจแปรรูปผลผลิต ดังต่อไปนี้

2.1 ปริมาณผลผลิตและผลิตภัณฑ์ของสมาชิก ที่จะสามารถนำมาแปรรูปได้ในฤดูกาลผลิตหนึ่งๆ หรือจำนวนสินค้าที่สหกรณ์คาดว่าจะขายได้ในแต่ละสัปดาห์ ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการที่สหกรณ์จะกำหนดขนาดของโรงงาน เช่น จำนวนวัตถุดิบที่นำเข้าสู่โรงงานแปรรูปอาจจะไม่ประหยัดในทางเศรษฐกิจ คือ จำนวนผลผลิตน้อยเกินไปไม่คุ้มค่ากับกระบวนการแปรรูปในแต่ละครั้ง หรือสถานที่ที่กำหนดให้จัดตั้ง

โรงงานอยู่ไกลตลาดมาก ไกลจากแหล่งวัตถุดิบ หรือไกลจากแหล่งกำเนิดไฟฟ้า ซึ่งทำให้สหกรณ์ต้องเสียค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนต่อหน่วยสูงมาก ในกรณีเช่นนี้การตั้งโรงงานแปรรูปหรือผลิตสินค้าอาจต้องยกเลิกไปก่อน จนกว่าการแปรรูปผลผลิตผลนั้นจะมีขนาดคุ้มทุน หรือสามารถตั้งโรงงานได้ เพราะการคมนาคมสะดวกและมีการขยายหน่วยจ่ายกระแสไฟฟ้าออกไปถึงแล้ว

2.2 เงินทุน จำนวนเงินทุนที่จะใช้ซึ่งคลุมถึงการลงทุนในเรื่องโรงเรือน เครื่องจักร เครื่องมือ กระแสไฟฟ้า วัตถุดิบ ค่าจ้างคนงาน ฯลฯ ถ้าสหกรณ์มีปัญหาในเรื่องเงินทุนเพื่อใช้จ่ายในเรื่องต่างๆ ที่กล่าวมา อาจต้องระงับการสร้างโรงงานแปรรูป เพราะการสร้างโรงงานแปรรูปมีอุปกรณ์ไม่พร้อมอาจนำไปสู่การดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและผลิตผลที่ได้จากการแปรรูปอาจมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งจะทำให้สหกรณ์ประสบการขาดทุนได้ แต่ถ้าหากสหกรณ์มีความจำเป็นที่จะต้องให้บริการด้านการแปรรูปสมาชิกอย่างรีบด่วน สหกรณ์ก็ต้องเตรียมรับการเสี่ยงภัยที่อาจเกิดขึ้น

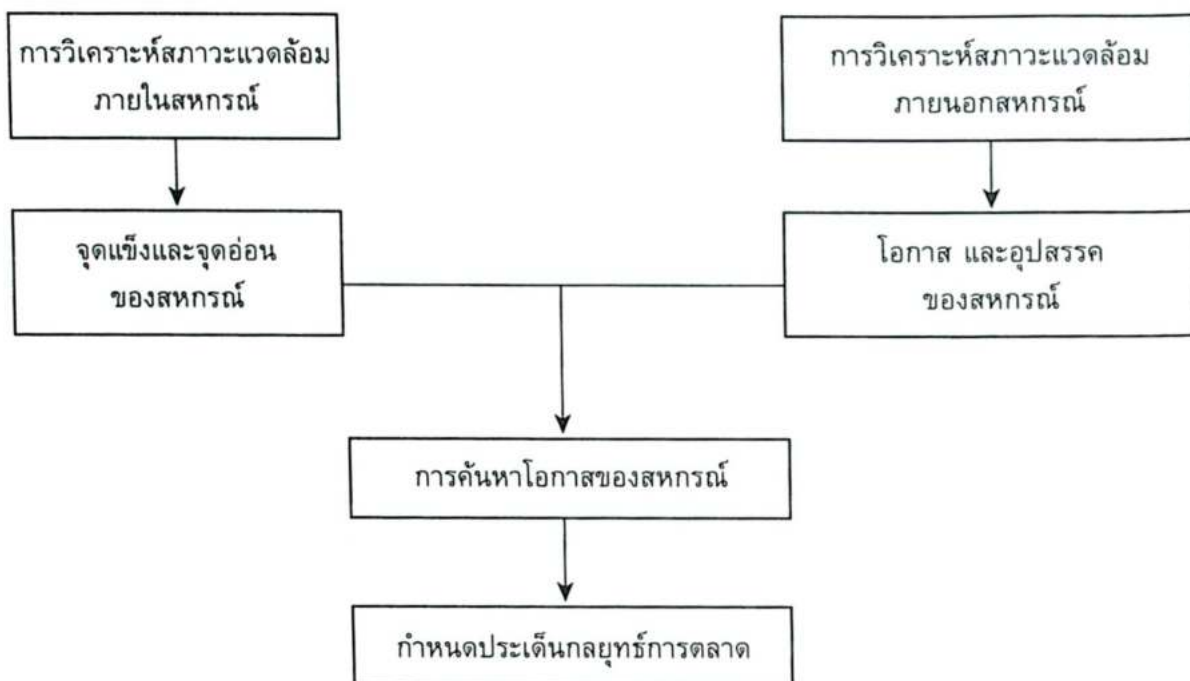
2.3 การคาดคะเนค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบ ค่าจ้าง ค่าใช้จ่ายดำเนินการ ค่าขนส่ง รวมทั้งราคาที่จะขายผลผลิตได้หลังจากการแปรรูปแล้ว ซึ่งเมื่อคำนวณแล้วควรจะต้องมีส่วนเหลือเกิดขึ้น เพราะในระยะแรกของการสร้างโรงงานเพื่อแปรรูปจะต้องมีรายการจ่ายเงินค่าดอกเบี้ยเงินลงทุนในการสร้างอุปกรณ์และเครื่องจักร เครื่องมือต่างๆ ในการแปรรูปและสหกรณ์เองก็ควรจะต้องเก็บเงินสดสำรองไว้ด้วยเพื่อการใช้จ่ายที่จำเป็นอื่นๆ

2.4 ช่องทางการจัดจำหน่ายผลผลิต เป็นข้อมูลที่ผู้จัดการสหกรณ์จะละเลยไม่ได้ ตลาดหรือผู้ซื้อของโรงงานแปรรูปทั้งหลายเป็นตัวกำหนดเวลาการทำงานของเครื่องจักร เครื่องมือในการแปรรูปตลอดถึงการใช้แรงงาน ในระยะที่ตลาดมีความต้องการผลิตภัณฑ์เป็นจำนวนมาก โรงงานแปรรูปจะทำงานได้เต็มกำลังผลิต แรงงานถูกใช้อย่างทั่วถึงทำให้ค่าใช้จ่ายต่างๆ ต่อหน่วยลดลงได้ ดังนั้น ผู้จัดการที่ความสามารถจะต้องพยายามหาตลาดและสังเกตความเคลื่อนไหวในด้านตลาดของผลิตภัณฑ์ที่สหกรณ์แปรรูปตามไปด้วย กล่าวคือ ฉางหรือที่เก็บพืชผลมีโอกาสรบายวัตถุดิบออกไป ทำให้เกิดที่ว่างสำหรับการรวบรวมผลผลิตเพื่อการแปรรูปได้อีก ธุรกิจการแปรรูปก็จะเกิดประสิทธิภาพในแง่ของการจัดการ และถ้าหากการดำเนินงานมีผลกำไรทุกรอบ หรือเกือบทุกรอบของการหมุนเวียนธุรกิจแต่ละครั้ง ก็ยิ่งแสดงถึงความสามารถและความชำนาญของผู้จัดการ ตลาดของผลิตภัณฑ์อาจเป็นหน่วยงานราชการ ภาคเอกชนต่างๆ หรือสหกรณ์ด้วยกัน เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล ค่ายทหาร ร้านค้าในชุมชน ร้านสหกรณ์ หรือถ้าผลิตภัณฑ์ที่สหกรณ์ผลิตมีคุณภาพได้มาตรฐานก็สามารถส่งออกเพื่อไปจำหน่ายยังตลาดต่างประเทศได้

การดำเนินงานด้านแปรรูปผลผลิตที่มาจากสินค้าเกษตร มีตั้งแต่การแปรรูปอย่างง่าย ๆ จนกระทั่งถึงขั้นแปรรูปสินค้าโดยอาศัยเทคโนโลยีทางเคมี และเทคโนโลยีชีวภาพร่วมด้วย และการแปรรูปของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดก็แตกต่างกันไป หลักการแปรรูปสินค้าเกษตรก็คือ ผลิตภัณฑ์แปรรูปที่มีคุณภาพจะต้องได้มากจากการแปรรูปที่ใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพผ่านกระบวนการแปรรูปที่ถูกต้อง

ตัวอย่าง การแปรรูปข้าวเปลือกให้เป็นข้าวสาร สหกรณ์จะต้องเริ่มต้นจากการ

1) รับข้าวเปลือกที่มีคุณภาพ ซึ่งวิธีการตรวจสอบคุณภาพข้าวเปลือกทำได้โดยการบดข้าวเปลือก



ภาพที่ 5.9 กระบวนการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการตลาด

จากภาพที่ 5.9 แสดงกระบวนการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการตลาดเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์การตลาดเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สหกรณ์จะต้อง “รู้เขา รู้เรา” นั่นคือ จะต้องทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการตลาด โดยจะต้องทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์เพื่อทราบถึงจุดแข็ง (จุดเด่น) และจุดอ่อนของสหกรณ์ ซึ่งถือว่าเป็น “รู้เรา” นอกจากนี้ สหกรณ์จะต้อง “รู้เขา” คือ สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์เพื่อทราบถึงโอกาสและข้อจำกัดของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ โดยทั่วไปการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการตลาดมักนิยมใช้การวิเคราะห์แบบ SWOT ซึ่งย่อมาจาก strengths weakness opportunities and threats ดังนั้น สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์สิ่งสำคัญ คือ

1. การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์ (strengths and weaknesses)
2. การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของสหกรณ์ (opportunities and threats)

1. การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์ เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (internal environment analysis) ซึ่งเป็นการศึกษาถึงจุดแข็งหรือข้อดีและจุดอ่อนที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมภายในของสหกรณ์ทางการตลาด การเงิน การผลิตและสหกรณ์ ทั้งนี้เพราะการที่สหกรณ์มีจุดแข็งในสิ่งเหล่านี้เท่ากับเป็นโอกาสที่ดีสำหรับการประสบความสำเร็จของการกำหนดแผนการตลาด แต่ถ้าสหกรณ์มีจุดอ่อนที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมภายในในด้านต่างๆ นั้น เป็นสิ่งที่สหกรณ์ต้องให้ความสนใจเพื่อจะรีบทำการแก้ไขต่อไป การวิเคราะห์จุดแข็งนี้จะต้องทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อ

จะได้ทราบว่าสหกรณ์มีจุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์เกี่ยวกับอะไรบ้าง ดังนั้น เมื่อสหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในจะมีวัตถุประสงค์ก็เพื่อศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์นั่นเอง

2. การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของสหกรณ์ เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (external environment analysis) โดยการพิจารณาถึงสภาวะแวดล้อมภายนอกและรู้จักใช้โอกาสจากสภาวะแวดล้อมภายนอกให้เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแผนการตลาด นั่นคือ ต้องให้ทันเหตุการณ์และต้องใช้ก่อนสหกรณ์อื่น นอกจากนี้ สหกรณ์จะต้องพิจารณาอุปสรรคที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมภายนอกและทำการแก้ปัญหาจากอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น และปรับแผนการตลาดให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมนั้น ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงผลกระทบจากสภาวะแวดล้อมภายนอกที่จะอิทธิพลต่อการสร้างโอกาสและอุปสรรคต่อสหกรณ์อย่างไรบ้าง

กิจกรรม 5.2.1

1. สภาวะแวดล้อมการตลาด คืออะไร
2. สภาวะแวดล้อมการตลาดมีความสำคัญอย่างไร
3. สภาวะแวดล้อมการตลาดที่สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์ มีกี่ประเภท ได้แก่อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 5.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.2 เรื่องที่ 5.2.1)

เรื่องที่ 5.2.2

สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์

การวางแผนกลยุทธ์การตลาดนั้นสภาวะแวดล้อมที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจ ทั้งนี้เพราะสภาวะแวดล้อมนี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และจะมีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วย จึงทำให้ผู้บริหารการตลาดต้องพิจารณาเพื่อปรับกลยุทธ์การตลาด เพื่อเพิ่มยอดให้มากยิ่งขึ้นและสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงนี้ นอกจากจะเกิดขึ้นภายในสหกรณ์แล้วยังมีแรงกระตุ้นจากภายนอกที่มีผลทำให้สภาวะแวดล้อมการตลาดเปลี่ยนแปลง เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และยังมีผลกระทบต่อการทำงานทางการตลาด หรือเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วอาจทำให้โอกาสทางการตลาดน้อยไปก็ได้ ดังนั้น สภาวะแวดล้อมทางการตลาดที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ คือ สภาวะแวดล้อมภายใน เป็นสภาวะแวดล้อมที่ผู้บริหารการตลาดของสหกรณ์สามารถควบคุมได้เพราะมีอำนาจที่จะสร้างขึ้นมา ได้แก่

1. ทรัพยากรของสหกรณ์ ประกอบด้วย

1.1 การจัดการหรือการบริหาร โดยสหกรณ์จะต้องทำการพิจารณาเปรียบเทียบทางด้านทักษะและความสามารถของผู้บริหาร โครงสร้างองค์การ ระบบการวางแผน มาตรฐาน กระบวนการปฏิบัติงานและระบบการควบคุม ทั้งนี้ในการวิเคราะห์แล้วหากพบว่า สหกรณ์มีจุดเด่นเหนือคู่แข่งชั้นสหกรณ์ก็จะนำจุดเด่นนั้นมาทำให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์ได้ แต่ถ้าสหกรณ์พบว่า อะไรที่เป็นจุดอ่อนที่จะทำให้สหกรณ์เสียเปรียบคู่แข่งแล้ว ก็ควรทำการแก้ไขให้ดีขึ้น

1.2 บุคลากร สหกรณ์จะต้องทำการพิจารณาถึงทัศนคติของพนักงาน ความสามารถในการทำงาน ประสิทธิภาพและจำนวนพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้ปรับสิ่งเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์และเหมาะสมกับสภาพตลาดด้วย

1.3 เงินทุน สหกรณ์จะต้องพิจารณาถึงแหล่งที่มาของเงินทุน ต้นทุนของเงินทุน ปริมาณเงินและระยะเวลาในการใช้คืนเพื่อสหกรณ์จะได้ติดต่อได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็วเพียงพอกับการใช้ด้านกิจกรรมการตลาดที่สำคัญและจำเป็นของสหกรณ์

1.4 เครื่องจักร สหกรณ์สามารถพิจารณาถึงประสิทธิภาพของเครื่องจักร การดัดแปลงใช้กับงานและค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง โดยการเปรียบเทียบกับของคู่แข่งถึงประสิทธิภาพของเครื่องจักรในการผลิตสินค้าได้เพียงพอกับความต้องการของตลาดได้หรือไม่

1.5 วัตถุดิบ สหกรณ์จะต้องพิจารณาถึง ปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน จำนวนผู้ผลิตและผู้ขาย ฤดูกาลระยะเวลาในการสั่งซื้อ โดยที่สหกรณ์จะต้องสร้างความได้เปรียบจากวัตถุดิบที่เหนือคู่แข่งชั้นด้วยการหาซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพดีกว่า ต้นทุนถูกกว่า ปริมาณที่มากกว่า สามารถหาซื้อได้จากหลายแหล่ง และมีระยะเวลาในการสั่งซื้อน้อยกว่า

1.6 **เทคโนโลยี** สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์เทคโนโลยีสำหรับการผลิตและการดำเนินงานของสหกรณ์ที่จะต้องทำการเปรียบเทียบคู่แข่งชั้น คือ ต้นทุนในการหาซื้อ การสร้างมูลค่าเพิ่มของเทคโนโลยี ให้กับสหกรณ์หรือผลิตภัณฑ์และความได้เปรียบในเชิงเปรียบเทียบระหว่างเทคโนโลยีให้กับสหกรณ์หรือผลิตภัณฑ์ และความได้เปรียบในเชิงเปรียบเทียบระหว่างเทคโนโลยีของสหกรณ์กับของคู่แข่งชั้นที่กำลังใช้อยู่ ดังนั้น ถ้าสหกรณ์มีความได้เปรียบทางด้านเทคโนโลยีแล้วจะทำให้สหกรณ์สามารถออกผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดได้เร็วกว่าคู่แข่งชั้น

2. **ส่วนประสมการตลาด (marketing mix)** ซึ่งเป็นองค์ประกอบทั้งหมดที่ถูกกำหนดเป็นกิจกรรมทางการตลาดที่สหกรณ์ต้องมีเพื่อที่จะเข้าถึงการตอบสนองความต้องการของตลาด ได้แก่

2.1 **ปัจจัยที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์** มีข้อมูลที่สำคัญที่ต้องพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาด ได้แก่ ลักษณะเด่นของผลิตภัณฑ์ คุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์ ความใหม่ของผลิตภัณฑ์ ความมั่นคงของผลิตภัณฑ์ในขณะเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำหรือเกิดสงคราม ความยากง่ายในการลอกเลียนแบบ การแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งชั้น ความผันแปรตามฤดูกาล ผลกระทบของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ จำนวนขนาดและเกรด การบริการที่สำคัญ ความล้าสมัย และความเป็นไปได้ทางเทคนิค

2.2 **ปัจจัยเกี่ยวกับราคา** แม้ว่าจะปัจจัยที่จับต้องไม่ได้แต่ก็เป็นสิ่งที่สามารถกำหนดขึ้นได้โดยให้ความแตกต่างไปตามชนิด คุณภาพหรือลักษณะของสินค้าหรือบริการ ดังนั้น จึงมีข้อมูลที่สำคัญที่ต้องพิจารณาเพื่อการวางแผนกลยุทธ์การตลาด คือ ราคาเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น การประหยัดต้นทุนรวม นโยบาย และกลยุทธ์การตั้งราคา

2.3 **ปัจจัยเกี่ยวกับการจัดจำหน่าย** เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทางการตลาดที่เป็นเหตุให้สินค้าและบริการถึงมือผู้บริโภคได้ถูกต้องกับเวลา สถานที่ สะดวกแก่การซื้อหา หรือเรียกใช้ ดังนั้น ข้อมูลที่สำคัญเพื่อการวางแผนกลยุทธ์การตลาด ได้แก่ ผลกระทบต่อช่องทางจัดจำหน่ายปัจจุบัน การยอมรับของสมาชิกของช่องทางจัดจำหน่าย และความเป็นไปได้ของการขนส่งและการเก็บรักษา

2.4 **ปัจจัยเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด** เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับการใช้สื่อเพื่อการติดต่อสื่อสารให้ลูกค้าเป้าหมายได้ทราบ ได้รู้จักผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ด้วยวิธีโฆษณา การขายโดยบุคคล การส่งเสริมการขาย รวมถึงการออกข่าวและการประชาสัมพันธ์ ฉะนั้นข้อมูลที่สำคัญที่ต้องพิจารณา คือ งบประมาณในการส่งเสริมการตลาดที่ต้องการ สื่อที่จะใช้เป็นการจูงใจ หรือกระตุ้นให้ซื้อสินค้าและบริการ ความสามารถในการให้บริการและความบ่อยครั้งในการใช้สื่อ

กิจกรรม 5.2.2

สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์ คืออะไร ได้แก่อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 5.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.2 เรื่องที่ 5.2.2)

เรื่องที่ 5.2.2

สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์

การวางแผนกลยุทธ์การตลาดนั้นสภาวะแวดล้อมที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจ ทั้งนี้เพราะสภาวะแวดล้อมนี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และจะมีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วย จึงทำให้ผู้บริหารการตลาดต้องพิจารณาเพื่อปรับกลยุทธ์การตลาด เพื่อเพิ่มยอดขายมากยิ่งขึ้นและสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงนี้ นอกจากจะเกิดขึ้นภายในสหกรณ์แล้วยังมีแรงกระตุ้นจากภายนอกที่มีผลทำให้สภาวะแวดล้อมการตลาดเปลี่ยนแปลง เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และยังมีผลกระทบต่อการทำงานทางการตลาด หรือเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วอาจทำให้โอกาสทางการตลาดน้อยไปก็ได้ ดังนั้น สภาวะแวดล้อมทางการตลาดที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ คือ สภาวะแวดล้อมภายใน เป็นสภาวะแวดล้อมที่ผู้บริหารการตลาดของสหกรณ์สามารถควบคุมได้เพราะมีอำนาจที่จะสร้างขึ้นมา ได้แก่

1. ทรัพยากรของสหกรณ์ ประกอบด้วย

1.1 การจัดการหรือการบริหาร โดยสหกรณ์จะต้องทำการพิจารณาเปรียบเทียบทางด้านทักษะและความสามารถของผู้บริหาร โครงสร้างองค์การ ระบบการวางแผน มาตรฐาน กระบวนการปฏิบัติงานและระบบการควบคุม ทั้งนี้ในการวิเคราะห์แล้วหากพบว่า สหกรณ์มีจุดเด่นเหนือคู่แข่งชั้นสหกรณ์ก็จะนำจุดเด่นนั้นมาทำให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์ได้ แต่ถ้าสหกรณ์พบว่า อะไรที่เป็นจุดอ่อนที่จะทำให้สหกรณ์เสียเปรียบคู่แข่งชั้นแล้ว ก็ควรทำการแก้ไขให้ดีขึ้น

1.2 บุคลากร สหกรณ์จะต้องทำการพิจารณาถึงทัศนคติของพนักงาน ความสามารถในการทำงาน ประสิทธิภาพและจำนวนพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้ปรับสิ่งเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์และเหมาะสมกับสภาพตลาดด้วย

1.3 เงินทุน สหกรณ์จะต้องพิจารณาถึงแหล่งที่มาของเงินทุน ต้นทุนของเงินทุน ปริมาณเงินและระยะเวลาในการใช้คืนเพื่อสหกรณ์จะได้ติดต่อได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็วเพียงพอกับการใช้ด้านกิจกรรมการตลาดที่สำคัญและจำเป็นของสหกรณ์

1.4 เครื่องจักร สหกรณ์สามารถพิจารณาถึงประสิทธิภาพของเครื่องจักร การดัดแปลงใช้กับงานและค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง โดยการเปรียบเทียบกับของคู่แข่งถึงประสิทธิภาพของเครื่องจักรในการผลิตสินค้าได้เพียงพอกับความต้องการของตลาดได้หรือไม่

1.5 วัตถุดิบ สหกรณ์จะต้องพิจารณาถึง ปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน จำนวนผู้ผลิตและผู้ขาย ฤดูกาลระยะเวลาในการสั่งซื้อ โดยที่สหกรณ์จะต้องสร้างความได้เปรียบจากวัตถุดิบที่เหนือคู่แข่งชั้นด้วยการหาซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพดีกว่า ต้นทุนถูกกว่า ปริมาณที่มากกว่า สามารถหาซื้อได้จากหลายแหล่ง และมีระยะเวลาในการสั่งซื้อน้อยกว่า

1.6 เทคโนโลยี สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์เทคโนโลยีสำหรับการผลิตและการดำเนินงานของสหกรณ์ที่จะต้องทำการเปรียบเทียบคู่แข่งชั้น คือ ต้นทุนในการหาซื้อ การสร้างมูลค่าเพิ่มของเทคโนโลยี ให้กับสหกรณ์หรือผลิตภัณฑ์และความได้เปรียบในเชิงเปรียบเทียบระหว่างเทคโนโลยีให้กับสหกรณ์หรือผลิตภัณฑ์ และความได้เปรียบในเชิงเปรียบเทียบระหว่างเทคโนโลยีของสหกรณ์กับของคู่แข่งชั้นที่กำลังใช้อยู่ ดังนั้น ถ้าสหกรณ์มีความได้เปรียบทางด้านเทคโนโลยีแล้วจะทำให้สหกรณ์สามารถออกผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดได้เร็วกว่าคู่แข่งชั้น

2. ส่วนประสมการตลาด (marketing mix) ซึ่งเป็นองค์ประกอบทั้งหมดที่ถูกกำหนดเป็นกิจกรรมทางการตลาดที่สหกรณ์ต้องมีเพื่อที่จะเข้าถึงการตอบสนองความต้องการของตลาด ได้แก่

2.1 ปัจจัยที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ มีข้อมูลที่สำคัญที่ต้องพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาด ได้แก่ ลักษณะเด่นของผลิตภัณฑ์ คุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์ ความใหม่ของผลิตภัณฑ์ ความมั่นคงของผลิตภัณฑ์ในขณะเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำหรือเกิดสงคราม ความยากง่ายในการลอกเลียนแบบ การแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งชั้น ความผันแปรตามฤดูกาล ผลกระทบของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ จำนวนขนาดและเกรด การบริการที่สำคัญ ความล้าสมัย และความเป็นไปได้ทางเทคนิค

2.2 ปัจจัยเกี่ยวกับราคา แม้ว่าจะเป็นปัจจัยที่จับต้องไม่ได้แต่ก็เป็นสิ่งที่สามารถกำหนดขึ้นได้โดยให้มีความแตกต่างไปตามชนิด คุณภาพหรือลักษณะของสินค้าหรือบริการ ดังนั้น จึงมีข้อมูลที่สำคัญที่ต้องพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาด คือ ราคาเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น การประหยัดต้นทุนรวม นโยบาย และกลยุทธ์การตั้งราคา

2.3 ปัจจัยเกี่ยวกับการจัดจำหน่าย เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ทางการตลาดที่เป็นเหตุให้สินค้าและบริการถึงมือผู้บริโภคได้ถูกต้องกับเวลา สถานที่ สะดวกแก่การซื้อหา หรือเรียกใช้ ดังนั้น ข้อมูลที่สำคัญเพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาด ได้แก่ ผลกระทบต่อช่องทางการจัดจำหน่ายปัจจุบัน การยอมรับของสมาชิกของช่องทางการจัดจำหน่าย และความเป็นไปได้ของการขนส่งและการเก็บรักษา

2.4 ปัจจัยเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับการใช้สื่อเพื่อการติดต่อสื่อสารให้ลูกค้าเป้าหมายได้ทราบ ได้รู้จักผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ด้วยวิธีโฆษณา การขายโดยบุคคล การส่งเสริมการขาย รวมถึงการออกข่าวและการประชาสัมพันธ์ ฉะนั้นข้อมูลที่สำคัญที่ต้องพิจารณา คือ งบประมาณในการส่งเสริมการตลาดที่ต้องการ สื่อที่จะใช้เป็นการจูงใจ หรือกระตุ้นให้ซื้อสินค้าและบริการ ความสามารถในการให้บริการและความบ่อยครั้งในการใช้สื่อ

กิจกรรม 5.2.2

สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์ คืออะไร ได้แก่อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 5.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.2 เรื่องที่ 5.2.2)

เรื่องที่ 5.2.3

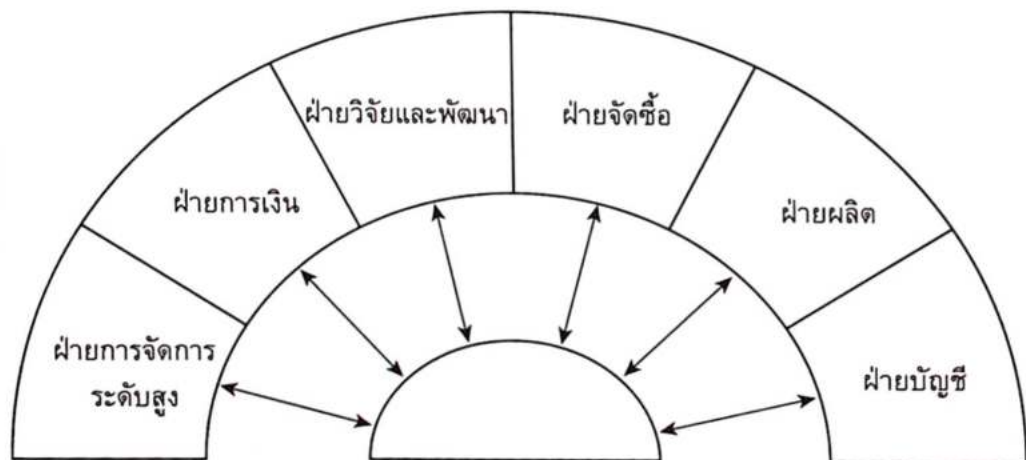
สภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ : จุลภาค

งานของการจัดการการตลาด คือ การทำหน้าที่จูงใจ หรือเสริมสร้างความต้องการผลิตภัณฑ์จากตลาดเป้าหมาย แต่อย่างไรก็ตาม ไม่ง่ายเสมอไปสำหรับผู้บริหารการตลาดที่จะดึงความต้องการของตลาดเป้าหมายเพราะว่าการดำเนินงานต้องเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารการตลาดจำเป็นต้องนำสภาวะแวดล้อมเหล่านี้มาประกอบการพิจารณาการดำเนินงานการตลาด ซึ่งสภาวะแวดล้อมจุลภาค ประกอบด้วย

1. สหกรณ์ หรือกิจการ (company)
2. ผู้จำหน่ายวัสดุ (supplier)
3. คนกลางการตลาด (marketing intermediaries)
4. ลูกค้า (customer)
5. คู่แข่งขัน (competitor)
6. กลุ่มสาธารณะ (publics)

1. สหกรณ์หรือกิจการ

สหกรณ์อาจเป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ก็ได้ที่ดำเนินการผลิตสินค้าและบริการเพื่อจำหน่ายในตลาด ซึ่งภายในสหกรณ์จะประกอบด้วย ฝ่ายต่างๆ คือ ฝ่ายการจัดการระดับสูง ฝ่ายการเงิน ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิต และฝ่ายบัญชี ดังภาพที่ 5.10



ภาพที่ 5.10 สภาวะแวดล้อมภายในของสหกรณ์

จากภาพที่ 5.10 แสดงสภาวะแวดล้อมภายในของสหกรณ์ ประกอบด้วย ฝ่ายจัดการระดับสูง ซึ่งจะเป็นฝ่ายที่กำหนดภารกิจของสหกรณ์ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบายอย่างกว้าง ผู้บริหารการตลาดจำเป็นต้องตัดสินใจภายใต้แผนที่ได้รับมาจากฝ่ายจัดการระดับสูงนี้ ซึ่งแผนการตลาดของฝ่ายการตลาดก็จำเป็นต้องได้รับการอนุมัติจากฝ่ายจัดการระดับสูงก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ ผู้บริหารการตลาดจำเป็นต้องดำเนินงานสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับฝ่ายอื่นๆ ภายในสหกรณ์ด้วย เช่น ฝ่ายการเงิน จะเป็นผู้เกี่ยวข้องกับการหาหรือจัดสรรเงินทุนให้กับแผนการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนาจะมุ่งเน้นกับปัญหาของการกำหนดรูปแบบที่ปลอดภัย และผลิตภัณฑ์ที่ดึงดูดใจ ฝ่ายการซื้อจะเป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดหาหรือซื้อวัตถุดิบให้กับผู้ผลิต ซึ่งต้องรับผิดชอบในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและปริมาณตามสหกรณ์ต้องการ ฝ่ายการบัญชี จำเป็นต้องพยากรณ์เรื่องรายได้และต้นทุนเพื่อช่วยให้ฝ่ายการตลาดทราบว่าการดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ เหล่านี้จะมีผลกระทบต่อแผนและการกระทำของฝ่ายการตลาดได้

2. ผู้จำหน่ายวัสดุ

ผู้จำหน่ายวัสดุ เป็นบุคคลหรือสหกรณ์ที่จำหน่ายทรัพยากรที่ผู้ผลิตต้องการเพื่อนำไปผลิตสินค้าและบริการ หรือแปรสภาพให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป จากนั้นจะมอบภาระการจำหน่ายสินค้าให้กับคนกลางระดับต่างๆ เพื่อจำหน่ายต่อไปยังตลาดเป้าหมาย การพัฒนาของผู้จำหน่ายวัสดุสามารถมีผลกระทบต่อตลาดอย่างจริงจัง ซึ่งผู้บริหารการตลาดจำเป็นต้องพิจารณาหรือให้ความสนใจถึงผลประโยชน์ของผู้จำหน่ายรวมถึง การขาดแคลนทรัพยากรหรือความล่าช้า การนัดหยุดงานหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะส่งผลต่อต้นทุนการขายในระยะเวลาสั้นและความเสียหายต่อความนิยมของลูกค้าในระยะยาวด้วย นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงแนวโน้มราคาของปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ เพราะถ้าต้นทุนวัสดุเพิ่มขึ้นก็จะส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของราคาผลิตภัณฑ์ด้วย และจะเป็นอันตรายต่อปริมาณยอดขายของสหกรณ์ที่อาจลดลงได้ด้วย

3. คนกลางการตลาด

คนกลางการตลาด เป็นสถาบันที่ช่วยสหกรณ์ในการส่งเสริมการขายและการจัดจำหน่ายสินค้าไปยังผู้ซื้อคนสุดท้าย คนกลางการตลาดรวมถึงคนกลาง กิจกรรมกระจายตัวสินค้า ตัวแทนให้บริการการตลาด และคนกลางการเงิน คือ

3.1 คนกลาง (middlemen) คือ หน่วยงานธุรกิจที่ทำหน้าที่ในด้านการให้บริการเกี่ยวกับการซื้อและการขายสินค้าและบริการ คนกลางทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตกับตลาด โดยทำหน้าที่ซื้อและ (หรือขาย) ผลิตภัณฑ์จากแหล่งผลิตไปสู่แหล่งบริโภค คนกลาง ประกอบด้วย

3.1.1 พ่อค้าคนกลาง เป็นคนกลางที่ทำหน้าที่ในการขายสินค้าหรือเป็นตัวแทนในการจัดซื้อสินค้าและบริการให้กับสหกรณ์ ได้แก่ ผู้ค้าส่ง และผู้ค้าปลีก

3.1.2 ตัวแทนคนกลาง เป็นคนกลางที่ไม่มีกรรมสิทธิ์ในสินค้าที่ตนติดต่อด้วย ไม่มีสินค้าอยู่ในครอบครองทำหน้าที่เพียงการติดต่อให้มีการซื้อการขาย ได้แก่ ตัวแทนผู้ผลิต ตัวแทนขาย และนายหน้า

3.2 กิจการกระจายสินค้า (physical distribution firms) เป็นกิจการที่อำนวยความสะดวกและช่วยในการเก็บรักษาและเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการจากแหล่งผลิตไปยังจุดหมายปลายทาง หรือเป็นการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้าที่มีปริมาณที่ถูกต้อง ไปยังสถานที่ที่ถูกต้องและเวลาที่เหมาะสม ประกอบด้วย คลังสินค้าและการขนส่ง สำหรับคลังสินค้านั้นเป็นกิจกรรมในการจัดเก็บรักษาสินค้า วัสดุและสิ่งของในระยะเวลาหนึ่งอย่างมีแบบแผนรวมถึงการจัดแยก การจัดเตรียมสินค้าก่อนส่งสินค้าไปยังลูกค้า ส่วนกิจการการขนส่งสินค้ารวมถึงถนน บริษัทรถบรรทุก สนามบิน บริษัทเดินเรือและอื่นๆ ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายสินค้าจากสถานที่หนึ่งไปยังอีกสถานที่หนึ่ง สหกรณ์จึงจำเป็นต้องตัดสินใจถึงวิธีการที่ดีที่สุดให้การเก็บสินค้า การขนส่งสินค้าและความสมดุลระหว่างต้นทุนการส่งมอบ ความเร็ว และความปลอดภัย

3.3 ตัวแทนบริการการตลาด (marketing services agencies) เป็นกิจการที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกทางการตลาดคอยช่วยเหลือสิ่งที่จำเป็นรวมถึงความช่วยเหลือด้านการเงิน การจำหน่าย แต่เป็นตัวแทนบริการการตลาดที่จะเป็นผู้ที่ไม่มีกรรมสิทธิ์ในสินค้า ไม่มีสินค้าอยู่ในครอบครอง และไม่มีสิทธิในการซื้อขายแต่อย่างใดจะทำหน้าที่คอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก ได้แก่ บริษัทวิจัยการตลาด ตัวแทนโฆษณา บริษัทสื่อสาร และบริษัทที่ปรึกษาการตลาด ซึ่งกิจการเหล่านี้จะช่วยเหลือสหกรณ์เป้าหมายและอำนวยความสะดวกด้านการส่งเสริมการตลาดเพื่อให้ข่าวสารการตลาดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ไปยังสถานที่ที่ถูกต้อง (กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย)

3.4 คนกลางการเงิน (financial intermediaries) เป็นคนกลางที่คอยอำนวยความสะดวกทางการตลาด ได้แก่ ธนาคาร บริษัทสินเชื่อ บริษัทประกันภัย และธุรกิจอื่นๆ ที่ช่วยติดต่อทางการเงินหรือประกันเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เข้ามามีส่วนร่วมในการซื้อการขายสินค้า สหกรณ์และลูกค้าส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับคนกลางการตลาดที่มีความพร้อมทางด้านการเงินที่จะให้การสนับสนุนในการซื้อขายผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้การปฏิบัติทางการตลาดของสหกรณ์จะได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงของต้นทุนสินเชื่อและการจำกัดสินเชื่อ ด้วยเหตุนี้สหกรณ์จึงจำเป็นต้องพัฒนาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันการเงินที่สำคัญ

4. ลูกค้า หรือตลาด

ตลาด หมายถึง กลุ่มของบุคคลและองค์การที่มีความต้องการ อำนาจซื้อ มีความเต็มใจที่จะซื้อผลิตภัณฑ์และมีการปฏิบัติเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ซึ่งสหกรณ์สามารถเลือกที่จะขายสินค้าและบริการที่ตลาดชนิดหนึ่งชนิดใดก็ได้ ตลาดประกอบด้วย 5 ประเภท คือ

4.1 ตลาดผู้บริโภค (consumer market) หมายถึง ผู้ซื้อหรือครอบครัวที่ซื้อสินค้าและบริการเพื่อการใช้สอยของตนเอง ถือว่าเป็นการบริโภคสุดท้าย

4.2 ตลาดธุรกิจ (business market) หรือตลาดอุตสาหกรรม หรือตลาดผู้ผลิต หมายถึง บุคคลและองค์การซึ่งต้องการสินค้าและบริการเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าและบริการหรือแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูปเพื่อจำหน่าย ตลาดธุรกิจ ประกอบด้วย การเกษตร การป่าไม้ การประมง การเหมืองแร่ การอุตสาหกรรม การสาธารณสุข การก่อสร้าง การขนส่ง การสื่อสาร การธนาคาร การเงิน การประกันภัย และการให้บริการต่างๆ

4.3 ตลาดผู้ขายต่อ (reseller market) หมายถึง บุคคลและองค์การที่จัดหาผลิตภัณฑ์ โดยมีจุดหมายเพื่อขายต่อ หรือบริการให้เช่า เพื่อแสวงหากำไร ตลาดผู้ขายต่อ ประกอบด้วย ผู้ค้าส่ง และผู้ค้าปลีก

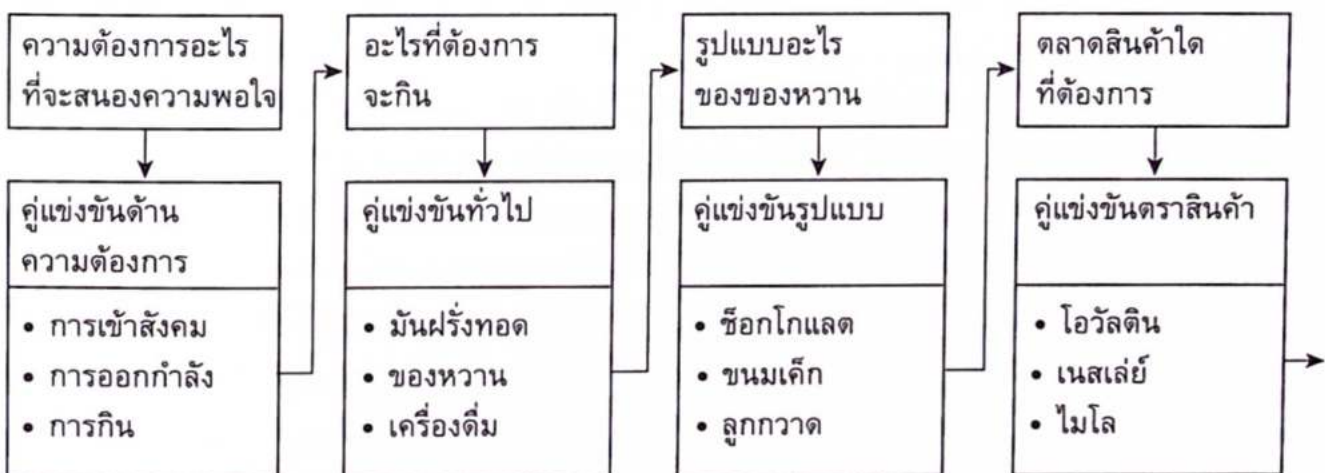
4.4 ตลาดรัฐบาล (government market) หมายถึง หน่วยงานของรัฐบาลที่ซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อการผลิตบริการสาธารณะหรือใช้ในการดำเนินงานของรัฐบาล หรือโยกย้ายสินค้าและบริการไปตามความต้องการของรัฐบาล

4.5 ตลาดระหว่างประเทศ (international market) หมายถึง ผู้ซื้อจากต่างประเทศที่ซื้อผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ ได้แก่ ผู้บริโภค ผู้ผลิต ผู้ขายต่อและรัฐบาลจากตลาดต่างประเทศ

จากประเภทของตลาดนี้ผู้บริหารการตลาดต้องให้ความสนใจเพื่อจะได้จัดส่วนประสมการตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดให้ตรงกับความต้องการของตลาดนั้น นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาถึงข้อมูลต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์การตลาด คือ การแบ่งส่วนตลาด ขนาดของตลาด ส่วนครองตลาดที่คาดหวัง การเข้าถึงตลาด จำนวนและประเภทของลูกค้า มุ่งหวัง ความกว้างของตลาด ความยากง่ายในการเจาะตลาด โอกาสของความเจริญเติบโตของตลาด ความยั่งยืนของผลิตภัณฑ์ในตลาด และความสัมพันธ์กับตลาดปัจจุบัน

5. คู่แข่งขัน

แนวความคิดการตลาดมุ่งเน้นว่าการที่สหกรณ์จะประสบความสำเร็จได้ จะต้องสามารถสนองความพอใจความต้องการของลูกค้าเป้าหมายให้ได้ดีกว่าคู่แข่ง เพราะสภาพธุรกิจในปัจจุบันนี้มีการแข่งขันกันมาก ดังนั้น สหกรณ์จะต้องสร้างกลยุทธ์การตลาดในเชิงได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยการพิจารณาเปรียบเทียบตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์กับของคู่แข่ง เพื่อจะได้เป็นการเพิ่มและรักษาส่วนครองตลาดของสหกรณ์ให้ได้มากที่สุด ซึ่งการแข่งขันที่สหกรณ์ต้องเผชิญมี 4 ประเภท ดังภาพที่ 5.11



ภาพที่ 5.11 ประเภทของการแข่งขัน

จากภาพที่ 5.11 แสดงถึง ประเภทของการแข่งขันที่ได้จากการตั้งคำถามเพื่อให้ได้ประเภทของ คู่แข่งขัน 4 ประเภท คือ

5.1 คู่แข่งขันด้านความต้องการ (desire competitors) เป็นลักษณะของคู่แข่งขันที่พยายามหา แนวทางที่จะสนองความต้องการแก่ตลาดเป้าหมาย จึงทำให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดตลอด เวลา เช่น ถ้าผู้ซื้อต้องการซื้ออะไรบางอย่างก็จะมีคำถามว่า “อะไรที่ต้องการในขณะนี้” อาจได้แก่ การเข้าสังคม การออกกำลังกาย การกิน

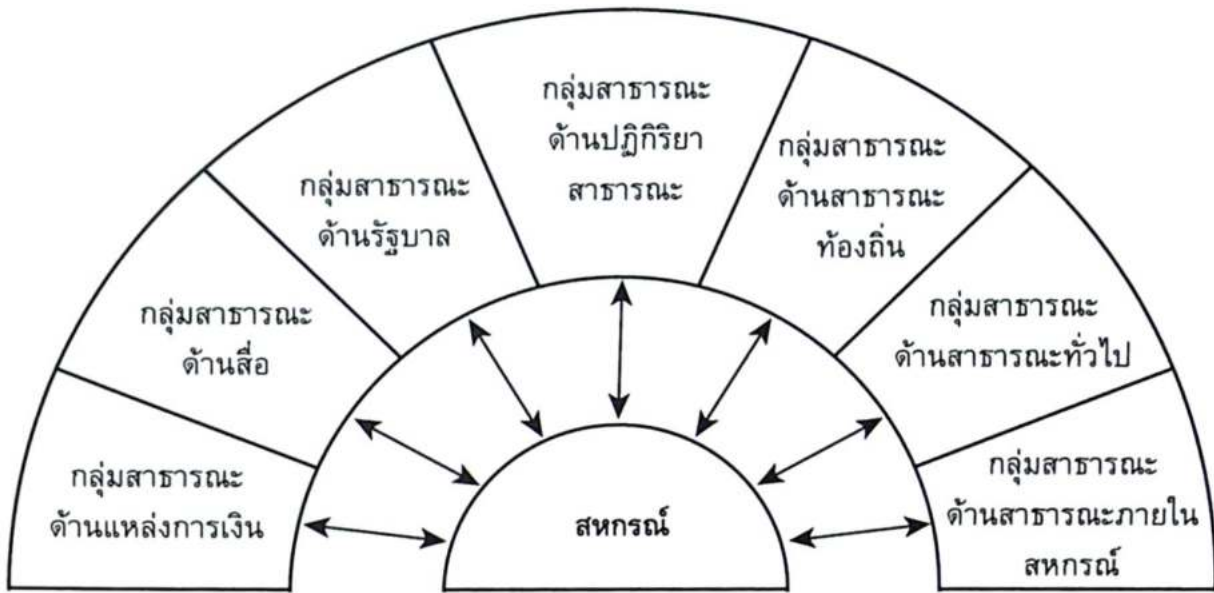
5.2 คู่แข่งขันทั่วไป (generic competitors) เป็นลักษณะของคู่แข่งขันของสินค้าและบริการ ประเภทเดียวกันที่พยายามแข่งขันเพื่อสนองความต้องการโดยเฉพาะ เช่น ถ้าหากผู้บริโภคเลือกสิ่งที่เขา ต้องการ คือ การกินก็ต้องตั้งคำถามว่า “อะไรที่เขาต้องการจะกิน” ได้แก่ มันฝรั่งทอด ของหวานหรือ เครื่องดื่ม

5.3 คู่แข่งขันด้านรูปแบบ (form competitors) เป็นคู่แข่งขันด้านรูปแบบของผลิตภัณฑ์ประเภท เดียวกัน แต่มีความแตกต่างกันเรื่องของรูปแบบที่สามารถสร้างความพอใจให้กับผู้บริโภคตามที่ต้องการ เช่น ถ้าผู้บริโภคได้เลือกทานอาหารประเภทของหวานก็จะตั้งคำถามว่า “รูปแบบอะไรของของหวาน” ซึ่งมีรูปแบบให้เลือก คือ ช็อกโกแลต ขนมเค้ก และลูกกวาด

5.4 คู่แข่งขันด้านตราสินค้า (brand competitors) เป็นคู่แข่งขันระหว่างสหกรณ์ที่ผลิตสินค้า และบริการประเภทเดียวกันที่ทำการแข่งขันด้านตราสินค้าเพื่อสร้างความพอใจให้กับผู้บริโภคได้ตามที่ ต้องการ เช่น ถ้าผู้บริโภคเลือกของหวาน คือ ช็อกโกแลต ก็จะต้องตั้งคำถามต่อว่า “ตราสินค้าอะไรที่เขา ต้องการ” ได้แก่ ตราสินค้าโอวัลติน เนสท์เล่ และไมโล และถ้าผู้บริโภคคนนั้นเลือกตราสินค้าโอวัลติน สหกรณ์จะต้องยึดถือตราสินค้าที่เป็นวิธีทางที่จะสร้างความได้เปรียบทางการตลาด เพื่อจะได้สร้างกลยุทธ์ ที่จะขายให้ได้มากกว่าคู่แข่ง

6. กลุ่มสาธารณะ

กลุ่มสาธารณะ เป็นกลุ่มหรือสถาบันที่มีการปฏิบัติ มีความสนใจ และมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ของสหกรณ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยกลุ่มสาธารณะบางกลุ่ม สหกรณ์จะให้ความสนใจกลุ่มสาธารณะ และกลุ่มสาธารณะก็ให้ความสนใจสหกรณ์ด้วย บางกลุ่มสาธารณะที่สหกรณ์ให้ความสนใจแต่กลุ่มสาธารณะ ไม่ได้ให้ความสนใจสหกรณ์แต่อย่างใด นอกจากนี้ยังมีกลุ่มสาธารณะบางกลุ่มที่สหกรณ์ไม่ให้ความสนใจ แต่กลุ่มสาธารณะนี้จะให้ความสนใจสหกรณ์ โดยมุ่งความสนใจที่จะทำลายหรือสนใจไปในทางลบ ดังภาพที่ 5.12



ภาพที่ 5.12 ประเภทของกลุ่มสาธารณะ

จากภาพที่ 5.12 แสดงถึง ประเภทของกลุ่มสาธารณะซึ่งประกอบด้วย 7 ประเภท คือ

6.1 กลุ่มสาธารณะด้านแหล่งการเงิน (financial publics) เป็นแหล่งที่จะมีอิทธิพลต่อสหกรณ์ในการได้รับเงินทุนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการตลาด ได้แก่ ธนาคาร สถาบันการเงิน ผู้ถือหุ้น บริษัท ประกันภัย ซึ่งเป็นกลุ่มที่สหกรณ์จึงควรให้ความสนใจ เพราะกลุ่มสาธารณะเหล่านี้ก็ให้ความสนใจสหกรณ์เช่นกัน โดยที่สหกรณ์ควรจะมีการสร้างค่านิยมและความพอใจต่อแหล่งการเงิน ด้วยวิธีการเสนอรายงานผลการดำเนินงานและตอบคำถามทางการเงิน

6.2 กลุ่มสาธารณะด้านสื่อ (media publics) เป็นกิจการที่จะต้องจัดทำข่าว รายงานข้อเท็จจริง ข้อคิดเห็นและข่าวการเคลื่อนไหวของธุรกิจ โดยผ่านสื่อต่างๆ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุ วารสาร โทรทัศน์ ไปสู่สาธารณะ สื่อสาธารณะนี้เป็นกลุ่มที่สหกรณ์ต้องให้ความสนใจ แต่กลุ่มสาธาณะนั้นไม่จำเป็นต้องสนใจสหกรณ์หรือไม่ได้ให้สนใจสหกรณ์เลยก็เป็นได้ ทั้งนี้เพราะการที่สหกรณ์ต้องให้ความสนใจเพราะสหกรณ์จะใช้สื่อสาธารณะนี้เป็นแนวทางในการสร้างค่านิยม และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์ต่อกลุ่มสาธารณะ

6.3 กลุ่มสาธารณะด้านรัฐบาล (government publics) เป็นกลุ่มสาธารณะที่สหกรณ์ต้องให้ความสนใจ ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจของรัฐบาลจะมีผลกระทบต่อการทำงาน หรือแผนการตลาดของสหกรณ์เพราะว่ารัฐบาลจะเป็นผู้กำหนดกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องต่อสหกรณ์ เช่น การออกพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายแรงงาน กฎหมายกำหนดเวลาทำงานและค่าจ้าง การกำหนดโควตา การค้า กำไรเกินควรและพระราชบัญญัติเกี่ยวกับการผลิต หรือผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งกฎหมายเหล่านี้จะมีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้งนั้น

6.4 กลุ่มสาธารณะด้านปฏิบัติการสาธารณะ (citizen-action publics) เป็นกลุ่มสาธารณะย่อยๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของการสหกรณ์ และอาจทำให้สหกรณ์ได้รับความเสียหายได้ เช่น กลุ่มคุ้มครองสัตว์ป่า ศูนย์พิทักษ์แรงงาน และกลุ่มสิทธิสตรี เป็นต้น

6.5 กลุ่มสาธารณะด้านสาธารณะท้องถิ่น (local publics) เป็นกลุ่มสาธารณะที่อยู่ในท้องถิ่น ได้แก่ เพื่อนบ้าน องค์กรในชุมชน ประชาชนในท้องถิ่นและองค์กรบริหารตำบล ซึ่งกลุ่มสาธารณะนี้อาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ได้ ถ้าหากสหกรณ์ผู้ผลิต (โรงงาน) เข้าไปก่อให้เกิดมลภาวะเกี่ยวกับด้านเสียง กลิ่น และการจราจร ซึ่งสหกรณ์อาจถูกร้องเรียนจากกลุ่มสาธารณะนี้ ดังนั้น สหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีการพบปะพูดคุยทำความเข้าใจหรือบางสหกรณ์อาจมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ เพื่อให้ทำหน้าที่สอบถามและตอบข้อซักถามจากกลุ่มสาธารณะก็เป็นได้

6.6 กลุ่มสาธารณะด้านสาธารณะทั่วไป (general publics) เป็นกลุ่มสาธารณะที่สหกรณ์จะต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับทัศนคติของกลุ่มสาธารณะทั่วไปนี้ เพราะทัศนคตินี้อาจจะมีผลต่อผลิตภัณฑ์หรือกิจกรรมของสหกรณ์ได้ ทั้งนี้ถ้ากลุ่มสาธารณะทั่วไปเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อสหกรณ์แล้ว จะมีผลต่อภาพลักษณ์ของสหกรณ์ได้ ดังนั้น สหกรณ์ควรจะหาแนวทางในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์สู่กลุ่มสาธารณะทั่วไป อาจด้วยวิธีการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในสังคมหรือการให้ความรู้แก่สังคมหรือการบริจาคเงินเพื่อสาธารณะ

6.7 กลุ่มสาธารณะด้านสาธารณะภายใน (internal publics) เป็นกลุ่มสาธารณะที่อยู่ภายในสหกรณ์ ได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับหน่วยงาน คนงาน ซึ่งสหกรณ์ก็ต้องให้ความสนใจด้วยโดยการส่งหนังสือเวียน จดหมาย ข่าว เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อสหกรณ์ได้

กิจกรรม 5.2.3

สภาวะแวดล้อมจุลภาคที่จะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ ประกอบด้วยอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 5.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.2 เรื่อง 5.2.3)

เรื่องที่ 5.2.4

สภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ : มหภาค

สภาวะแวดล้อมมหภาค เป็นสภาวะแวดล้อมที่สหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้ แต่สหกรณ์จำเป็นต้องพิจารณาและหาทางเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้น โดยการปรับกลยุทธ์การตลาดให้เข้ากับสถานการณ์นั้นๆ ซึ่งจะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น แม้แต่สภาวะแวดล้อมจุลภาคทั้งหมดจะเข้ามาดำเนินการอยู่ในสภาวะแวดล้อมมหภาค เพราะสภาวะแวดล้อมมหภาคจะมีอำนาจหรือแนวโน้มที่จะสร้างทั้งโอกาสและอุปสรรคให้ต่อสหกรณ์ได้ ดังนั้น สภาวะแวดล้อมมหภาคประกอบด้วย

1. สภาวะแวดล้อมทางประชากร (demographic environment)
2. สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (economic environment)
3. สภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ (natural environment)
4. สภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยี (technological environment)
5. สภาวะแวดล้อมทางกฎหมายและการเมือง (legal and political environment)
6. สภาวะแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม (social and cultural environment)

1. สภาวะแวดล้อมทางประชากร

สภาวะแวดล้อมประชากร เป็นสภาวะแวดล้อมประการแรกที่สหกรณ์จะต้องให้ความสนใจ เพราะเกี่ยวข้องกับจำนวนประชากรซึ่งเป็นผู้สร้างตลาด หรือที่ทำให้เกิดการเสนอซื้อ ผู้บริหารการตลาดจึงต้องให้ความสนใจต่อขนาดของประชากร การกระจายตามพื้นที่ และความหนาแน่น แนวโน้มการย้ายถิ่น การกระจายอายุ การเกิด การสมรส อัตราการตาย เชื้อชาติ สัญชาติ และศาสนา เป็นต้น สหกรณ์จะต้องอธิบายถึงแนวโน้มด้านประชากรที่สำคัญ และนำไปพิจารณาประกอบกับการวางแผนการตลาด ดังนั้น สภาวะแวดล้อมประชากร ประกอบด้วย

1.1 อัตราการเพิ่มขึ้นของประชากร ได้แก่ การเกิดของประชากรและการย้ายถิ่นเข้ามาในเขตการขาย สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความต้องการผลิตภัณฑ์ ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสทางการตลาดของสหกรณ์ที่จะต้องวางกลยุทธ์การตลาดเพื่อสนองความต้องการเหล่านี้

1.2 อัตราการลดลงของประชากร ได้แก่ การคุมกำเนิด การตาย การหย่าร้าง และการย้ายออกจากเขตการขาย ซึ่งจะทำให้ขนาดของตลาดเล็กลงได้ เพราะปัจจัยเหล่านี้ทำให้กิจการสูญเสียความต้องการของตลาดไป ดังนั้น กลยุทธ์การตลาดควรเน้นการเพิ่มยอดขายจากจำนวนประชากรที่มีอยู่ โดยทำการแย่งลูกค้าจากคู่แข่งขั้นก็ได้

1.3 ความแตกต่างตามวัยของผู้บริโภค ทำให้เกิดความแตกต่างในด้านความต้องการของผลิตภัณฑ์ เพราะผู้บริโภคมีความแตกต่างกันในเรื่องของอายุและความเจริญก้าวหน้าทางการแพทย์ ทำให้อัตราการตายลดลง อัตราของประชากรที่สูงอายุมีมากขึ้นและอัตราอยู่รอดของทารกก็สูงขึ้นด้วย

1.4 ขนาดและจำนวนของครัวเรือน มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะของครอบครัว ซึ่งแต่เดิมครัวเรือนของสังคมไทยนิยมที่จะมีสมาชิกหลายครอบครัวอยู่รวมกันเช่นมี พ่อ แม่ ตา ยาย พี่น้อง ลุง ป้า น้า อา คนรับใช้บริวารเก่าแก่ แต่ในปัจจุบันนี้จำนวนผู้อยู่อาศัยในครัวเรือนลดน้อยลง นิยมแยกครอบครัวเป็นอิสระ ทำให้จำนวนของครัวเรือนมีเพิ่มมากขึ้น ความต้องการผลิตภัณฑ์ก็มีมากขึ้นด้วย

1.5 การกระจายทางภูมิศาสตร์ เป็นการย้ายถิ่นของผู้บริโภค ซึ่งการย้ายถิ่นของประชากรจะเป็นไปในลักษณะ ดังนี้

1.5.1 ประชากรย้ายถิ่นจากชนบทเข้าสู่เมืองหลัก การย้ายถิ่นตามลักษณะนี้โดยมากจะเป็นประชากรที่ประกอบอาชีพทางเกษตรกรรม แต่เนื่องจากผลผลิตทางการเกษตรกรรมตกต่ำ ความไม่แน่นอนของสภาพดินฟ้าอากาศ และราคาสินค้าเกษตรกรรมตกต่ำ จึงทำให้ประชากรเหล่านี้ต้องย้ายถิ่นเข้ามาสู่เมืองหลักเพื่อหางานทำ

1.5.2 ประชากรย้ายถิ่นจากในเมืองไปสู่ชานเมือง โดยเฉพาะประชากรในเขตกรุงเทพมหานครจะย้ายถิ่นไปอาศัยในหมู่บ้านแถวชานเมือง เพื่อหลีกเลี่ยงความสับสน ความแออัดในเมืองหลวง จึงทำให้ชานเมืองเจริญขึ้น

การเปลี่ยนแปลงของสิ่งเหล่านี้ที่เกี่ยวข้องกับประชากร ทำให้มีผลกระทบต่อความต้องการผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกันด้วย

2. สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ประกอบด้วย ปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออำนาจซื้อของผู้บริโภค รูปแบบการใช้จ่าย และความต้องการของผู้บริโภค แต่อำนาจซื้อทั้งหมดขึ้นอยู่กับรายได้ปัจจุบัน ราคาสินค้า การออม และสินเชื่อ ซึ่งผู้บริหารการตลาดควรที่จะต้องทราบถึงแนวโน้มของรายได้ และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้จ่ายของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและจะมีผลกระทบต่อผู้บริโภคได้ ดังนั้น สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์ ได้แก่

2.1 การเปลี่ยนแปลงรายได้ (changes income) รายได้เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด เพราะจะเป็นต้นกำเนิดของอำนาจซื้อ ผู้บริหารการตลาดควรพิจารณารายได้ทางด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1.1 ผลผลิตประชาชาติรวม (gross national product-GNP) เป็นสิ่งที่จะชี้ให้เห็นว่าประชากรในประเทศนั้นมีความสามารถในการซื้อสูงมากน้อยแค่ไหน ซึ่งนับว่าเกี่ยวกับสภาวะเศรษฐกิจ และยังช่วยในการประมาณเกี่ยวกับวัฏจักรของธุรกิจที่จะมีผลต่อการวางแผนกลยุทธ์การตลาด

2.1.2 รายได้ประชากร (national income) คือ ผลรวมของรายได้ที่เกิดจากปัจจัยทางการผลิต สามารถหาได้ เช่น ที่ดิน ทุน และแรงงาน เป็นต้น

2.1.3 รายได้ส่วนบุคคล (personal income) เป็นรายได้ของบุคคลที่มีไว้สำหรับการใช้จ่าย การออม และการเสียภาษี

2.1.4 อำนาจซื้อ (purchasing power) คือ ความสามารถของประชากรในการซื้อผลิตภัณฑ์ หรือมีเงินที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ อำนาจซื้อของประชากรจะเกิดขึ้นได้ถ้าประชากรนั้นมีงานทำและมีรายได้ เพราะการใช้จ่ายจะมีความสัมพันธ์กับรายได้ โดยทั่วไปประชากรที่มีรายได้สูงย่อมมีเงินที่จะใช้จ่ายเพื่อการบริโภคได้มากกว่าคนที่มียาได้น้อยและประชากรยังมีเงินส่วนเหลือเพื่อการออม ดังนั้น ผู้บริหารการตลาด จึงจำเป็นต้องศึกษาแนวโน้มของการบริโภคของประชากร เพื่อจะได้ทราบถึงโอกาสทางการตลาดได้

2.1.5 ดัชนีราคา (price index) การกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์จะมีการกำหนดแตกต่างกันขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจ และสภาพของการตลาด กล่าวคือ ถ้าประชากรมีรายได้เพิ่มขึ้นย่อมทำให้เกิดความต้องการผลิตภัณฑ์มากขึ้นด้วย เพราะโดยทั่วไปแล้วถ้าภาวะเศรษฐกิจดีประชากรจะมีอำนาจซื้อมากและมีความต้องการผลิตภัณฑ์มากขึ้นด้วยซึ่งจะทำให้ราคาผลิตภัณฑ์สูงขึ้น แต่ถ้าภาวะเศรษฐกิจตกต่ำก็จะทำให้ประชากรมีอำนาจซื้อน้อยตามไปด้วย

2.1.6 สินเชื่อผู้บริโภค (consumer's credit) เป็นลักษณะของการบริการอย่างหนึ่งในการขายผลิตภัณฑ์ด้วยการให้สินเชื่อแก่ผู้บริโภคที่ทำการซื้อผลิตภัณฑ์ ถ้าหากเขตการขายได้มีการให้สินเชื่อแก่ผู้บริโภคจะทำให้ผู้บริโภคมีแนวโน้มในการซื้อผลิตภัณฑ์มากขึ้น และสหกรณ์จะขายผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น ถ้าพิจารณาถึงสินเชื่อผู้บริโภคก็ควรพิจารณาถึงภาวะสินเชื่อในตลาด ซึ่งหมายถึง ภาวะของดอกเบี้ยเงินกู้ด้วย เพราะทำให้ผู้บริโภคสามารถที่จะใช้สินเชื่อมาบริโภคผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น และสหกรณ์สามารถกู้เงินมาใช้ในการดำเนินการได้ด้วย นอกจากนี้ ถ้าภาวะของดอกเบี้ยสูงจะทำให้ลักษณะการบริโภคและการผลิตถูกจำกัดไปด้วย และถ้าภาวะดอกเบี้ยต่ำ จะทำให้อัตราการผลิตและการบริโภคเพิ่มขึ้นด้วย

2.2 ระบบธุรกิจ (business system) เป็นการพิจารณาถึงระบบธุรกิจ ซึ่งจะมีระบบตามวัฏจักรธุรกิจ คือ ระยะเวลาเจริญรุ่งเรือง ระยะเวลาตกต่ำ ระยะเวลาชบเซา ระยะเวลาฟื้นตัวซึ่งในระยะต่างๆ จะทำให้เกิดสภาพที่ต่างกัน ดังนั้นสหกรณ์จะต้องพิจารณาเพื่อ 1) การวางแผน ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลจากสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในสหกรณ์ การวางแผนจะต้องคำนึงถึงแผนกลยุทธ์ (แผนระยะยาว) แผนระยะสั้น (แผนปฏิบัติการ) และแผนการจัดองค์การ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดถึงสิ่งที่สหกรณ์ต้องการจะทำให้ได้รับประโยชน์ตามต้องการ 3) กลยุทธ์ เป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้รับส่วนครองตลาดและผลประโยชน์อื่นๆ ตามที่สหกรณ์ต้องการ 4) การจัดการ เป็นการให้ความสนใจในการจัดการทรัพยากรที่เรียกว่า 4M's คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุ (material) และการจัดการ (management) 5) การประเมินและการติดตามผล ซึ่งเป็นการตรวจสอบแต่ละขั้นตอนของวัฏจักรธุรกิจว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการหรือไม่ และมีข้อบกพร่องหรือปัญหาอะไร ซึ่งการทราบถึงระบบธุรกิจนี้จะทำให้การวางแผนกลยุทธ์แตกต่างกันในแต่ละขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอนต้องอาศัยข้อมูลเพื่อประมวลการวางแผนด้วย

2.3 นโยบายการเงินและการคลังของรัฐ (monetary and fiscal policies) ซึ่งนโยบายการเงินเป็นการพิจารณาถึงปริมาณเงินที่รัฐบาลต้องการให้มีในตลาดและนโยบายที่เกี่ยวกับค่าของเงิน ได้แก่ การลดค่าของเงินหรือการเพิ่มค่าของเงิน สำหรับนโยบายการคลังนั้นเป็นนโยบายด้านการเก็บภาษี เพราะการพิจารณานโยบายการคลังนี้จะช่วยให้สหกรณ์พิจารณาว่า สมควรที่จะลงทุนหรือไม่ และรัฐบาลมีนโยบายให้การสนับสนุนการลงทุนในอุตสาหกรรมอะไรบ้าง

3. สภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ

สภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ เป็นสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรที่สหกรณ์ต้องให้ความสนใจต่อการจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อจะได้ผลิตสินค้าได้ตรงกับความต้องการและความพอใจของผู้บริโภครวมทั้งความสำเร็จของสหกรณ์ด้วย ถ้าสหกรณ์ต้องการเพิ่มหรือผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ก็จะต้องดูสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ สถานที่ เครื่องมือ เครื่องจักร เงิน วัตถุดิบ ภูมิอากาศและพลังงาน ถ้าสหกรณ์มีสิ่งเหล่านี้มาช่วยสนับสนุนจะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น สภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ ได้แก่

3.1 การขาดแคลนวัตถุดิบ เป็นสภาวะที่สหกรณ์อาจเผชิญได้ในกรณีที่ทรัพยากรมีจำกัด หากสหกรณ์สามารถหาเพิ่มเติมได้ก็จะมีปัญหา แต่หากสหกรณ์ไม่สามารถหาเพิ่มเติมได้ก็จะทำให้เกิดปัญหา เพราะอาจทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นหรือต้องหาแหล่งวัตถุดิบใหม่

3.2 การเพิ่มขึ้นของต้นทุนพลังงาน การที่มีพลังงานจำกัด หรือไม่สามารถหาเพิ่มเติมได้จึงทำให้สหกรณ์ต้องหาแนวทางการใช้พลังงานอย่างประหยัด

3.3 การเพิ่มขึ้นของระดับสิ่งแวดล้อม เป็นสภาวะที่เกิดขึ้นเนื่องจากสหกรณ์บางสหกรณ์ขาดความรับผิดชอบต่อสังคม กล่าวคือ เมื่อทำการผลิตแล้วอาจปล่อยน้ำเสีย กลิ่น เสียง เข้ามารบกวน เพราะสหกรณ์ขาดการควบคุมและป้องกันสิ่งแวดล้อมเป็นพิษ ดังนั้นสหกรณ์จึงควรให้ความสนใจนโยบายด้านสังคม ด้วยการหาแนวทางป้องกันสิ่งแวดล้อมเป็นพิษ และทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถลดภัยด้านนี้ลงด้วย

3.4 การเปลี่ยนแปลงบทบาทของรัฐในการป้องกันสภาวะแวดล้อม เป็นความรับผิดชอบต่อ การกำหนดบทบาทเพื่อหาแนวทางในการป้องกัน และทำการควบคุมสภาวะแวดล้อมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สหกรณ์เป็นตัวสร้างความเดือดร้อนให้ประชาชนทั่วไป แต่จะต้องให้รัฐบาลเข้ามามีความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคและสังคมโดยตรง

4. สภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยี

เทคโนโลยี เป็นสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อวิธีการที่สหกรณ์และระบบเศรษฐกิจใช้ทรัพยากรในการผลิต และการที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีจะทำให้มีการเสนอโอกาสใหม่ๆ ให้กับตลาด การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะมีผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์จึงควรทำการประเมินภาวะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เพราะจะมีผลต่อโอกาสและข้อจำกัดทางการตลาดของสหกรณ์ได้

ความเจริญทางด้านเทคโนโลยีเป็นการเริ่มต้นอุตสาหกรรมใหม่ ถ้าเทคโนโลยีได้รับการพัฒนามากขึ้น ก็สามารถทำให้ราคาของผลิตภัณฑ์ลดลงได้ และยังส่งผลต่อแบบแผนการดำเนินชีวิตและการบริโภค ทำให้เกิดการเสนอโอกาสใหม่ให้กับตลาด รวมทั้งจะมีผลต่อวิธีการที่กิจการหรือระบบเศรษฐกิจใช้ทรัพยากรในการผลิตด้วย แม้ว่าเทคโนโลยีทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น แต่ก็ทำให้เกิดปัญหาด้านสภาวะแวดล้อมและสังคมได้เช่นกัน เป็นต้นว่าสภาวะแวดล้อมเป็นพิษ ดังนั้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์การตลาด ผู้บริหารการตลาดต้องศึกษาข้อมูลว่าความยากง่ายในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ ความยากง่ายในการหาผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาเทคโนโลยี และอัตราการผลิตทางเทคนิค

5. สภาวะแวดล้อมทางกฎหมายและการเมือง

กฎหมายและการเมือง กฎหมายกำหนดขึ้นเพื่อควบคุมการปฏิบัติการทางด้านการตลาด และการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองจะมีต่อการดำเนินงานด้านการตลาดเช่นกัน และรัฐบาลมักจะเข้ามามีบทบาทในการวางแผนและควบคุมเศรษฐกิจของประเทศ หรือเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวม ซึ่งปัจจัยทางกฎหมายและการเมืองนี้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะมีผลกระทบต่อการทำงานทั้งภายในและต่างประเทศได้ และการเมืองจะมีความสำคัญต่อการออกกฎหมาย และนโยบายรวมทั้งแผนการดำเนินการ เพราะจะเกี่ยวข้องกับการออกกฎหมายและการใช้กฎหมาย ซึ่งกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ได้แก่

5.1 กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค เป็นการออกกฎหมายในการคุ้มครองผู้บริโภคในเรื่อง 1) สิทธิที่จะได้รับข่าวสาร รวมทั้งคำพรรณนาคุณภาพที่ถูกต้องและเพียงพอเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ 2) สิทธิที่จะมีอิสระในการเลือกหาสินค้าและบริการ 3) สิทธิที่จะได้รับความปลอดภัยจากการใช้สินค้าและบริการ และ 4) สิทธิที่จะได้รับการพิจารณาและชดเชยความเสียหาย

5.2 กฎหมายแรงงาน เป็นกฎหมายคุ้มครองแรงงานที่เป็นผู้หญิงและเด็ก ซึ่งจะมีการกำหนดประเภทของงานและอายุของผู้ทำงาน กฎหมายนี้จะมีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ เพราะจะกำหนดในเรื่องของค่าจ้างขั้นต่ำ ชั่วโมงการทำงาน จำนวนวันที่หยุดงาน และสภาวะแวดล้อมของการทำงาน

5.3 กฎหมายภาษีอากร เป็นกฎหมายที่เกี่ยวกับธุรกิจ โดยธุรกิจต้องมีหน้าที่เสียภาษีตามกฎหมาย เช่นเดียวกับประชาชน เพื่อรัฐบาลจะได้มีรายได้มาเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารประเทศ ทำนุบำรุงบ้านเมือง และสร้างสาธารณูปโภคต่างๆ

5.4 กฎหมายเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ เป็นกฎหมายที่ออกมาเพื่อป้องกันการเอาเปรียบต่อธุรกิจ เช่น กฎหมายป้องกันการผูกขาดที่ป้องกันไม่ให้มีการรวมตัวของบริษัทใหญ่ที่สร้างความได้เปรียบแก่บริษัทขนาดเล็ก

การตัดสินใจทางการดำเนินงานจะต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ เพราะกำหนดขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

- 1) การป้องกันการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมระหว่างบริษัทต่างๆ
- 2) การป้องกันผู้บริโภคจากบริษัทที่ไม่จริงจัง เช่น การโฆษณาในลักษณะปิดบัง การบรรจุหีบห่อแบบหลอกลวง กำหนดราคาขายที่ได้รับกำไรมากเกินไป
- 3) การป้องกันผู้บริโภคจากผลิตภัณฑ์ที่นำเข้าสู่ตลาดอย่างไม่ถูกต้อง

ดังนั้น สหกรณ์จำเป็นต้องติดตามข่าวสารด้านกฎหมาย เพราะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อกิจกรรมด้านต่างๆ ของสหกรณ์อย่างมาก ซึ่งกฎหมายมีทั้งกฎหมายควบคุมธุรกิจ และกฎหมายที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น กฎหมายภาษีสินค้าเข้าออก กฎหมายห้ามนำเข้า กฎหมายควบคุมราคา กฎหมายแรงงาน กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค และกฎหมายมาตรฐานสินค้า ซึ่งกฎหมายเหล่านี้สหกรณ์จะต้องปฏิบัติตาม ดังนั้น ข้อมูลที่จำเป็นต้องนำมาพิจารณาได้แก่ ข้อจำกัดด้านกฎหมายเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ปัญหาของเสียและปัญหาสภาพการดำเนินงาน

สำหรับการเมือง มีอิทธิพลต่อกิจกรรมด้านต่างๆ ของสหกรณ์มาก จึงควรให้ความสนใจต่อความมั่นคงทางการเมืองในประเทศที่จะลงทุน โดยการศึกษาโครงสร้างต่างๆ ของรัฐบาล และพรรคการเมือง

ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อย ก็อาจจะไม่มีผู้ใดอยากเสี่ยงต่อการลงทุน เพราะนโยบายของรัฐบาลที่มีต่อธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนี้ต้องให้ความสนใจต่อระบบการปกครองของประเทศอื่นๆ ด้วย

6. สภาวะแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม

6.1 สภาวะแวดล้อมทางสังคม เป็นสภาวะแวดล้อมการตลาด โดยสังคมจะเป็นตัวที่กำหนดความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานทางสังคมของผู้ที่อยู่ในสังคมนั้น ซึ่งสมาชิกในสังคมจะได้รับการซึมซาบอยู่ในจิตใต้สำนึก ทำให้สมาชิกของสังคมมองตนเอง ความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่น องค์กร สังคม ธรรมชาติ และจักรวาลบนพื้นฐานของสิ่งที่ได้รับจากสังคมดังนี้

6.1.1 **ด้านตนเอง** สมาชิกของสังคมจะให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของตนเอง และแสวงหาความพึงพอใจทั้งในด้านการบันเทิง การเปลี่ยนแปลงและความอยู่รอด ตลอดจนแสวงหาความภาคภูมิใจให้กับตนเอง แต่ละบุคคลจะซื้อผลิตภัณฑ์และตราสินค้าตามความพึงพอใจของตนเอง

6.1.2 **ด้านตนเองกับผู้อื่น** บุคคลได้รับอิทธิพลจากสังคม ทำให้มองผู้อื่นตามทัศนะของตนเอง จากที่เคยมองที่ตนเองในสังคมมาเป็นบรรทัดฐานในการมองบุคคลอื่นในสังคม ปัจจุบันบุคคลจะให้ความสนใจกับการเอื้ออาทรต่อกันมากขึ้น มีความสนใจผู้ที่ไร้ที่อยู่อาศัย การแก้ปัญหาอาชญากรรม และปัญหาสังคมมากขึ้นเพื่อให้สังคมมีความสุข

6.1.3 **ด้านองค์กร** อิทธิพลของสังคมทำให้บุคคลมองบริษัท หน่วยงานของรัฐ สถาบันการค้าและองค์กรอื่นๆ ในทัศนะของตนเอง บุคคลส่วนใหญ่มีความเต็มใจที่จะทำงานกับองค์กรนั้น

6.1.4 **ด้านสังคม** แต่ละบุคคลมองสังคมตามทัศนะของตนเอง บางคนอาจแสดงการปกป้องและอนุรักษ์สังคมของตน

6.1.5 **ด้านธรรมชาติ** อิทธิพลของสังคมทำให้บุคคลมีทัศนคติต่อธรรมชาติ ตามแนวความคิดของตนทำให้บางคนมีความรู้สึกเป็นทาสธรรมชาติ หรือตนเองเข้ากับธรรมชาติได้ หรือบางคนต้องการเอาชนะธรรมชาติ

6.1.6 **ด้านการมองสรรพสิ่งในจักรวาล** บุคคลมีความเชื่อในที่มาของจักรวาล ความเป็นมนุษย์ในจักรวาลมีความเชื่อในศาสนาและพระเจ้า เพราะต้องการยึดเหนี่ยวทางจิตใจและแสวงหาความพึงพอใจให้กับตนเอง

6.2 สภาวะแวดล้อมทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมเป็นพื้นฐานในการกำหนดความต้องการและพฤติกรรมผู้บริโภคให้ถูกต้อง ตามความเชื่อถือแบบการดำเนินชีวิต การแต่งกาย เป็นต้น แต่ละวัฒนธรรมจะประกอบด้วย วัฒนธรรมกลุ่มย่อย และกลุ่มชนที่อยู่ต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม จะทำให้ความเชื่อ การรับรู้ ทัศนคติ ค่านิยม และอื่นๆ แตกต่างกันด้วย ซึ่งความแตกต่างของแต่ละบุคคลนี้จะทำให้สหกรณ์ต้องพยายามปรับตัวให้สอดคล้องกับการดำเนินการ และกลยุทธ์การตลาดด้วย การเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมจะทำให้ภาวะทางสังคมเปลี่ยนแปลงได้ เช่น การยอมรับความเสมอภาคของผู้หญิง ความนิยมของผู้ที่มีการศึกษามีบุตรจำนวนน้อยลงคือ เพียง 2-3 คน รวมทั้งมีการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการดำรงชีวิตให้สูงขึ้น เป็นต้น

นอกจากนี้ วัฒนธรรมยังเป็นเครื่องกำหนดรูปแบบระบบการเมือง เศรษฐกิจและเทคโนโลยี เช่น ความกดดันทางสังคมเป็นตัวเร่งให้รัฐบาลออกกฎหมายเพื่อควบคุมและกระตุ้นให้เกิดเทคโนโลยีขึ้น ใน การศึกษาเรื่องนี้ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมการบริโภคของคนในสังคม ซึ่งแต่ละสังคมจะมีแบบแผนการดำเนิน ชีวิต ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อแตกต่างกัน และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาด้วย ปัจจุบันวัฒนธรรมของ แต่ละสังคมมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน เนื่องจากการสื่อสารที่ทันสมัยและรวดเร็ว ทำให้การยอมรับ วัฒนธรรมของสังคมอื่นได้ง่ายขึ้นถือว่าเป็นโอกาสทางการตลาด เช่น วัฒนธรรมการกิน การยอมรับอาหาร ของประเทศทางตะวันตก จึงทำให้เกิดอุตสาหกรรมผลิตนมและอาหารสำเร็จรูปต่างๆ ขึ้น การศึกษาด้านนี้ ทำให้ทราบข้อมูลด้านการศึกษาของคนในสังคม การเคลื่อนย้ายทางภูมิศาสตร์ อัตราการเกิดและการตาย การเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรม ความเชื่อถือในการให้สินเชื่อ เวลาพักผ่อน บทบาทของสตรี และความรัก ในสิ่งแวดล้อมและสิ่งสวยงาม

นอกจากนี้ สภาวะแวดล้อมทางวัฒนธรรมจะทำให้ภาวะสังคมเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสหกรณ์จะต้อง ให้ความสนใจ และศึกษาผลกระทบที่จะมีต่อการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ เพื่อสหกรณ์จะได้ปรับกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

6.2.1 การยอมรับในความเสมอภาคของสตรี สังคมประเทศไทยในอดีตที่ยังไม่ยอมรับใน ความเสมอภาคของสตรีเพราะสตรีจะอยู่กับบ้านมากกว่าออกไปทำงานนอกบ้าน แต่เมื่อเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง และอื่นๆ เปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามไปด้วยจน ทำให้สตรีต้องออกไปทำงานมากขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงลักษณะเช่นนี้ทำให้ส่งผลกระทบต่อความต้องการ สินค้าและบริการด้วย นั่นคือ ทำให้สินค้าและบริการประเภทที่ต้องการความเร็วในการบริโภคมีแนวโน้ม สูงขึ้น เช่น อาหารสำเร็จรูป อาหารกระป๋อง สถานที่รับเลี้ยงเด็ก เป็นต้น

6.2.2 ความนิยมมีบุตรน้อยลง จากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมส่งผลให้เกิดความนิยมมีบุตร จำนวนน้อยลง และส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วย คือ อาจทำให้ยอดขายลดลง ดังนั้น สหกรณ์ จึงควรปรับกลยุทธ์การตลาดโดยให้ความสนใจต่อผลิตภัณฑ์ ด้วยการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และ ทำการสื่อสารให้ทราบถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่จะให้ประโยชน์แก่ผู้บริโภคและครอบครัวได้

6.2.3 มาตรฐานการครองชีพ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมนี้ สหกรณ์จะต้องทำการปรับ ประสิทธิภาพการดำเนินงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมด้วย เพื่อยกระดับมาตรฐานการครองชีพ ให้สูงขึ้น โดยที่สหกรณ์จะต้องทำการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับ ค่าจ้าง ค่าแรงงาน ระยะเวลาการลา เวลา พักระหว่างการปฏิบัติงาน และผลประโยชน์อื่นๆ

กิจกรรม 5.2.4

สภาวะแวดล้อมมหภาคที่จะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ ประกอบด้วยอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 5.2.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.2 เรื่องที่ 5.2.4)

แผนการสอนตอนที่ 5.3

การตลาดเป้าหมายของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 5.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 5.3.1 แนวคิดของการตลาดเป้าหมายของสหกรณ์
- 5.3.2 การแบ่งส่วนตลาดของสหกรณ์
- 5.3.3 การกำหนดตลาดเป้าหมายของสหกรณ์
- 5.3.4 การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์
- 5.3.5 ส่วนประสมการตลาดของสหกรณ์

แนวคิด

1. แนวคิดของการตลาดเป้าหมายมี 3 แนวคิด คือ 1) การตลาดมวลชน 2) การตลาดผลิตภัณฑ์หลากหลาย และ 3) การตลาดเป้าหมาย
2. การแบ่งส่วนตลาดเพื่อกำหนดตลาดเป้าหมายของสหกรณ์ จะอาศัยเครื่องมือที่เรียกว่าการตลาด STP คือ การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์
3. การกำหนดเป้าหมาย เป็นการประเมินส่วนตลาดและเลือกส่วนตลาดเป้าหมายเพียงหนึ่งส่วนตลาด หรือมากกว่าหนึ่งส่วนตลาดเพราะจะทำให้สหกรณ์ได้รับผลประโยชน์ คือ 1) ตลาดมีขอบเขตแคบลง 2) สามารถจำกัดความหมายของตลาดให้แคบลง 3) สามารถชี้ให้เห็นจุดแข็ง จุดอ่อนของกลุ่มแข่งขัน 4) สามารถจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ และ 5) สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และมาตรฐานการจัดการการตลาด
4. การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เป็นการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์เมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งขันในความรู้สึกของตลาดเป้าหมาย เพื่อช่วยให้สหกรณ์ทราบถึงตำแหน่งการแข่งขันระหว่างผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์กับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งขัน และจะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด
5. ส่วนประสมการตลาด เป็นกลุ่มของเครื่องมือการตลาดที่สหกรณ์ใช้ในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์การตลาดในตลาดเป้าหมาย ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.3.1 “แนวคิดของการตลาดเป้าหมายของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดของการตลาดเป้าหมายของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.3.2 “การแบ่งส่วนการตลาดของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการแบ่งส่วนการตลาดของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.3.3 “การกำหนดตลาดเป้าหมายของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการกำหนดตลาดเป้าหมายของสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.3.4 “การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ได้
5. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.4.5 “ส่วนประสมการตลาดของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายส่วนประสมการตลาดของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 5.3.1

แนวคิดของการตลาดเป้าหมายของสหกรณ์

1. แนวคิดของการตลาดเป้าหมาย

การตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายได้ดีและมีประสิทธิภาพ สหกรณ์จะใช้การตลาดเป้าหมาย เพราะในการตลาดเป้าหมายนั้น สหกรณ์สามารถที่จะจำแนกส่วนตลาดหลักให้มีความโดดเด่น โดยมีเป้าหมายที่จะเลือกส่วนตลาดและตอบสนองความต้องการของส่วนตลาดนั้น ซึ่งการกำหนดตลาดเป้าหมาย เป็นการเลือกส่วนตลาดเดียวหรือหลายส่วนตลาดเป็นตลาดเป้าหมาย เพื่อจะได้กำหนดผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดนั้น แต่ในการพิจารณาตลาดเป้าหมายนั้น สหกรณ์สามารถใช้แนวคิดของการตลาดเป้าหมาย 3 แนวคิด คือ

1.1 การตลาดมวลชน (mass marketing) เป็นแนวความคิดที่ผู้บริหารจะมองตลาดว่ามีลักษณะและความต้องการเหมือนกันหรือคล้ายกัน ดังนั้น จึงทำให้สหกรณ์ให้ความสำคัญที่การผลิต คือ จะทำการผลิตผลิตภัณฑ์ในรูปแบบเดียวกัน ผลิตจำนวนมากเพื่อลดต้นทุนการผลิต และการจัดจำหน่าย ซึ่งสหกรณ์จะนำผลิตภัณฑ์นี้ไปวางจำหน่ายในตลาดอย่างทั่วถึงและกว้างขวาง และใช้การส่งเสริมการตลาดหลายวิธีไปยังกลุ่มตลาดเป้าหมายทั้งหมด ซึ่งในอดีตเป็นวิธีการที่ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มโคคาโคล่าเคยนำมาใช้กับการผลิตโค้กบรรจุขวดขนาดเดียว คือ 6.5 ออนซ์

1.2 การตลาดผลิตภัณฑ์หลากหลาย (product-variety marketing) เป็นแนวความคิดที่ผู้บริหารจะมองตลาดว่าผู้บริโภคมีรสนิยมต่างกัน ซึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงของเวลา จึงทำให้ผู้บริโภคพยายามค้นหาความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลงนั้น เมื่อเป็นเช่นนี้ สหกรณ์ต้องทำการผลิตผลิตภัณฑ์อย่างเดียวกันออกมาหลายแบบหรืออาจจะมีหลายอย่างหรือมากกว่านั้นก็ได้ แต่ให้ผลิตภัณฑ์นั้นมีความแตกต่างกันจากคู่แข่งขั้นในเรื่องของสัญลักษณ์ แบบ คุณภาพ ขนาด และอื่นๆ ซึ่งการผลิตผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกันนี้ไม่ได้ผลิตขึ้นมาสนองความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะเท่านั้น แต่สหกรณ์ต้องการจะจำหน่ายไปยังผู้บริโภคทุกคน เช่น บริษัท โคคา โคล่า ได้ทำการผลิตเครื่องดื่มออกมามีขนาดและการบรรจุที่แตกต่างกัน หรือข้าวสารมีการบรรจุหลายขนาด ซึ่งแนวความคิดนี้สหกรณ์จะทำการออกแบบให้ผลิตภัณฑ์แตกต่างกัน หรือมีความหลากหลายเพื่อเสนอให้กับตลาดเป้าหมาย

1.3 การตลาดเป้าหมาย (target marketing) เป็นแนวความคิดที่ผู้บริหารจะมองตลาดว่ามีลักษณะและความต้องการแตกต่างกันทางด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ขนาดของครอบครัว พฤติกรรมการตัดสินใจซื้อและความชอบ เป็นต้น จากความแตกต่างของตลาดนี้ ทำให้สหกรณ์ต้องทำการจัดส่วนประสมการตลาดที่แตกต่างกัน เพื่อสนองความต้องการของตลาดที่มีลักษณะและความต้องการต่างกัน ดังนั้น แนวความคิดนี้เป็นแนวทางที่สหกรณ์จะต้องเริ่มทำการแบ่งส่วนตลาด เพื่อเลือกส่วนใดส่วนหนึ่ง หรือหลายส่วนตลาดเป็นตลาดเป้าหมาย จากนั้นสหกรณ์จะได้ทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกำหนดส่วนประสมการตลาดอื่นๆ ให้สอดคล้องกับตลาดเป้าหมายที่สหกรณ์ได้เลือกไว้ เช่น ข้าวมาบุญครองมี

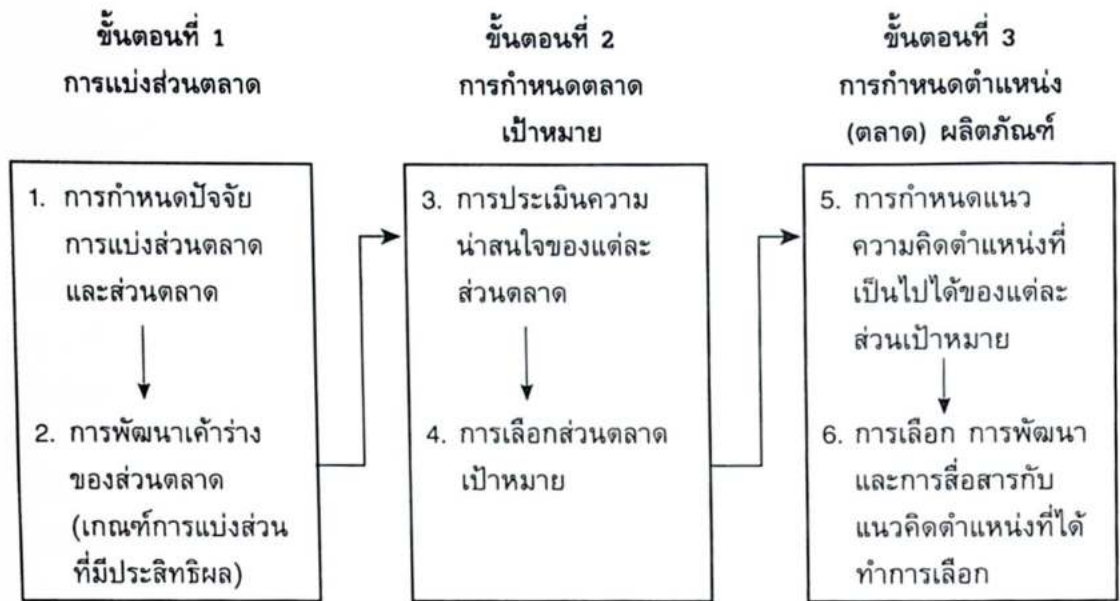
หลายชนิดและแต่ละชนิดจะสนองความต้องการลูกค้าต่างกลุ่มกัน เช่น ข้าวรวงแก้ว ข้าวหอมมะลิ ข้าวเสาไห้ เป็นต้น

ในปัจจุบันสหกรณ์ต่างๆ ยังคงใช้แนวคิดในการกำหนดตลาดเป้าหมายทั้ง 3 อย่างนี้ แต่มีแนวโน้มว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงจากตลาดมวลชน และการตลาดผลิตภัณฑ์หลากหลายมานิยมใช้การตลาดเป้าหมายมากขึ้น ทั้งนี้ด้วยเหตุผลเพราะการตลาดเป้าหมายจะช่วยให้สหกรณ์

- 1) สามารถค้นหาโอกาสทางการตลาดได้ดียิ่งขึ้น
- 2) พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น
- 3) สามารถกำหนดส่วนประสมการตลาดอื่นๆ ทางด้านการกำหนดราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. กระบวนการของการตลาดเป้าหมาย

สหกรณ์จะต้องทำการเลือกตลาดเป้าหมายเพียงตลาดเดียวหรือหลายตลาดก็ได้ แล้วแต่ความเหมาะสมสำหรับการวางแผนกลยุทธ์การตลาด ซึ่งภายในตลาดนั้นจะประกอบด้วย กลุ่มผู้ซื้อหลายกลุ่มด้วยกัน และแต่ละกลุ่มมีลักษณะสำคัญบางอย่างไม่เหมือนกัน ทั้งนี้เพราะแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันในเรื่องเพศ วัย อาชีพ ฐานะ รายได้ การศึกษา เป็นต้น ซึ่งจากความแตกต่างนี้ แต่ละคนจะมีวิธีการตอบสนองความต้องการแตกต่างกัน นอกจากนี้ ทรัพยากรของสหกรณ์ที่จะมาสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายมีขีดจำกัด ดังนั้น ทุกคนจึงจำเป็นต้องมีการเลือกที่จะตอบสนองความต้องการให้ใกล้เคียงกับความพอใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และความต้องการของแต่ละคนจะขึ้นอยู่กับ เพศ วัย ฐานะ การศึกษา อาชีพ ความเป็นอยู่ สภาพแวดล้อม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่จะมีอิทธิพลในการสร้างพฤติกรรม และรสนิยมของแต่ละคน จากการที่ทุกคนมีรสนิยมไม่ตรงกันนี้ จึงจำเป็นต้องเลือกสรรปัจจัยสี่ให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพ รสนิยม และพฤติกรรมตอบสนอง ดังนั้น ในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์จะไม่มีผลิตภัณฑ์ใด เมื่อนำออกสู่ตลาดแล้วจะถูกผู้บริโภคซื้อทั้งหมดโดยเร็ว แต่ผลิตภัณฑ์ทุกชนิดส่วนมากแล้วจะมีการซื้อขายจำกัดอยู่ในคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีชีวิตความเป็นอยู่ สภาพแวดล้อม และรสนิยมคล้ายคลึงกันเท่าที่ว่าจะมีการซื้อผลิตภัณฑ์อย่างเดียวกัน สหกรณ์จึงต้องทำการเลือกตลาดเป้าหมายเพื่อจะได้จัดส่วนประสมการตลาดเพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายนั้น โดยการตลาดเป้าหมายจะต้องผ่าน 3 ขั้นตอน ดังภาพที่ 5.13



ภาพที่ 5.13 ขั้นตอนของการแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการวางตำแหน่งตลาด (ผลิตภัณฑ์)

จากภาพที่ 5.13 แสดงให้เห็นถึง ขั้นตอนของการแบ่งส่วนตลาดเพื่อกำหนดตลาดเป้าหมาย และ การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ โดยผ่าน 3 ขั้นตอน โดยอาศัยเครื่องมือที่เรียกว่า การตลาด STP (STP marketing) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแบ่งส่วนตลาด (market segmentation: S) โดยจะต้องผ่าน 2 ขั้นตอน คือ

- 1.1 การกำหนดปัจจัยการแบ่งส่วนตลาดและส่วนตลาด (identify segmentation variables and segment the market) จะกล่าวรายละเอียดในเรื่องที่ 5.3.2
- 1.2 การพัฒนาเค้าร่างของส่วนตลาด (develop profiles of resulting segments) จะกล่าวรายละเอียดในเรื่องที่ 5.3.2

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดตลาดเป้าหมาย (market targeting: T) จะผ่าน 2 ขั้นตอน คือ

- 2.1 การประเมินความน่าสนใจของแต่ละส่วนตลาด (evaluate the attractiveness of each segment) จะกล่าวรายละเอียดในเรื่องที่ 5.3.3
- 2.2 การเลือกส่วนตลาดเป้าหมาย (select the target segments) จะกล่าวรายละเอียดในเรื่องที่ 5.3.3

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตำแหน่งตลาด (market positioning: P) จะประกอบด้วยงาน 2 ขั้นตอน คือ

- 3.1 การกำหนดแนวความคิดตำแหน่งที่เป็นไปได้ของแต่ละส่วนเป้าหมาย (identify possible positioning concepts for each target segment) จะกล่าวรายละเอียดในเรื่องที่ 5.3.4
- 3.2 การเลือก การพัฒนา และการสื่อสารกับแนวความคิด ตำแหน่งที่ได้ทำการเลือกแล้ว (select, develop and communicate the chosen positioning concept) จะกล่าวรายละเอียดในเรื่องที่ 5.3.4

แนวทางของ STP คือ แนวทางของการตลาดที่ถูกต้องและเหมาะสม เพราะเป็นวิธีการมุ่งเข้าสู่ตลาดเล็ก ซึ่งการมุ่งเข้าสู่ตลาดเล็กจะเป็นวิธีการที่สหกรณ์สามารถใช้เป็นเส้นทางของการหลีกเลี่ยงตลาดมวลชน (mass market) ซึ่งเป็นตลาดใหญ่และอึดตัว และการมุ่งเข้าสู่ตลาดเล็กนั้นจะต้องอาศัยการแบ่งส่วนตลาด เพราะเป็นความพยายามของการเพิ่มความเที่ยงตรงให้ได้ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์สามารถแบ่งได้ 4 ระดับ คือ 1) ตลาดการแบ่งส่วนตลาด 2) ตลาดส่วนเล็ก 3) ตลาดท้องถิ่น และ 4) ตลาดมุ่งเฉพาะ

กิจกรรม 5.3.1

1. แนวคิดของการตลาดเป้าหมาย มีกี่แนวคิด ได้แก่อะไรบ้าง
2. การตลาดเป้าหมาย มีกี่ขั้นตอน ได้แก่อะไรบ้าง
3. การแบ่งส่วนตลาดเพื่อกำหนดตลาดเป้าหมายใช้เครื่องมือการตลาดที่เรียกว่าอะไร

(โปรดทำกิจกรรม 5.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.3 เรื่องที่ 5.3.1)

เรื่องที่ 5.3.2

การแบ่งส่วนตลาดของสหกรณ์

1. ความหมายของการแบ่งส่วนตลาด

การแบ่งส่วนตลาด (market segmentation) เป็นการแบ่งกลุ่มผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่งตามลักษณะเฉพาะบางอย่างที่คล้ายคลึงกันออกเป็นตลาดย่อย (sub market) หรือส่วนตลาด (market segment) เพื่อที่จะเลือกเป็นตลาดเป้าหมาย (target market) แล้วใช้กิจกรรมการตลาด (ส่วนประสมการตลาด) อันได้แก่ ผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด สำหรับตลาดเป้าหมายนั้นได้อย่างเหมาะสม ซึ่งส่วนตลาดจะประกอบด้วย กลุ่มผู้ซื้อที่มีลักษณะและความต้องการคล้ายกันหรือเหมือนกัน

2. ความสำคัญของการแบ่งส่วนตลาดต่อสหกรณ์

การแบ่งส่วนตลาดด้วยกระบวนการการแบ่งส่วนตลาดที่ถูกต้องและเหมาะสมแล้ว จะมีความสำคัญต่อสหกรณ์ คือ จะทำให้สหกรณ์ได้รับประโยชน์ ดังนี้

2.1 ช่วยให้สหกรณ์สามารถทำการประเมินผลการแข่งขัน โดยการค้นหาและเปรียบเทียบโอกาสและอุปสรรคทางการตลาด รวมทั้งพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์ เพื่อสหกรณ์จะได้ทำการทดสอบ

ความต้องการของผู้บริโภคแต่ละส่วนตลาดกับคู่แข่งอื่น ทั้งต้องพิจารณาขอบเขตความพอใจปัจจุบัน ถ้าส่วนตลาดใดยังไม่พอใจกับสินค้าและบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน ก็นับว่าเป็นโอกาสการตลาดที่ดี

2.2 ช่วยให้ผู้สหกรณ์สามารถปรับส่วนประสมการตลาดให้เหมาะกับตลาดเป้าหมาย เช่น เสนอสินค้าหรือมีบริการที่ดีกว่า จัดทำสิ่งดึงดูดความสนใจ จัดทำแผนการตลาด และงบประมาณการตลาดให้เหมาะสมกับตลาดแต่ละส่วนตลาดได้

2.3 ช่วยให้ผู้สหกรณ์สามารถทำการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมทั้งวิธีการดำเนินงานการตลาดให้ดียิ่งขึ้นและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมายได้

2.4 ช่วยให้ผู้สหกรณ์ทำการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับแต่ละส่วนตลาดเป้าหมาย และแผนการตลาดของสหกรณ์ เช่น การจัดสรรงบประมาณ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย และการขายโดยบุคคล เป็นต้น

3. การกำหนดปัจจัยการแบ่งส่วนตลาด

การแบ่งส่วนตลาด สหกรณ์สามารถกำหนดได้ตามกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 2 ประเภท คือ การกำหนดปัจจัยการแบ่งส่วนตลาดผู้บริโภค และการกำหนดปัจจัยการแบ่งส่วนตลาดธุรกิจ มีรายละเอียดดังนี้

3.1 การกำหนดปัจจัยการแบ่งส่วนตลาดผู้บริโภค ตลาดผู้บริโภค (consumer market) เป็นตลาดที่ซื้อและ/หรือใช้ผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองหรือภายในครอบครัว ไม่ใช่เพื่อความต้องการของสหกรณ์ที่จะสร้างกำไร โดยเรียกผู้ซื้อในตลาดนี้ว่า ผู้บริโภคสุดท้าย (ultimate consumer) และการกำหนดปัจจัยการแบ่งส่วนตลาด เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยสำหรับการแบ่งส่วนตลาด เพื่อสหกรณ์จะได้เลือกส่วนตลาดเป็นกลุ่มตลาดเป้าหมาย และปัจจัยสำหรับใช้ในการแบ่งส่วนตลาดผู้บริโภค มีวิธีการที่นิยม 4 วิธี ดังตารางที่ 5.3 คือ

ตารางที่ 5.3 ปัจจัยสำหรับการแบ่งส่วนตลาดผู้บริโภค

ปัจจัย	การแบ่งส่วนตลาด
1. ภูมิศาสตร์ ภาค เขต ขนาดของเมือง ความหนาแน่นของประชากร	ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก เขตสุขภาพิบาล เขตนอกสุขภาพิบาล พื้นที่ 1,000 ตารางกิโลเมตร, 1,001-5,000 ตารางกิโลเมตร จำนวนประชากร 50,000 คน, 50,001-100,000 คน และ 100,001 คนขึ้นไป
2. ประชากรศาสตร์ เพศ อายุ	ชาย หญิง ต่ำกว่า 6 ขวบ 6-11 ปี, 12-19 ปี, 20-34 ปี, 35-49 ปี, 50-64 ปี และ 64 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 5.3 (ต่อ)

ปัจจัย	การแบ่งส่วนตลาด
<p>ขนาดครอบครัว วิสาหกิจครอบครัว</p> <p>รายได้</p> <p>อาชีพ</p> <p>การศึกษา ศาสนา</p> <p>ผิว</p> <p>สัญชาติ เชื้อชาติ</p>	<p>1-2 คน, 3-4 คน, 5 คนขึ้นไป</p> <p>โสด และอยู่ในวัยหนุ่มสาว คู่สมรสใหม่และยังไม่มีบุตร คู่สมรสมีบุตรอายุต่ำกว่า 6 ขวบ ครอบครัวที่มีบุตรอายุมากกว่า 6 ขวบ ครอบครัวที่มีบุตรอายุต่ำกว่า 18 ปี ครอบครัวที่ไม่มีบุตรอยู่ด้วย และครอบครัวที่อยู่คนเดียว เนื่องจากอีกฝ่ายหนึ่งตาย หรือหย่า</p> <p>ต่ำกว่า 10,000 บาท 10,000-15,000 บาท 15,000-20,000 บาท 20,000-30,000 บาท 30,000-50,000 บาท 50,000-100,000 บาท 100,000 บาท ขึ้นไป</p> <p>อาจารย์ ทนายความ แพทย์ ช่างนา เสมียน พนักงานขาย นักศึกษา แม่บ้าน ผู้จัดการ เจ้าของสหกรณ์ ช่างฝีมือ ว่างงาน</p> <p>ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อุดมศึกษา อาชีวศึกษา</p> <p>พุทธ อิสลาม คริสต์</p> <p>ขาว เหลือง ดำ</p> <p>ไทย จีน อเมริกัน อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น</p> <p>ชนผิวขาว ชนผิวดำ เอเชีย</p>
<p>3. จิตนิสัย</p> <p>ชั้นสังคม</p> <p>แบบการดำเนินชีวิต</p> <p>บุคลิกภาพ</p>	<p>ชั้นระดับล่าง ชั้นล่างระดับบน ชั้นกลาง ชั้นสูงระดับล่าง ชั้นสูงระดับบน</p> <p>เน้นวัฒนธรรม กีฬา กลางแจ้ง</p> <p>พวกเชื่อมั่นในตัวเอง กล้าแสดงออก ซื่อาย พวกไม่เชื่อมั่นในตัวเอง</p> <p>ชอบเป็นผู้นำ มีความทะเยอทะยาน</p>
<p>4. พฤติกรรมศาสตร์</p> <p>โอกาสการซื้อ</p> <p>ผลประโยชน์</p> <p>สถานะผู้ใช้</p> <p>อัตราการใช้</p> <p>สถานะความภักดี</p> <p>ขั้นความพร้อมการซื้อ</p> <p>ปัจจัยทางการตลาด</p> <p>ทัศนคติที่มีต่อผลิตภัณฑ์</p>	<p>ซื้อสม่ำเสมอ ซื้อในโอกาสพิเศษ</p> <p>ประหยัด ความสะดวกสบาย ความภูมิใจ การให้บริการ คุณภาพ ความรวดเร็ว</p> <p>ผู้ไม่เคยใช้ เลิกใช้ ผู้ที่เคยใช้ ผู้ที่ใช้ครั้งแรก ผู้ที่ใช้สม่ำเสมอ</p> <p>ใช้น้อย ใช้งานกลาง ใช้งานมาก</p> <p>ไม่สนใจเลย สนใจน้อย สนใจปานกลาง สนใจมาก ซื้อซ้ำ</p> <p>ไม่รับรู้ รับรู้ สนใจข้อมูล มีความต้องการ ไม่มีข้อมูล มีข้อมูล</p> <p>คุณภาพ ราคา การบริการ การส่งเสริมการขาย การโฆษณา</p> <p>ความชอบ และความไม่ชอบ ความซื่อสัตย์ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ไม่มี</p> <p>ความแตกต่าง เลวร้าย กระตือรือร้น</p>

3.2 การกำหนดปัจจัยการแบ่งส่วนตลาดธุรกิจ ตลาดธุรกิจ (business market) หรือตลาดอุตสาหกรรม (industrial market) หรือตลาดองค์การ (organization market) เป็นตลาดที่ซื้อและ/หรือใช้ผลิตภัณฑ์เพื่อใช้ในการดำเนินงาน การผลิต การขายต่อ การให้เช่า การบริการสาธารณะ ซึ่งเป็นการซื้อเพื่อตอบสนองความต้องการที่จะมุ่งสร้างกำไรให้กับสหกรณ์ โดยจะเรียกผู้ซื้อในตลาดนี้ว่า ผู้ใช้เพื่อการอุตสาหกรรม (industrial users) ดังนั้น การแบ่งส่วนตลาดธุรกิจ มีวิธีการ 5 ปัจจัย ดังตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 ปัจจัยสำคัญในการแบ่งส่วนตลาดธุรกิจ

ปัจจัย	การแบ่งส่วนตลาด
ประชากร 1. อุตสาหกรรม 2. ขนาดบริษัท 3. ท่าเลที่ตั้ง	: สหกรณ์ควรมุ่งเน้นบริการอุตสาหกรรมใด : สหกรณ์ควรให้ความสนใจบริการบริษัทขนาดใด : พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ใดที่สหกรณ์ควรมุ่งเน้นบริการ
ตัวแปรการจัดการ 4. เทคโนโลยี 5. สถานะผู้ใช้หรือไม่ใช้ 6. ความสามารถของผู้ใช้	: สหกรณ์ควรมุ่งเน้นเทคโนโลยีแบบใด : สหกรณ์ควรมุ่งบริการผู้ใช้ปริมาณมาก ผู้ใช้ปานกลาง ผู้ใช้น้อย หรือผู้ไม่ใช้ : สหกรณ์ควรบริการลูกค้าที่มีความต้องการจำนวนมาก หรือจำนวนน้อย
วิธีการซื้อ 7. องค์การที่มีหน้าที่ซื้อ 8. โครงสร้างอำนาจ 9. ความสัมพันธ์ที่มีอยู่ 10. นโยบายการซื้อทั่วไป 11. เกณฑ์การซื้อ	: สหกรณ์ควรบริการบริษัทที่ฝ่ายจัดซื้อมีอำนาจการซื้ออยู่ที่ส่วนกลางหรืออิสระ : สหกรณ์ควรบริการบริษัทที่ให้ความสำคัญด้านวิศวกรรม การเงิน และอื่นๆ : สหกรณ์ควรบริการบริษัทที่มีความสัมพันธ์อย่างหนาแน่น หรือเพิ่งมีความสัมพันธ์ที่ภายหลังอาจมีความต้องการมากขึ้นได้ : สหกรณ์ควรบริการบริษัทที่มีความพอใจ การเช่า การทำสัญญา บริการระบบการซื้อตามคำสั่ง : สหกรณ์ควรบริการบริษัทที่ต้องการค้นหาคุณภาพ บริการ ราคาหรือไม่
ปัจจัยสถานการณ์ 12. ความเร่งด่วน 13. การกำหนดวิธีการใช้เฉพาะ 14. ขนาดหรือคำสั่งซื้อ	: สหกรณ์ควรบริการสหกรณ์ที่ต้องการความรวดเร็วและการส่ง หรือการบริการทันทีหรือไม่ : กิจการควรมุ่งเน้นการใช้ที่แน่นอนสำหรับแต่ละผลิตภัณฑ์มากกว่าการใช้ทั้งหมดหรือไม่ : สหกรณ์ควรมุ่งที่บริษัทที่มีคำสั่งซื้อขนาดใหญ่ หรือขนาดเล็ก

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

ปัจจัย	การแบ่งส่วนตลาด
ลักษณะบุคคล	
15. ความเหมือนกันของผู้ซื้อ-ผู้ขาย	: สหกรณ์ควรบริการบริษัทที่มีบุคคลและคุณค่าเหมือนกับสหกรณ์หรือไม่
16. ทศนคติต่อความเสี่ยง	: สหกรณ์ควรบริการโดยเผชิญกับความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงของลูกค้า
17. ความภักดี	: สหกรณ์ควรบริการลูกค้าที่มีความภักดีอย่างมากกับผู้จำหน่ายวัสดุหรือไม่

นอกจากสหกรณ์สามารถใช้เกณฑ์ตามตารางที่ 5.4 แล้วยังสามารถใช้เกณฑ์การแบ่งส่วนตลาดธุรกิจหรือตลาดผู้ผลิต 2 ขั้นตอน ดังตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 ปัจจัยสำหรับการแบ่งส่วนตลาดธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 1 การแบ่งส่วนตลาดมหภาค	
ปัจจัยการแบ่งส่วนตลาด	รายละเอียดที่ใช้แบ่งส่วนตลาด
1. ลักษณะตลาดผู้ใช้	- อุตสาหกรรม
2. การนำผลิตภัณฑ์ไปใช้	- ใช้เป็นส่วนประกอบหลัก - ใช้เป็นส่วนประกอบรอง
3. ขนาดของผู้ใช้	- ลูกค้าใช้เกินกว่า 1,000 หน่วย/วัน - ลูกค้าใช้ไม่เกิน 1,000 หน่วย/วัน
4. อัตราการใช้	- ผู้ใช้จำนวนน้อย - ผู้ใช้จำนวนปานกลาง - ผู้ใช้จำนวนมาก } ปริมาณการใช้
5. ทำเลที่ตั้งทางภูมิศาสตร์	- ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ - ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก
6. โครงสร้างองค์การ	- หน่วยงานรัฐบาล - หน่วยงานเอกชน

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 2 การแบ่งส่วนตลาดจุลภาค	
ปัจจัยการแบ่งส่วนตลาด	รายละเอียดที่ใช้แบ่งส่วนตลาด
1. อำนาจตามตำแหน่งผู้ใช้ (ผู้ซื้อ)	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีอำนาจในการสั่งซื้อ - มีอำนาจในการสั่งซื้อภายในวงเงินจำกัด - มีอำนาจในการสั่งซื้อแต่เพียงผู้เดียว
2. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใช้	<ul style="list-style-type: none"> - มีความละเอียด - มีความเรียบง่าย
3. ความสำคัญของผลิตภัณฑ์	<ul style="list-style-type: none"> - มีความสำคัญต่อการผลิตมาก - ใช้ผลิตภัณฑ์อื่นทดแทนได้
4. เกณฑ์ในการตัดสินใจซื้อ	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นคุณภาพผลิตภัณฑ์ - เน้นราคาผลิตภัณฑ์ - เน้นการบริการ
5. กระบวนการซื้อ	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้วิธีการประกวดราคา การประมูลราคา และวิธีการอื่นๆ

จากตารางที่ 5.5 เป็นปัจจัยของการแบ่งส่วนตลาดธุรกิจ เมื่อสหกรณ์ได้กำหนดปัจจัยหรือเกณฑ์ในการพิจารณาแบ่งส่วนตลาดให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์แล้ว ก็จะทำกรรวบรวมคุณสมบัติของตลาดเป้าหมายแต่ละกลุ่ม เพื่อจะได้เลือกส่วนตลาดส่วนใดเป็นตลาดเป้าหมาย จากนั้นทำการพิจารณากลยุทธ์การตลาดที่สอดคล้องเหมาะสมกับแต่ละส่วนตลาด

4. การพัฒนาเค้าร่างของส่วนตลาด

เมื่อสหกรณ์ได้ประมาณขนาดของตลาดที่เป็นไปได้ในแต่ละส่วนตลาด โดยการพิจารณาถึงการแข่งขัน กลยุทธ์การตลาด ส่วนครองตลาด และค่าใช้จ่ายในแต่ละส่วนตลาดแล้ว จากนั้นก็ต้องทำการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของกิจการที่เป็นไปได้ในแต่ละส่วนตลาด เพื่อจะได้เลือกส่วนตลาดส่วนใดส่วนหนึ่งเป็นตลาดเป้าหมาย และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่วนตลาดจะต้องมีลักษณะที่ดีบนเกณฑ์สำคัญ 5 อย่างคือ

4.1 สามารถวัดได้ (measurable) สหกรณ์จะต้องวัดหรือประมาณค่าเกี่ยวกับขนาดของตลาดอำนาจซื้อ และลักษณะของส่วนตลาดได้ เช่น จำนวนประชากร อายุ การศึกษา อาชีพ เป็นต้น

4.2 มีจำนวนมากพอ (substantial) ส่วนตลาดที่สหกรณ์จะเลือกเป็นตลาดเป้าหมายจะต้องมีขนาดใหญ่ หรือมีกำไรเพียงพอที่จะให้บริการและคุ้มกับความพยายามการตลาด การลงทุนทางการตลาด และความเหนื่อยยากในการแบ่งส่วนตลาด หรือทำให้เกิดโอกาสทางการตลาด และคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เกิด

ขึ้นด้วย นั่นคือ ในส่วนตลาดนั้นจะต้องเป็นกลุ่มผู้บริโภคขนาดใหญ่ และมีความต้องการเหมือนกันเพื่อสะดวกและคุ้มค่ากับการวางโปรแกรมการตลาด

4.3 สามารถเข้าถึงได้ (accessible) สหกรณ์จะต้องทำการเลือกส่วนตลาดที่สามารถเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถให้บริการได้โดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด นั่นคือ สหกรณ์สามารถสื่อสารหรือเข้าหาเพื่อแนะนำเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าทราบได้ง่าย

4.4 สามารถสร้างความแตกต่างได้ (differentiable) สหกรณ์จะต้องพิจารณาว่าแต่ละส่วนตลาดจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการตอบสนองความแตกต่างด้วยส่วนประกอบของส่วนประสมการตลาด และโปรแกรมการตลาดที่แตกต่างกันด้วย เช่น ผู้หญิงที่แต่งงาน และผู้หญิงที่ไม่แต่งงาน จะตอบสนองคล้ายกัน ในการซื้อน้ำหอม แสดงว่า ผู้หญิงทั้งสองกลุ่มอยู่ในส่วนตลาดที่ไม่แตกต่างกัน

4.5 สามารถปฏิบัติได้ (actionable) โปรแกรมการตลาดที่มีประสิทธิภาพของสหกรณ์จะต้องสามารถวางแผนตั้งจุดและให้บริการกับส่วนตลาดนั้นได้

กิจกรรม 5.3.2

1. ปัจจัยที่ใช้สำหรับการแบ่งส่วนตลาดผู้บริโภค ได้แก่อะไรบ้าง
2. ปัจจัยที่ใช้สำหรับการแบ่งส่วนตลาดธุรกิจ ได้แก่อะไรบ้าง
3. เกณฑ์การแบ่งส่วนตลาดที่มีประสิทธิผล จะต้องมึลักษณะที่ตีบนเกณฑ์สำคัญได้อย่างไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 5.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.3 เรื่องที่ 5.3.2)

เรื่องที่ 5.3.3

การกำหนดตลาดเป้าหมายของสหกรณ์

1. ความหมายของการกำหนดตลาดเป้าหมาย

การกำหนดตลาดเป้าหมาย เป็นขั้นตอนของการประเมินส่วนตลาด และเลือกส่วนตลาดเป้าหมาย เพียงหนึ่งส่วนตลาด หรือมากกว่าหนึ่งส่วนตลาดที่สามารถจะทำให้กิจการมีโอกาสอยู่รอดมากที่สุด สามารถเจริญเติบโตในอนาคต สามารถเพิ่มปริมาณความต้องการผลิตภัณฑ์และมูลค่าผลิตภัณฑ์ในส่วนตลาดเพิ่มขึ้น

การที่สหกรณ์ทำการเลือกส่วนตลาดหนึ่งส่วนตลาดใดเป็นตลาดเป้าหมาย เป็นสิ่งสำคัญเพราะจะทำให้ได้ส่วนตลาดเป้าหมายที่ดี และจะได้กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์เพื่อวางแผนส่วนประสมการตลาดได้ถูกต้องตรงกับส่วนตลาดเป้าหมายนั้น แต่การที่จะคัดเลือกส่วนตลาดเป้าหมายเพื่อให้ได้ตลาดเป้าหมายที่ถูกต้องและเหมาะสม ที่สหกรณ์จะทำการวางแผนและใช้ความพยายามทางการตลาด เพื่อให้เข้าถึงลูกค้าในส่วนตลาดนั้นได้ สหกรณ์ต้องอาศัยการกลั่นกรองตลาดเป้าหมายก่อน ซึ่งวิธีการกำหนดส่วนตลาดเป้าหมายเพื่อจะระบุให้ชัดเจนลงไปที่ยึดเป็นเป้าหมาย

2. ความสำคัญของการกำหนดตลาดเป้าหมาย

การกำหนดตลาดเป้าหมายจะทำให้สหกรณ์ได้รับประโยชน์ ดังนี้

- 2.1 ทำให้ตลาดมีขอบเขตแคบลง สะดวกในการติดต่อและการซื้อการขายระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย
- 2.2 สามารถจำกัดความหมายของตลาดในแง่ความต้องการให้แคบลง ว่าทำไมตลาดเป้าหมายต้องมีพฤติกรรมเช่นนั้น และสามารถหาแนวทางที่จะจูงใจได้ง่าย
- 2.3 สามารถชี้ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของคู่แข่งชั้น และมีโอกาสที่จะชนะคู่แข่งชั้นในส่วนตลาดใดตลาดหนึ่ง
- 2.4 ทำให้จัดสรรทรัพยากรของสหกรณ์ที่มีจำกัดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของส่วนตลาดเป้าหมาย
- 2.5 สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์และมาตรฐานในการจัดการการตลาดให้เด่นชัดยิ่งขึ้น

3. การกำหนดตลาดเป้าหมาย

การกำหนดตลาดเป้าหมายจะประกอบด้วยการทำงาน 2 ขั้นตอน คือ การประเมินความน่าสนใจของแต่ละส่วนตลาด และการเลือกส่วนตลาดเป้าหมาย มีรายละเอียดดังนี้

3.1 การประเมินความน่าสนใจของแต่ละส่วนตลาด การประเมินส่วนตลาด เป็นขั้นตอนของการตัดสินใจเลือกตลาดเป้าหมาย โดยสหกรณ์จะต้องใช้วิธีการตั้งคำถามให้กับส่วนตลาดที่น่าสนใจนั้น และเป็นคำถามที่เกี่ยวกับอะไร (what) อย่างไร (how) ที่ไหน (where) เมื่อไร (when) ทำไม (why) และใคร (who)

นอกจากนั้น สหกรณ์จะต้องทำการประเมินส่วนตลาด โดยพิจารณาปัจจัยอื่นๆ อีก 3 ปัจจัย คือ

3.1.1 ขนาดและการเจริญเติบโตของส่วนตลาด (segment size and growth) เป็นการพิจารณาถึงศักยภาพของส่วนตลาดว่ามีลักษณะที่จะสร้างความดึงดูดใจหรือไม่ ได้แก่ ขนาดการเจริญเติบโต ความเป็นไปได้ ความประหยัดจากการผลิต และความเสียดต่ำสุด เช่น สหกรณ์ขนาดใหญ่จะสนใจส่วนตลาดขนาดใหญ่ และหลีกเลี่ยงส่วนตลาดขนาดเล็ก ในทางกลับกันสหกรณ์ขนาดเล็กก็จะหลีกเลี่ยงส่วนตลาดขนาดใหญ่เพราะต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมาก

3.1.2 ความดึงดูดใจของโครงสร้างส่วนตลาด (segment structural attractiveness) เป็นการพิจารณาถึงสิ่งที่จะทำให้เกิดการโน้มน้าวใจส่วนตลาดนั้นให้เกิดการตัดสินใจซื้อหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การซื้อ แต่การเลือกส่วนตลาดเป้าหมายของสหกรณ์จะต้องพิจารณาถึงการดึงดูดใจของโครงสร้างส่วนตลาดที่จะทำให้สหกรณ์สามารถทำกำไรในระยะยาวได้ โดยสหกรณ์จะต้องทำการประเมินสิ่งต่างๆ คือ 1) คู่แข่งขันอุตสาหกรรม 2) ผู้ที่มีโอกาสเข้ามาใหม่ 3) ผู้จำหน่ายวัสดุ 4) ผู้ซื้อ และ 5) สินค้าทดแทน

3.1.3 วัตถุประสงค์และทรัพยากรของกิจการหรือสหกรณ์ (company objectives and resources) เป็นการพิจารณาว่าการลงทุนในส่วนตลาดนั้นให้ประสบความสำเร็จจะต้องตรงกับวัตถุประสงค์และทรัพยากรของสหกรณ์ ซึ่งส่วนตลาดที่น่าดึงดูดใจบางส่วนตลาดอาจจะถูกกลืนหายไป เพราะไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ระยะยาวของสหกรณ์ หรือส่วนตลาดอาจถูกกลืนหายไปถ้าสหกรณ์ขาดความสามารถที่จำเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือมากกว่าเพื่อเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง

นอกจากนี้ สหกรณ์ยังมีข้อพิจารณาในการประเมินและเลือกส่วนตลาดเป้าหมายอีก 3 ประการ คือ 1) ความรับผิดชอบทางจริยธรรม 2) ความสัมพันธ์ของส่วนตลาด และ 3) แผนการขยายส่วนตลาด ดังนั้น เมื่อสหกรณ์จะทำการประเมินผลส่วนตลาด (evaluate market segment) ซึ่งจะเป็นการประมาณถึงรายได้ที่เป็นไปได้และต้นทุนของความพยายามทางการตลาด เพื่อจะทราบถึงผลกระทบในแต่ละส่วนตลาด เพราะส่วนตลาดที่สหกรณ์จะเลือกจะต้องมีต้นทุนของความพยายามทางการตลาดน้อยกว่ารายได้จากการขาย

การประเมินผลส่วนตลาด เพื่อนำเข้าสู่ขั้นตอนของการเลือกส่วนตลาดเป้าหมายจะต้องมีการประมาณ 2 อย่าง คือ

1) การประมาณรายได้ที่เป็นไปได้ (estimating revenue potential) เป็นการประมาณรายได้ที่เป็นไปได้หนึ่งส่วนตลาด หรือมากกว่าหนึ่งส่วนตลาด และจะเกี่ยวข้องกับการประมาณอุปสงค์ คือ การวัดอุปสงค์ (demand measurement) หรือการวัดตลาด (market measurement) อุปสงค์ที่สามารถวัดได้ คือ

(1) ระดับผลิตภัณฑ์ (product level) เป็นการวัดอุปสงค์ของผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้าเดียว หรือตราสินค้าของกิจการที่เสนอในตลาด

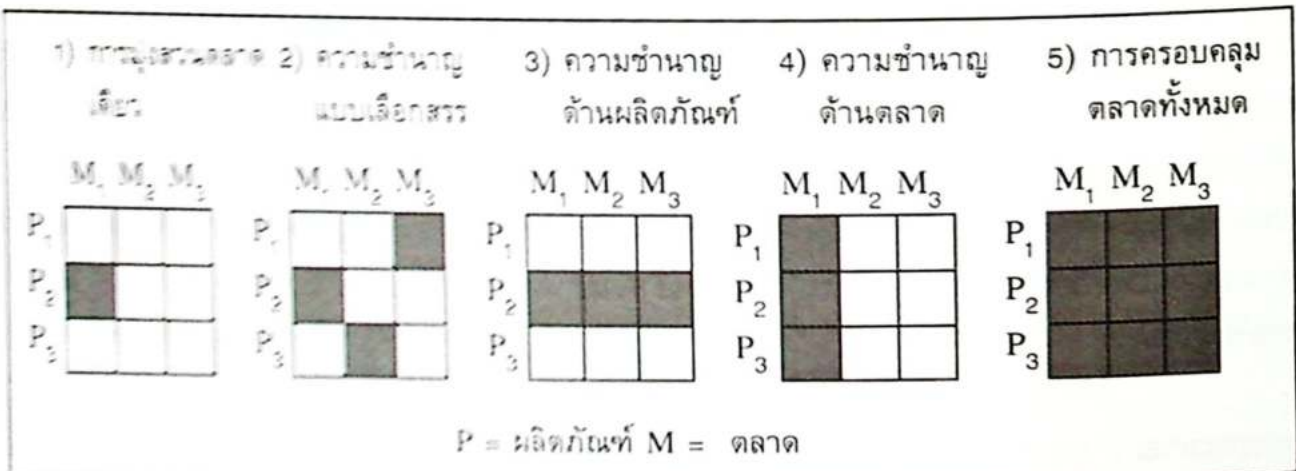
(2) ระดับการแข่งขัน (competition level) เป็นการวัดอุปสงค์สำหรับผลิตภัณฑ์หรือความต้องการผลิตภัณฑ์ทั้งหมดในอุตสาหกรรมนั้น

(3) พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (geographic area) เป็นการกำหนดยอดขายเพื่อการเฉพาะในเขตการขายเดียวที่ต้องการวัดอุปสงค์

(4) กรอบระยะเวลา (time frame) เป็นการกำหนดระยะเวลาของการประมาณอุปสงค์ ว่าเป็นระยะสั้น ระยะกลาง หรือระยะยาว

2) การประมาณต้นทุนของความพยายามการตลาด (estimating the cost of the marketing effort) เป็นการประมาณถึงค่าใช้จ่ายความพยายามการตลาด ส่วนประสมการตลาด ทรัพยากรทางการตลาด และการใช้เป็นต้นทุนเพื่อการจัดการตลาด ค่าใช้จ่ายเหล่านี้เกี่ยวกับการใช้เพื่อกิจกรรมการตลาดของสหกรณ์ในการกระตุ้นความต้องการของตลาดเป้าหมาย

3.2 การเลือกส่วนตลาดเป้าหมาย เป็นขั้นตอนที่จะต้องเลือกส่วนตลาดใดส่วนตลาดหนึ่งเป็นตลาดเป้าหมาย การเลือกตลาดเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะทำให้ได้ส่วนตลาดเป้าหมายที่ดีและจะได้วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เพื่อวางแผนส่วนประสมการตลาดได้ถูกต้องตรงกับส่วนตลาดเป้าหมายนั้น แต่การที่จะคัดเลือกตลาดเป้าหมายเพื่อให้ได้ตลาดเป้าหมายที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สหกรณ์จะทำการวางแผนและใช้ความพยายามทางการตลาด เพื่อให้เข้าถึงลูกค้าในส่วนตลาดนั้นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม นอกจากนี้ เมื่อสหกรณ์ได้ประเมินความแตกต่างของส่วนตลาดแล้ว ยังมีทางเลือกที่ต้องตัดสินใจเลือกส่วนตลาดเป้าหมายที่ต้องการจะเข้าไปเสนอส่วนประสมผลิตภัณฑ์ โดยสามารถพิจารณารูปแบบการเลือกส่วนตลาดเป้าหมาย 5 รูปแบบ ดังภาพที่ 5.14



ภาพที่ 5.14 รูปแบบของการเลือกส่วนตลาดเป้าหมาย

จากภาพที่ 5.14 เป็นรูปแบบของการเลือกตลาดส่วนเป้าหมาย 5 รูปแบบ คือ

1) การมุ่งส่วนตลาดเดียว (single-segment concentration) เป็นการเลือกส่วนตลาดเพียงส่วนตลาดเดียวเป็นตลาดเป้าหมายจึงทำให้มีความรู้อย่างมากเกี่ยวกับความต้องการ และความชอบของส่วนตลาดนั้น ซึ่งจะทำให้สหกรณ์สามารถเป็นผู้นำในส่วนตลาดนั้นได้ โดยสหกรณ์พอใจที่จะดำเนินการทางเศรษฐกิจโดยสร้างความชำนาญด้านการผลิต การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด และถ้าสหกรณ์สามารถเป็นผู้นำในส่วนตลาดได้แล้ว ก็จะทำให้ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุน เช่น รถยนต์โพล์สวาเก้น มุ่งตลาดรถยนต์ขนาดเล็ก ส่วนรถยนต์พอร์เช่ (Porsche) มุ่งตลาดรถเล็กวิ่งเร็ว (sports car)

อย่างไรก็ตาม การมุ่งส่วนตลาดเดียวจะทำให้เกิดความเสี่ยงสูงกว่าปกติ ถ้าคู่แข่งเข้ามาแย่งส่วนตลาดนั้น หรือลูกค้าเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการซื้อ ดังนั้น หลายสหกรณ์จึงนิยมเลือกหลายส่วนตลาดเป็นตลาดเป้าหมาย เช่น บ็อบบี้ บรู๊คส์ (Bobbie Brook) มีรายได้ลดลงเมื่อลูกค้าซึ่งเป็นวัยรุ่นผู้หญิง หยุดการซื้อชุดกีฬาอย่างกะทันหัน

2) ความชำนาญแบบเลือกสรร (selective specialization) เป็นการเลือกจำนวนส่วนตลาดที่น่าดึงดูดใจให้เหมาะกับทรัพยากรและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ เพื่อจะได้เป็นแหล่งรายได้ให้กับสหกรณ์ กลยุทธ์การครอบคลุมหลายส่วนตลาดจะมีความได้เปรียบของการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงให้กับสหกรณ์ได้ เพราะถ้าส่วนตลาดใดมีรายได้น้อย ก็ยังมีส่วนตลาดที่สามารถสร้างรายได้ให้แก่สหกรณ์ได้ ซึ่งกลยุทธ์การเลือกส่วนตลาดเป้าหมายแบบความชำนาญแบบเลือกสรรนี้ สามารถเสนอผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของแต่ละส่วนตลาดได้ เช่น การจัดรายการวิทยุ สามารถเสนอรายการให้ตรงกับส่วนตลาดเป้าหมายได้ ทั้ง วัยเด็ก วัยหนุ่มสาว และวัยผู้ใหญ่

3) ความชำนาญด้านผลิตภัณฑ์ (product specialization) เป็นการมุ่งความสนใจในการเสนอผลิตภัณฑ์ที่ผู้ผลิตมีความชำนาญในการผลิตผลิตภัณฑ์ สายผลิตภัณฑ์เดียว และจะนำผลิตภัณฑ์ทุกชนิดในสายผลิตภัณฑ์เสนอให้กับส่วนตลาดเป้าหมายทั้งหมดทุกส่วนตลาด เช่น บริษัทผู้ผลิตกล้องจุลทรรศน์ได้เสนอขายกล้องจุลทรรศน์ให้กับห้องสมุดมหาวิทยาลัย ห้องสมุดรัฐบาล และห้องสมุดของบริษัท โดยบริษัทจะสร้างความแตกต่างของกล้องจุลทรรศน์ให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแต่ละกลุ่ม ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้จะทำให้บริษัทมีชื่อเสียงในการผลิตผลิตภัณฑ์นั้นโดยเฉพาะ แต่อาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ ถ้าสายผลิตภัณฑ์ที่กิจการผลิตมีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้น เพราะจะให้ความเสี่ยงจากการลดขนาดของส่วนตลาด

4) ความชำนาญด้านตลาด (market specialization) เป็นการมุ่งเสนอผลิตภัณฑ์ทุกชนิดให้กับส่วนตลาดเป้าหมายส่วนเดียวเท่านั้น เช่น บริษัทเสนอผลิตภัณฑ์ทุกชนิดให้กับลูกค้าเฉพาะมหาวิทยาลัย นั่นคือ เสนอกล้องจุลทรรศน์ เครื่องก่อกระแสไฟฟ้า หัวตะเกียง และขวดแก้วใส่สารเคมีให้กับห้องทดลองของมหาวิทยาลัย สหกรณ์จะมีชื่อเสียงอย่างมากในการบริการกลุ่มลูกค้า และจะกลายเป็นช่องทางสำหรับการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ลูกค้ากลุ่มนี้ควรจะได้ใช้ แต่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้ถ้าลูกค้าถูกตัดงบประมาณ

5) การครอบคลุมตลาดทั้งหมด (full market coverage) เป็นความพยายามของสหกรณ์ที่จะบริการลูกค้าทั้งหมด ด้วยผลิตภัณฑ์ทั้งหมดตามความต้องการของลูกค้า นั่นคือ สหกรณ์จะใช้ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ทั้งหมดทุกสายผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าทั้งหมดทุกส่วนตลาดเป้าหมาย ด้วยการเสนอผลิตภัณฑ์

ทุกชนิด ทุกประเภทที่สหกรณ์ผลิตและมีการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์แล้วแก่ลูกค้าเป้าหมาย ดังนั้น จะมีเพียงกิจการขนาดใหญ่เท่านั้นที่สามารถใช้กลยุทธ์นี้ ได้แก่ ไอบีเอ็ม (ตลาดคอมพิวเตอร์) เจเนอรัลมอเตอร์ (ตลาดรถยนต์) และโคคาโคล่า (ตลาดเครื่องดื่ม) ซึ่งสหกรณ์สามารถครอบคลุมตลาดทั้งหมดได้ด้วย 3 วิธีการแบบกว้างๆ โดยผ่าน 1) การตลาดที่ไม่แบ่งส่วนตลาด หรือ 2) การตลาดมุ่งต่างส่วน หรือ 3) การตลาดมุ่งเฉพาะส่วน ดังนี้

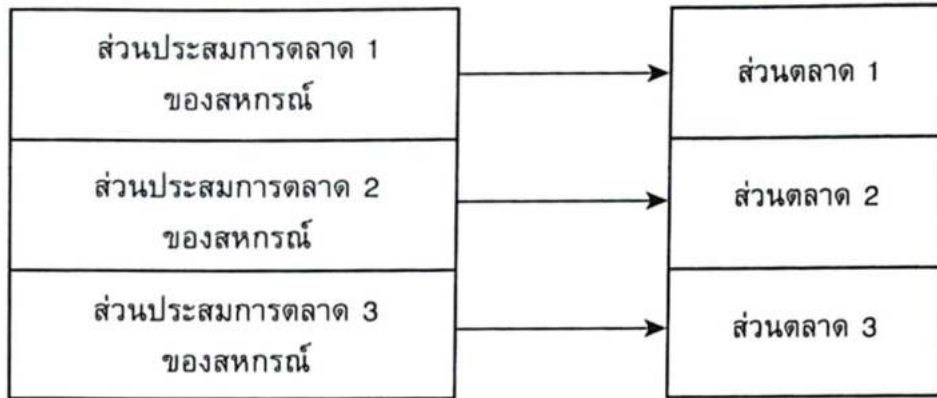
แบบที่ 1 การตลาดที่ไม่แบ่งส่วนตลาด (undifferentiated marketing) เป็นการพิจารณาดตลาดแบบรวม โดยการดำเนินกิจกรรมการตลาดที่ยึดหลักการผลิตให้เป็นรูปแบบมาตรฐานเดียวกัน (standardization) ซึ่งจะทำให้การผลิตผลิตภัณฑ์จำนวนมากเพื่อต้องการประหยัดต้นทุนการผลิต ค่าขนส่ง การโฆษณา การเก็บรักษาสินค้าคงคลัง การวิจัยการตลาดและการวางแผนการตลาด ดังภาพที่ 5.15



ภาพที่ 5.15 การตลาดที่ไม่แบ่งส่วนตลาด

จากภาพที่ 5.15 แสดงถึง การเลือกส่วนตลาดแบบที่ไม่แบ่งส่วนตลาด สหกรณ์จึงต้องพยายามออกแบบผลิตภัณฑ์และวางแผนกลยุทธ์การตลาดที่สามารถดึงดูดความสนใจของตลาดเป้าหมายให้มากที่สุด ทั้งนี้เพราะตลาดแบบนี้จะมีความต้องการคล้ายกัน สหกรณ์จึงสามารถเสนอผลิตภัณฑ์รูปแบบเดียว กำหนดราคาเดียว ทำการจัดจำหน่ายอย่างทั่วถึงโดยขายผ่านหลายช่องทางการจัดจำหน่าย และทำการส่งเสริมการตลาด โดยใช้สื่อหลายอย่าง นักการตลาดมีความขัดแย้งกับกลยุทธ์นี้เพราะมีความคิดว่ากลุ่มผู้บริโภคมีหลายกลุ่ม แต่ละกลุ่มมีลักษณะและความต้องการแตกต่างกันจึงเป็นการยากที่ผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่งสามารถสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคทุกระดับได้

แบบที่ 2 การตลาดมุ่งต่างส่วน (differentiated marketing) เป็นการเลือกส่วนตลาดเป้าหมายมากกว่า 2 ส่วนตลาดขึ้นไป โดยสหกรณ์ยึดถือหลักว่า ความต้องการของคนมีความแตกต่างกัน จึงเป็นการยากที่ผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่ง สามารถสนองความต้องการของกลุ่มตลาดเป้าหมายทุกระดับได้ สหกรณ์จึงต้องดำเนินการแบ่งส่วนตลาดและเลือกส่วนตลาดเป้าหมาย ดังภาพที่ 5.16



ภาพที่ 5.16 การตลาดมุ่งต่างส่วน

จากภาพที่ 5.16 แสดงถึง การเลือกส่วนตลาดเป้าหมายมากกว่า 2 ส่วนตลาด เพราะลักษณะดำเนินงานแบบนี้จะทำให้สามารถสนองความต้องการได้ดี โดยที่สหกรณ์ต้องพยายามออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลิตออกมาหลายขนาด พร้อมทั้งทำการวางแผนกลยุทธ์การตลาดสำหรับแต่ละส่วนตลาดนั้น การดำเนินกลยุทธ์แบบนี้จะส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้น เกิดความซื่อสัตย์ต่อสินค้า มีการซื้อซ้ำ แต่จะทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้นได้ ได้แก่ ต้นทุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ต้นทุนการผลิต ต้นทุนการบริหารงาน ต้นทุนสินค้าคงคลัง และต้นทุนการส่งเสริมการตลาด ดังนี้

1) ต้นทุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้นทุนการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคแต่ละส่วนตลาด ได้แก่ ต้นทุนการวิจัยและพัฒนาการออกแบบ เครื่องมือ อุปกรณ์ และการค้นคว้าเทคโนโลยีใหม่ๆ

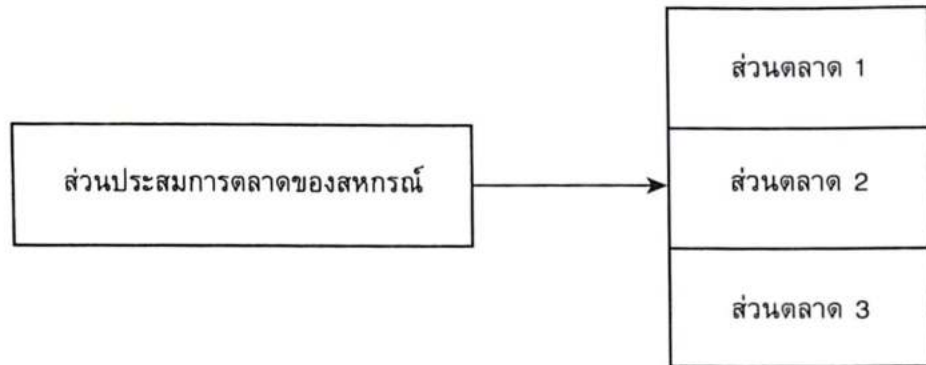
2) ต้นทุนการผลิต เป็นต้นทุนการดำเนินงานเพื่อการผลิตผลิตภัณฑ์หลายรูปแบบหลายลักษณะ หลายขนาด และทำการผลิตในปริมาณน้อย จึงทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพื่อการผลิตสูง ได้แก่ วัตถุดิบ เครื่องมือ เครื่องจักร เวลาและค่าแรง

3) ต้นทุนการบริหารงาน เป็นต้นทุนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาแผนการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด แต่ละประเภทให้กับแต่ละส่วนตลาด นอกจากนี้ ยังมีต้นทุนด้านการวิจัยการตลาด การพยากรณ์ การวิเคราะห์ยอดขาย เช่น การส่งเสริมการตลาด การวางแผน และการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น

4) ต้นทุนสินค้าคงคลัง เป็นต้นทุนการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นสำหรับการบริหารสินค้าคงคลังสำหรับแต่ละส่วนตลาด การจัดทำเอกสาร การตรวจสอบ การเก็บรักษา เป็นต้น

5) ต้นทุนการส่งเสริมการตลาด เป็นต้นทุนที่เกิดจากการทุ่มเทความพยายามทางการตลาด โดยการสร้างโปรแกรมการส่งเสริมการตลาดให้เหมาะกับแต่ละส่วนตลาด เช่น การเลือกสื่อต้องเหมาะสมกับตลาดเป้าหมายนั้นๆ

แบบที่ 3 การตลาดมุ่งเฉพาะส่วน (concentrated marketing) เป็นการเลือกส่วนตลาดเป้าหมายเพียงส่วนตลาดเดียว เฉพาะส่วนตลาดที่ดีเป็นส่วนตลาดเป้าหมาย ดังภาพที่ 5.17



ภาพที่ 5.17 การตลาดมุ่งเฉพาะส่วน

จากภาพที่ 5.17 แสดงถึง การเลือกตลาดเป้าหมายเฉพาะส่วนตลาดที่เข้มแข็งเพียงส่วนตลาดเดียวเท่านั้น อาจเนื่องมาจากการที่สหกรณ์มีทรัพยากรจำกัด ได้แก่ คน วัตถุดิบ เครื่องจักร เงินทุน การจัดการ เวลา และอื่นๆ แต่การเลือกส่วนตลาดเดียวนี้อาจเหมาะสำหรับกิจการขนาดเล็ก ซึ่งการเลือกส่วนตลาดเดียวนี้อาจทำให้สหกรณ์ประหยัดต้นทุน การผลิต การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

แต่อย่างไรก็ตาม การเลือกส่วนตลาดเป้าหมายเพียงส่วนตลาดเดียวนี้อาจทำให้สหกรณ์เกิดความเสี่ยงสูง ถ้าหากคู่แข่งได้เข้าดำเนินการในส่วนตลาดนั้น หรือในการที่ผู้บริโภคในส่วนตลาดนั้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการณ์ซื้อ

อย่างไรก็ตาม การเลือกส่วนตลาดเป้าหมายนั้น สหกรณ์จะต้องพิจารณาถึงการจูงใจของส่วนตลาดที่จะทำให้สหกรณ์สามารถทำกำไรในระยะยาวได้ โดยสหกรณ์จะต้องทำการประเมินสิ่งต่างๆ คือ 1) คู่แข่งขันอุตสาหกรรม 2) ผู้ที่มีโอกาสเข้ามาในตลาด 3) สิ่งทดแทน 4) ผู้ซื้อ และ 5) ผู้จำหน่ายวัสดุ

4. เกณฑ์การเลือกส่วนตลาดเป้าหมาย

เมื่อสหกรณ์ได้ทราบถึงกลยุทธ์การเลือกส่วนตลาดเป้าหมายแล้ว สหกรณ์อาจเลือกแบบใดแบบหนึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินงาน แต่การจะเลือกแบบใดนั้นจะต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ขนาดของสหกรณ์ ทรัพยากรของสหกรณ์ ลักษณะของผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ลักษณะของตลาด และกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาด รวมทั้งจะต้องพิจารณาประกอบด้วยว่า แต่ละแบบของการเลือกส่วนตลาดเป้าหมายแบบใดที่ทำให้สหกรณ์เข้าสู่ส่วนตลาดได้ง่าย สามารถกระจายตัวสินค้าได้เพียงพอกับความต้องการของตลาด ความสามารถในการได้รับข้อมูลการตลาดมายังสหกรณ์ การมีโอกาสนในการควบคุมการดำเนินงาน ต้นทุนการลงทุน ปริมาณการขาย จำนวนบุคลากรที่รับผิดชอบ ความยืดหยุ่นของความเสี่ยงของการดำเนินงานด้วย ดังนั้น การเลือกกลยุทธ์การตลาดเป้าหมาย จะต้องพิจารณาลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

4.1 ทรัพยากรของบริษัท (company resources) เป็นการพิจารณาทรัพยากรของสหกรณ์ ได้แก่ เงินทุน บุคลากร เครื่องมือ เครื่องจักร วัตถุดิบ และเวลา ถ้าทรัพยากรของสหกรณ์มีจำกัด ไม่สามารถผลิตสินค้าและบริการสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายทั้งหมดได้ ก็ควรเลือกการตลาดมุ่งเฉพาะส่วน (concentrated marketing) แต่ถ้าสหกรณ์มีทรัพยากรพร้อม ก็ควรเลือกกลยุทธ์การตลาดที่ไม่แบ่งส่วนตลาด หรือกลยุทธ์มุ่งต่างส่วน

4.2 ลักษณะเดียวกันของผลิตภัณฑ์ (product homogeneity) เป็นการพิจารณาลักษณะของผลิตภัณฑ์เพื่อเลือกตลาดเป้าหมาย ถ้าผลิตภัณฑ์มีลักษณะเหมือนกัน เช่น ผัก ผลไม้ ข้าวสาร เนื้อสัตว์ ต่างๆ เกลือ น้ำตาล น้ำมัน เหล็ก เป็นต้น สหกรณ์ก็ควรใช้การตลาดที่ไม่แบ่งส่วนตลาด แต่ถ้าผลิตภัณฑ์มีลักษณะแตกต่างกัน มีหลายขนาดหลายแบบ เช่น เครื่องประดับ รถยนต์ เสื้อผ้า กล้องถ่ายรูป เฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น สหกรณ์ควรใช้การตลาดมุ่งเฉพาะส่วน

4.3 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (product life cycle) เป็นการพิจารณาถึงขั้นตอนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) ช่วงแนะนำ 2) ระยะเจริญเติบโต 3) ระยะเจริญเต็มที่ 4) ช่วงตกต่ำ ถ้าผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์อยู่ในช่วงแนะนำ หรือสหกรณ์เริ่มแนะนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดเพื่อสร้างอุปสงค์เบื้องต้น (primary demand) ควรใช้การตลาดที่ไม่แบ่งส่วนตลาด หรือการตลาดมุ่งเฉพาะส่วน เมื่อผลิตภัณฑ์เข้าสู่ระยะเจริญเต็มที่ สหกรณ์ควรเปลี่ยนมาใช้การตลาดมุ่งต่างส่วน

4.4 ลักษณะเดียวกันของตลาด (market homogeneity) เป็นการพิจารณาลักษณะของตลาดเป้าหมาย ถ้ามีความเหมือนกันทางด้านความต้องการ รสนิยม ชื่อจำนวนเท่ากันในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และมีปฏิกิริยาตอบโต้ต่อตัวกระตุ้นทางการตลาดเหมือนกัน สหกรณ์ควรใช้การตลาดที่ไม่แบ่งส่วนตลาด แต่ถ้าตลาดเป้าหมายมีลักษณะแตกต่างกัน สหกรณ์ควรใช้การตลาดมุ่งต่างส่วน หรือมุ่งเฉพาะส่วน โดยพิจารณาเกณฑ์อื่นๆ ประกอบด้วย

4.5 กลยุทธ์การแข่งขันการตลาด (competitive marketing strategy) เป็นการพิจารณาคู่แข่งในตลาดเพื่อจะได้ทราบถึงแนวทางการดำเนินงานการตลาดของคู่แข่ง โดยจะทำการเปรียบเทียบกับความพร้อมของสหกรณ์ ถ้าหากในส่วนของตลาดนั้นมีคู่แข่งจำนวนมาก ก็ควรเลือกใช้การตลาดมุ่งต่างส่วน เพราะถ้าสหกรณ์เลือกใช้การตลาดที่ไม่แบ่งส่วนตลาดจะเกิดความเสียเปรียบได้ หรือถ้าคู่แข่งใช้การตลาดที่ไม่แบ่งส่วนตลาด สหกรณ์ควรใช้การตลาดมุ่งต่างส่วนหรือการตลาดมุ่งเฉพาะส่วน

กิจกรรม 5.3.3

1. การกำหนดตลาดเป้าหมาย หมายถึงอะไร
2. การกำหนดตลาดเป้าหมายมีความสำคัญอย่างไร
3. การเลือกส่วนตลาดเป้าหมาย มีกี่รูป ได้แก่อะไรบ้าง
4. การประเมินส่วนตลาดจะต้องพิจารณาปัจจัยอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 5.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.3 เรื่องที่ 5.3.3)

เรื่องที่ 5.3.4

การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์

1. ความหมายของการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์

ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ หมายถึง ภาพลักษณ์หรือความคิดเห็นของผู้บริโภคที่ผู้บริโภคจะเข้าใจว่า ตำแหน่ง (จุดยืน) ของผลิตภัณฑ์อยู่ที่ใด และเหมือนหรือแตกต่างจากคู่แข่งชั้นอย่างไร

ดังนั้น การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ จึงเป็นการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ เมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งชั้นในความรู้สึกของตลาดเป้าหมาย เพื่อช่วยให้สหกรณ์ได้ทราบถึงตำแหน่ง การแข่งขันระหว่างผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์กับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งชั้น และจะช่วยสหกรณ์ในการกำหนด กลยุทธ์การตลาดด้วย

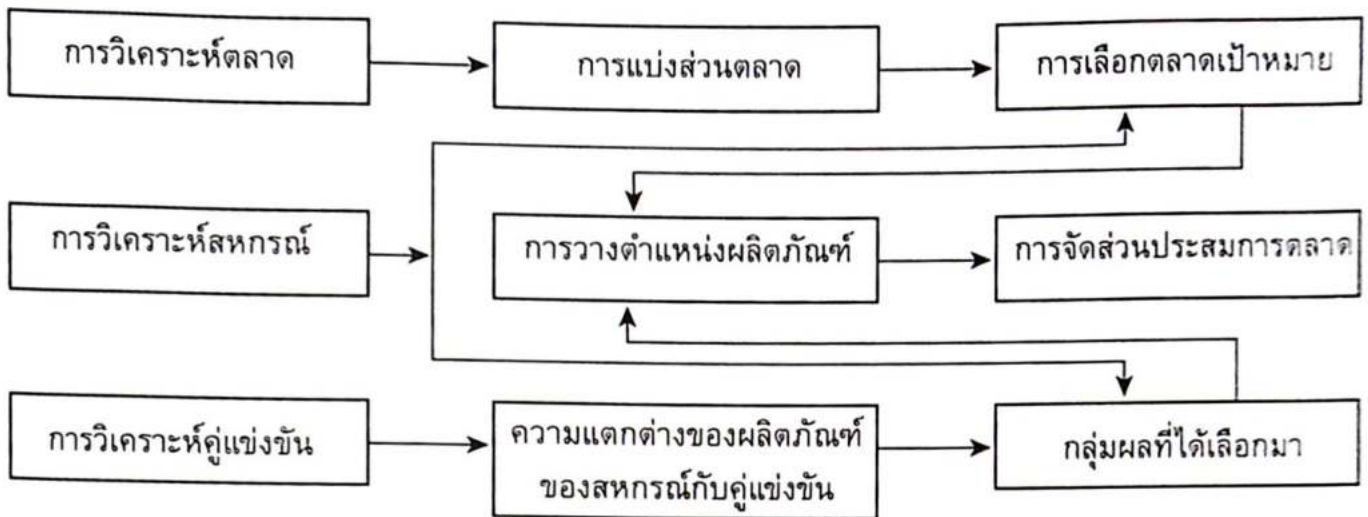
2. ความสำคัญของการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์

การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์อย่างมีหลักเกณฑ์จะมีความสำคัญต่อสหกรณ์ ดังนี้

- 2.1 เป็นการช่วยให้สหกรณ์สามารถดำเนินการวางแผนกลยุทธ์การตลาด (ส่วนประสมการตลาด) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.2 เป็นการกำหนดภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ในใจของผู้บริโภคในเชิงเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ อื่นๆ
- 2.3 เป็นการกำหนดภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ในใจของผู้บริโภคในเชิงเปรียบเทียบกับทัศนคติ แนวความคิดต่างๆ ของผู้บริโภค
- 2.4 เป็นประโยชน์ต่อการจัดการผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์
- 2.5 เป็นการทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นไปอยู่ในกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคจะพิจารณาในการเลือกซื้อ (consideration set)
- 2.6 เป็นการสร้างโอกาสที่ผู้บริโภคจะซื้อผลิตภัณฑ์นั้น ก็เพราะว่าผู้บริโภครู้จักผลิตภัณฑ์นั้นเป็น อย่างดี ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการทดลองซื้อได้ถ้าตราสินค้าที่ซื้อเป็นประจำเกิดหาซื้อไม่ได้

3. กระบวนการการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์

การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์จะมีความหมายอย่างยิ่งต่อการวางแผนกลยุทธ์การตลาด เพราะการ วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์เป็นการดึงเอาคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ดีเด่นออกมา เพื่อแสดง ให้ลูกค้าเป้าหมายเห็นว่าการใช้หรือการบริโภคผลิตภัณฑ์นั้นจะทำให้ได้รับผลได้อะไรบ้าง ทั้งนี้ ถ้าผลิตภัณฑ์ใดไม่มีจุดเด่นหรือผลได้เหนือกว่าคู่แข่งชั้น จะทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จได้ยาก ดังนั้น การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์อย่างมีหลักเกณฑ์ต้องผ่านกระบวนการ ดังภาพที่ 5.18



ภาพที่ 5.18 กระบวนการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (ตลาด)

จากภาพที่ 5.18 เป็นการแสดงถึง กระบวนการการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์อย่างมีหลักเกณฑ์ ซึ่งต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ตลาด เป็นการพิจารณาลักษณะของตลาดเป้าหมายว่าเป็นตลาดผู้บริโภค หรือตลาดผู้ผลิต ทั้งนี้ เพื่อจะทราบความแตกต่างของตลาดเป้าหมายและจะได้ทำการแบ่งส่วนตลาด และการเลือกตลาดเป้าหมายก่อนการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์

3.2 การวิเคราะห์สหกรณ์ เป็นการวิเคราะห์ถึงทรัพยากรภายในสหกรณ์ เพื่อจะทำให้ทราบว่าสหกรณ์มีข้อได้เปรียบหรือเสียเปรียบคู่แข่งอย่างไร และทรัพยากรที่สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์ได้แก่

3.2.1 การวิเคราะห์บุคคล เป็นการวิเคราะห์พนักงานของสหกรณ์ ทางด้านทัศนคติ ความสามารถในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานและจำนวนพนักงาน

3.2.2 การวิเคราะห์เงินทุน เป็นการวิเคราะห์ถึงแหล่งที่มาของเงินทุน ต้นทุนของเงินทุน ปริมาณเงินที่ต้องการในแต่ละช่วงของเวลา และระยะเวลาการใช้คืนเงิน

3.2.3 การวิเคราะห์เครื่องจักร เป็นการพิจารณาประสิทธิภาพของเครื่องจักรในการผลิตสินค้าและบริการ

3.2.4 การวิเคราะห์วัตถุดิบ เป็นการพิจารณาทางด้านคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน ระยะเวลาในการสั่งซื้อ จำนวนผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบที่กิจการหามาได้

3.2.5 การวิเคราะห์เทคโนโลยี เป็นการพิจารณาความได้เปรียบของเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการผลิตหรือการดำเนินงาน ต้นทุนการหาซื้อ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการ วิธีการใช้อย่างคุ้มค่า ซึ่งสหกรณ์จะต้องทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

3.2.6 การวิเคราะห์การจัดการ เป็นการพิจารณาถึงโครงสร้างของสหกรณ์ ทักษะความสามารถของผู้บริหาร ระบบการวางแผน และการควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ดังนั้น การที่สหกรณ์จะต้องตัดสินใจทำการเลือกตลาดเป้าหมาย และกลุ่มผลได้เพื่อการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์จึงจะต้องแน่ใจว่าสหกรณ์ต้องมีทรัพยากรต่างๆ ในปริมาณที่มากเพียงพอกับการดำเนินการการตลาดได้

3.3 การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น เป็นการวิเคราะห์พฤติกรรมของคู่แข่งชั้นในเรื่องโครงสร้างทางการตลาดของคู่แข่งชั้น แผนกลยุทธ์การตลาดของคู่แข่งชั้น และต้องคาดคะเนแนวโน้มในอนาคตด้วยว่าคู่แข่งชั้นจะดำเนินงานการตลาดอย่างไรบ้าง ฐานะการเงินเป็นอย่างไร ผู้บริหารมีใครบ้าง และมีความสามารถในการบริหารอย่างไร ดังนั้น ในการวิเคราะห์การแข่งขันสามารถพิจารณาได้ดังนี้ 1) ระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรม 2) แหล่งวัตถุดิบ 3) จำนวนผู้ซื้อในตลาดเป้าหมาย 4) คู่แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม และ 5) สินค้าทดแทน ซึ่งการวิเคราะห์คู่แข่งชั้นนี้จะทำให้สหกรณ์ได้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์กับคู่แข่งชั้น

เมื่อสหกรณ์ทำการวิเคราะห์คู่แข่งชั้นแล้ว สหกรณ์ก็ต้องดำเนินการสร้างความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์กับของคู่แข่งชั้นทางด้านผลิตภัณฑ์ บริการ บุคลากร ช่องทางการจัดจำหน่าย และบุคลากร เมื่อสหกรณ์ทราบถึงความแตกต่างผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์กับคู่แข่งชั้นแล้ว ก็จะต้องให้ความสนใจกับผลได้สำหรับผลิตภัณฑ์ 2 ประเภท คือ

- 1) ผลได้ที่ผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ดีและดีเด่นเหนือกว่าของคู่แข่งชั้น (jugular benefit)
- 2) ผลได้ที่อย่างน้อยผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ต้องมีความทัดเทียมกับคู่แข่งชั้น (defensive benefit)

สำหรับผลได้ผลิตภัณฑ์ทั้ง 2 ประเภทนี้ สหกรณ์สามารถเลือกโดยอาจจะอาศัยแรงจูงใจต่างๆ ด้วยเมื่อสหกรณ์ได้เลือกกลุ่มผลได้อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อใช้สำหรับการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ จากนั้นก็จะต้องทำการจัดส่วนประสมการตลาดที่สหกรณ์ใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย

4. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์

การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ จะประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การกำหนดแนวคิดตำแหน่งที่เป็นไปได้ของแต่ละส่วนเป้าหมาย กับการเลือก การพัฒนา และการสื่อสารตำแหน่งผลิตภัณฑ์ มีรายละเอียดดังนี้

4.1 การกำหนดแนวคิดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปได้ของแต่ละส่วนเป้าหมาย การกำหนดแนวคิดตำแหน่งผลิตภัณฑ์เป็นการกำหนดแนวคิดการวางตำแหน่งที่มีความเป็นไปได้ของแต่ละส่วนตลาดเป้าหมาย ซึ่งจะเป็นการกำหนดแนวคิดของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการให้ลูกค้าเป้าหมายรับรู้ โดยใช้เครื่องมือการสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน โดยความแตกต่าง (**differentiation**) คือ การดำเนินการในการออกแบบชุดของความแตกต่าง สำหรับผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ที่เสนอแตกต่างไปจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งชั้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นการสร้างแตกต่างจากคู่แข่งชั้น (**competitive differentiation**) และจำนวนของโอกาสความแตกต่างจะมีมากมายตามประเภทของอุตสาหกรรม มีรายละเอียดดังนี้

ดังนั้น สหกรณ์จะต้องแสวงหาโอกาสในการลดต้นทุนสินค้า หรือการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยสหกรณ์สามารถสร้างรายได้เปรียบในข้อเสนอทางการตลาดให้แตกต่างจากคู่แข่งชั้นได้ 5 มิติ คือ ผลิตภัณฑ์ บริการ บุคลากร ช่องทางการจัดจำหน่าย และภาพลักษณ์ ดังตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5.6 ตัวแปรในการสร้างความแตกต่าง

ผลิตภัณฑ์	บริการ	บุคลากร	ช่องทางการจัดจำหน่าย	ภาพลักษณ์
<ul style="list-style-type: none"> • รูปลักษณ์ • สาลักษณ์ • การทำงาน • ความสามารถในการผลิต • ความคงทน • ความไว้วางใจ • การซ่อมแซม • รูปแบบ • การออกแบบ 	<ul style="list-style-type: none"> • ความง่ายในการสั่งซื้อ • การขนส่ง • การติดตั้ง • การอบรมลูกค้า • การให้คำปรึกษาลูกค้า • การบำรุงรักษาและการซ่อมแซม • การบริการอื่นๆ 	<ul style="list-style-type: none"> • ความสามารถ • ความมีน้ำใจ • ความน่าเชื่อถือ • ความไว้วางใจ • ความรับผิดชอบ • การสื่อสาร 	<ul style="list-style-type: none"> • ความครอบคลุม • ความชำนาญ • การทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • สัญลักษณ์ • สี • บรรยากาศ • เหตุการณ์

จากตารางที่ 5.6 แสดงให้เห็นถึง ตัวแปรในการสร้างความแตกต่าง 5 มิติ คือ

4.1.1 การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (product differentiation) เป็นการสร้างความแตกต่างด้านกายภาพของผลิตภัณฑ์ ได้แก่

1) รูปลักษณ์ (form) เป็นลักษณะของผลิตภัณฑ์สามารถสร้างความแตกต่างด้านรูปลักษณ์ ได้แก่ ขนาด รูปร่าง หรือโครงสร้างทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ เช่น ยาแอสไพริน เป็นสินค้าที่มีความสำคัญ ซึ่งสามารถสร้างความแตกต่างทางด้านขนาดที่กำหนดให้กิน รูปร่าง เครื่องหุ้มห่อ กำหนดเวลากิน และอื่นๆ

2) สาลักษณ์ (features) เป็นคุณลักษณะที่เสริมขึ้นมาจากการทำงานพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ โดยในครั้งแรกสหกรณ์จะเสนอผลิตภัณฑ์มาตรฐานทั่วไป ต่อมาสหกรณ์สามารถสร้างความแตกต่างโดยเสนอจุดเด่นที่แตกต่างหรือข้อเสนอพิเศษเพิ่มเติมได้ เช่น บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ สามารถเสนอข้อเสนอพิเศษของการทำงานเพิ่มขึ้นของรถยนต์ เช่น เกียร์อัตโนมัติ กระจกไฟฟ้า เครื่องปรับอากาศ เครื่องเสียง ล้อแม็กซ์ เป็นต้น ซึ่งควรเป็นลักษณะที่จะสร้างโอกาสในการซื้อเพิ่มขึ้นของลูกค้า

3) คุณภาพการทำงาน (performance quality) หมายถึง ระดับการทำงานพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ ซึ่งมี 4 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง ระดับสูง และระดับสูงสุด โดยสหกรณ์จำเป็นต้องออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีระดับการทำงานสูงและทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อจะได้รับผลตอบแทนและส่วนครองตลาดสูง

4) ความคงทน (durability) เป็นคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญต่อผู้ซื้อเพราะหมายถึงการวัดระยะเวลาในการใช้งานที่คาดหวังไว้ของผลิตภัณฑ์ภายใต้เงื่อนไขตามธรรมชาติ

5) ความน่าเชื่อถือ (reliability) เป็นการวัดความเป็นไปได้ของการทำงานของผลิตภัณฑ์ที่จะไม่บกพร่องและผิดพลาดในระยะเวลาที่กำหนดไว้

6) ความสามารถในการซ่อมแซม (reparability) เป็นการวัดความยากง่ายในการซ่อมแซมสินค้าที่ทำงานบกพร่องและผิดพลาด โดยปกติแล้ว ผู้ซื้อมักจะเลือกซื้อสินค้าที่ง่ายต่อการซ่อมแซม เช่น รถยนต์ที่มีอะไหล่มาตรฐานที่ใช้แทนกันได้ง่าย แสดงว่า มีความสามารถในการซ่อมแซมสูง และความสามารถในการซ่อมแซมที่ดี นั่นคือ การที่ผู้ใช้สามารถซ่อมผลิตภัณฑ์ได้ด้วยตนเอง โดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำ และเสียเวลาน้อยหรือไม่เสียเลย

7) รูปแบบ (style) เป็นสิ่งที่จะบ่งบอกถึงลักษณะทั่วไปของผลิตภัณฑ์และความรู้สึกของผู้ซื้อ โดยปกติแล้ว ผู้ซื้อมักจะเต็มใจหรือพอใจซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีรูปแบบดึงดูดใจในราคาสูง ดังนั้น รูปแบบของผลิตภัณฑ์จึงเป็นข้อได้เปรียบในการสร้างเอกลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์ที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ และความแตกต่างด้านรูปแบบนี้จะต้องรวมการหีบห่อเข้าไปด้วย เช่น ผลิตภัณฑ์อาหาร เครื่องสำอาง เครื่องสุขภัณฑ์ และเครื่องใช้อุปโภคบริโภค เป็นต้น

8) การออกแบบ (design) เป็นการรวบรวมรูปลักษณะที่มีผลกระทบต่อลักษณะทั่วไป และหน้าที่การใช้งานของผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งการออกแบบผลิตภัณฑ์นี้สามารถสร้างความแตกต่างและการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของกิจการได้ ดังนั้น การออกแบบมีความสำคัญอย่างมากในการผลิตและการตลาด ผลิตภัณฑ์ประเภท อุปกรณ์ เครื่องใช้ทดแทน เครื่องแต่งกาย การบริการขายปลีก และสินค้าที่มีการหีบห่อ เป็นต้น

4.1.2 การสร้างความแตกต่างด้านบริการ (service differentiation) เป็นการสร้างความแตกต่างทางด้านความสะดวกในการสั่งซื้อสินค้า การส่งสินค้า การติดตั้ง การอบรมลูกค้า การบริการให้คำปรึกษา การซ่อมแซม และอื่นๆ ดังตารางที่ 5.7

ตารางที่ 5.7 การสร้างความแตกต่างด้านบริการ

การบริการด้าน	ความหมาย
1. ความสะดวกในการสั่งซื้อสินค้า	การสั่งซื้อสินค้ากับกิจการได้ยากง่ายอย่างไร
2. การส่งสินค้า	การที่สินค้าหรือบริการถูกส่งมอบให้ลูกค้าดีแค่ไหน เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง การดูแลรักษาในขั้นตอนการส่งสินค้า
3. การติดตั้ง	การติดตั้งให้ผลิตภัณฑ์ใช้งานได้ในพื้นที่ที่ที่ให้วางแผนไว้
4. การอบรมลูกค้า	การฝึกอบรมให้กับพนักงานของลูกค้าให้สามารถใช้อุปกรณ์ของผู้ขายได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
5. การให้คำปรึกษาแก่ลูกค้า	ระบบข้อมูลสารสนเทศ และการบริการด้านคำแนะนำโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย
6. การบำรุงและซ่อมแซม	คุณภาพการให้บริการซ่อมแซมที่กิจการมีให้กับผู้ซื้อ
7. การบริการอื่นๆ	การเสนอการรับประกัน หรือการบำรุงรักษาที่ดีกว่าคู่แข่งชั้น หรือการให้รางวัล เป็นต้น

4.1.3 การสร้างความแตกต่างด้านบุคลากร (personnel differentiation) เป็นการสร้างความแตกต่างด้านบุคลากรนั้นคือ สหกรณ์ได้จ้างและฝึกอบรมบุคลากรของสหกรณ์ให้มีคุณภาพดีกว่าคู่แข่ง เช่น พนักงานของแมคโดนัลด์ มีความสุภาพ พนักงานของไอบีเอ็มมีความเป็นมืออาชีพ ดังนั้นการอบรมที่ดีจะทำให้มีลักษณะของบุคลากร 6 แบบ คือ

- 1) ความสามารถ: พนักงานมีทักษะและความรู้
- 2) ความสุภาพ: พนักงานมีความเป็นมิตร นอบน้อม และสนใจในงาน
- 3) ความน่าเชื่อถือ: พนักงานเป็นที่ไว้วางใจของลูกค้า
- 4) ความไว้วางใจ: พนักงานทำงานบริการด้วยความแม่นยำและเที่ยงตรง
- 5) ความรับผิดชอบ: พนักงานตอบสนองด้านความรวดเร็วเมื่อมีคำขอร้องและได้รับ

ปัญหาของลูกค้า

- 6) การสื่อสาร: พนักงานมีความพยายามเข้าใจลูกค้าและสื่อสารได้อย่างชัดเจน

4.1.4 การสร้างความแตกต่างด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (channel differentiation)

เป็นการสร้างความแตกต่างด้วยการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีความครอบคลุม ความชำนาญ และความสามารถในการทำงาน

4.1.5 การสร้างความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ (image differentiation) เป็นการสร้าง

ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ของสหกรณ์ทางด้านการมีเอกลักษณ์ สัญลักษณ์ การใช้สื่อทางภาพ/เสียง และตัวอักษร บรรยากาศ และการจัดรายการ ดังตารางที่ 5.8

ตารางที่ 5.8 การสร้างความแตกต่างด้านภาพลักษณ์

ความแตกต่างด้าน	เครื่องมือสร้างความแตกต่าง
1. เอกลักษณ์	ชื่อตราสินค้า โลโก้ สัญลักษณ์ บรรยากาศ เหตุการณ์
2. สัญลักษณ์	ตราสินค้า การออกแบบโลโก้ของตราสินค้า การเลือกสี
3. การใช้สื่อทางภาพ เสียง และตัวอักษร	รายงานประจำปี แผ่นพับ แคตตาล็อก นามบัตร และเครื่องใช้สำนักงาน
4. บรรยากาศ	การออกแบบตัวอาคาร ตกแต่งภายใน สถานที่ สี สิ่งของเฟอร์นิเจอร์
5. การจัดรายการ	สนับสนุนการแข่งขันกีฬา อุปถัมภ์ด้านวัฒนธรรม สนับสนุนแก่โรงพยาบาล บริจาคเงินแก่นักเรียนยากจน

4.2 การเลือก การพัฒนา และการสื่อสารตำแหน่งผลิตภัณฑ์ มีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 การเลือกตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เป็นการดำเนินการเพื่อวางตำแหน่งความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่สหกรณ์สามารถใช้กลยุทธ์ตำแหน่งความแตกต่างหรือสามารถใช้แนวทางใดแนวทางหนึ่ง 7 แบบ ดังนี้

1) การวางตำแหน่งตามลักษณะเฉพาะอย่างของผลิตภัณฑ์ (attribute positioning) เป็นการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์โดยการใช้รูปแบบ และคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ (คุณลักษณะผลิตภัณฑ์) ที่จะต้องดีกว่าผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่งทางด้านขนาด หรือจำนวนเวลาที่มีอยู่ เช่น นมไขมันต่ำ หรือโรงแรมฮิลตันวางตำแหน่งที่สถานที่ตั้ง หรือดีสนีย์แลนด์สามารถโฆษณาว่าเป็นสวนสนุกที่ใหญ่ที่สุดในโลก

2) การวางตำแหน่งตามกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (user positioning) เป็นการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์โดยการใช้รูปลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น ยาลดความอ้วน หอพักผู้หญิง หอพักผู้ชาย เป็นต้น

3) การวางตำแหน่งตามผลประโยชน์ (benefit positioning) เป็นการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่เป็นผู้นำในการให้ผลประโยชน์หรือช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกค้า เช่น อาหารเพื่อสุขภาพ เป็นต้น

4) การวางตำแหน่งตามชนิดผลิตภัณฑ์ (product category positionin) เป็นการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ด้วยการใช้ความเป็นสิ่งแรก ความเป็นผู้นำที่เหนือกว่าคู่แข่ง เช่น ผู้นำด้านสินค้าอุปโภคบริโภค โดยมีสินค้าจำนวนมากกว่าคู่แข่ง

5) การวางตำแหน่งตามการเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่ง (competitor positioning) เป็นการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ด้วยการใช้ผลิตภัณฑ์ของกิจการเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่ง เช่น มีเทคโนโลยีและการดีไซน์เหนือผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่ง

6) การวางตำแหน่งตามการใช้หรือประโยชน์ (use or application positioning) เป็นการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดสำหรับการใช้หรือมีประโยชน์ที่ดีที่สุด

7) การวางตำแหน่งเน้นคุณภาพหรือราคา (quality or price positioning) เป็นการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์โดยเสนอคุณค่าที่ดีที่สุดสำหรับจำนวนเงินที่จ่ายไป

ในการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์นี้ เพื่อสหกรณ์จะได้ทำการพัฒนาส่วนประสมการตลาดให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของส่วนตลาดเป้าหมายนั้น รวมทั้งจะต้องพิจารณาแนวทางการกำหนดได้ตามขั้นตอนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ด้วย

4.2.2 การพัฒนาตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์จะเป็นความพยายามโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างและรักษาความรู้สึกของลูกค้าเป้าหมายที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์เมื่อเปรียบเทียบกับตราสินค้าของกลุ่มคู่แข่ง ดังนั้น กลยุทธ์ในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์สามารถทำได้ 2 ประการ คือ

1) สหกรณ์ตัดสินใจจะเป็นผู้นำในตลาดเดียวเท่านั้น (ส่วนตลาดเดียว) (single segment concentration)

2) สหกรณ์ตัดสินใจจะมุ่งเข้าสู่ตลาดมากกว่า 1 ส่วนตลาดเป้าหมาย (multiple segment concentration)

ดังนั้น ในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์นั้น ผลิตภัณฑ์สามารถสร้างแตกต่างได้โดยสหกรณ์จะต้องพยายามทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีความแตกต่างให้มีข้อเสนอที่แตกต่าง โดดเด่นจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งชั้นตามเกณฑ์ ดังนี้

- 1) ความสำคัญ (important) เป็นความแตกต่างที่จะส่งผลต่อผลประโยชน์ที่มีคุณค่าสูงต่อจำนวนผู้ซื้อ
- 2) ความโดดเด่น (distinctive) เป็นความแตกต่างที่กิจการจะต้องเป็นผู้นำเสนอ
- 3) ความเหนือกว่า (superior) เป็นความแตกต่างที่มีความเหนือกว่าวิธีการอื่นๆ แต่ได้รับผลประโยชน์ที่ไม่แตกต่างกัน
- 4) สิทธิการเลือกซื้อ (preemptive) เป็นความแตกต่างที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายจากคู่แข่งชั้น
- 5) สามารถซื้อได้ (affordable) เป็นการสร้างความแตกต่างที่ทำให้ผู้ซื้อสามารถจ่ายเพื่อความแตกต่างได้
- 6) ความสามารถทำกำไร (profitable) เป็นความแตกต่างที่จะทำให้สหกรณ์สามารถสร้างกำไรได้โดยต้องแนะนำความแตกต่าง

4.2.3 การสื่อสารตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การพิจารณาดำเนินการผลิตภัณฑ์นี้ เป็นความพยายามโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างและรักษาความรู้สึกของลูกค้าเป้าหมายที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ เมื่อเปรียบเทียบกับตราสินค้าของคู่แข่งชั้น ซึ่งลูกค้าเป้าหมายจะมีความเข้าใจถึงลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการ ดังนั้น การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวความคิดผลิตภัณฑ์ ก็คือลักษณะจุดเด่นหรือตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่สหกรณ์สร้างขึ้นมาและต้องการให้

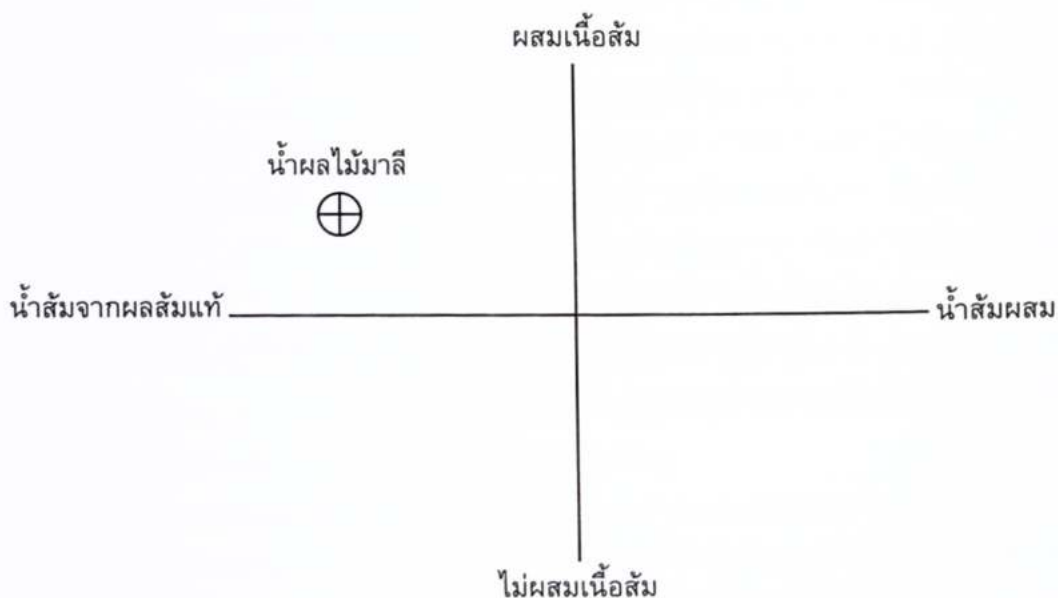
ลูกค้าเป้าหมายรับทราบและยอมรับผลิตภัณฑ์ การที่สหกรณ์จะทราบว่าลูกค้าเป้าหมายยอมรับหรือมีความรู้สึกต่อผลิตภัณฑ์อย่างไรก็ต้องอาศัยการสำรวจความรู้สึกของตลาดเป้าหมายที่มีต่อผลิตภัณฑ์ เพื่อจะได้กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์สำหรับตราสินค้าต่างๆ ตามความรู้สึกของตลาดเป้าหมายที่มีต่อผลิตภัณฑ์อย่างถูกต้องที่จะมีประโยชน์ต่อการจัดการการตลาด ดังนั้น การพิจารณาดำเนินการผลิตภัณฑ์สามารถทำได้ 2 แบบ คือ คุณลักษณะผลิตภัณฑ์ตามความจริง (objective space) และคุณลักษณะผลิตภัณฑ์ตามการรับรู้ (perceived space) มีรายละเอียดดังนี้

1) คุณลักษณะผลิตภัณฑ์ตามความจริง เป็นการมองตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (จุดยืน) ในด้านสิ่งประกอบขึ้นเป็นตัวผลิตภัณฑ์ หรือส่วนผสมผลิตภัณฑ์

ตัวอย่างมาลี ครบเครื่องเรื่องผลไม้

“มาลี” เป็นตราสินค้าในตลาดน้ำผลไม้ที่มีความเคลื่อนไหวมากที่สุดตราสินค้าหนึ่งในตลาด โดย “มาลี” ได้วางตำแหน่งตัวเองในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องผลไม้ภายใต้สโลแกน “มาลีรู้ดีเรื่องผลไม้” เพื่อปิดกั้นการรุกรานจากคู่แข่งรายใหม่ๆ ในฐานะเดียวกันก็เพื่อต่อสู้กับคู่แข่งรายใหญ่ในตลาด เพื่อเพิ่มส่วนครองตลาด ให้กับตราสินค้าของตนเอง ในระยะหลังจะเห็นว่า “มาลี” ได้มีการทำกิจกรรมการตลาดอย่างสม่ำเสมอ โดยจะเน้นไปที่การจัดกิจกรรมที่ตรงกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนรุ่นใหม่ เพื่อขยายฐานกลุ่มวัยรุ่น และวัยทำงานให้มากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อปรับภาพลักษณ์ของตราสินค้าให้ทันสมัยมากขึ้น

นอกจากนี้ ยังได้มีการออกผลิตภัณฑ์สูตรใหม่ๆ ออกมาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละกลุ่มช่วงอายุ เช่น น้ำส้มผสมเนื้อ 100% ภายใต้แนวคิด (concept) “สดเหมือนคั้นจากผลส้มแท้” เพื่อเจาะกลุ่มคนวัยทำงานช่วง 24-35 ปี และกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่รักสุขภาพ หรือการออก “มาลี ทิน” เจาะตลาดระดับประหยัด (economy) เนื่องจากเล็งเห็นโอกาสทางการตลาดที่ฐานมีความใกล้เคียงกับตลาดระดับสูง (premium) มากขึ้น และขยายฐานผู้บริโภคไปยังกลุ่มคนรุ่นใหม่ เนื่องจากเห็นว่าแนวโน้มสุขภาพนั้นมาแรงและเริ่มขยายเข้าไปในกลุ่มวัยรุ่น (teen) มากขึ้นนั่นเอง ดังนั้น จะเห็นได้ว่า บริษัทได้วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ดังภาพที่ 5.19



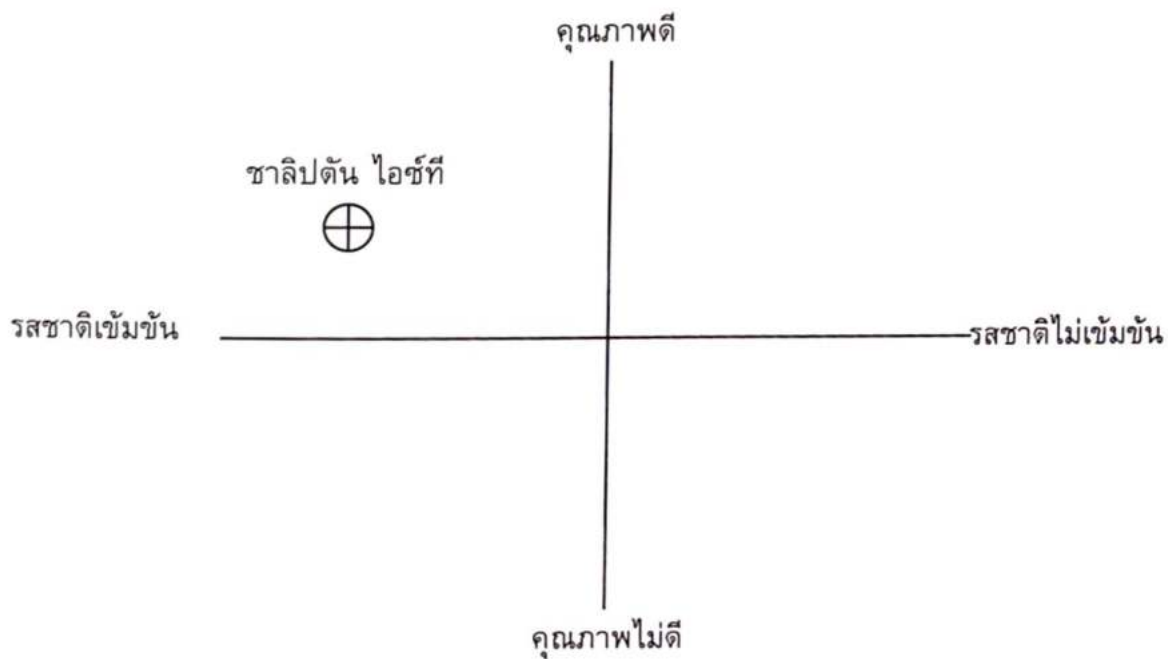
ภาพที่ 5.19 แสดงตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของน้ำส้มมาลีตามความเป็นจริง

2) คุณลักษณะผลิตภัณฑ์ตามการรับรู้ เป็นสิ่งที่ได้มาจากการรับรู้ของผู้บริโภค อาจจะเป็นความคิดเห็นของผู้บริโภคได้มาจากการสำรวจ การวิจัย หรือการทดสอบความรู้สึกของผู้บริโภคเพื่อดูว่าผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายมีความรู้สึกต่อผลิตภัณฑ์นั้นแบบใดเพื่อที่จะได้วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ได้อย่างถูกต้อง หรือในกรณีที่สหกรณ์วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์อยู่แล้ว ก็จะได้สำรวจว่าผู้บริโภคมีความเข้าใจหรือมีภาพลักษณ์ต่อผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์อย่างไรและตรงกับที่สหกรณ์ต้องการหรือไม่

ตัวอย่างลิปตัน ไอซ์ที ประสพการณ์ นักดื่มรุ่นใหม่

ชาลิปตันเป็นชาที่นิยมสูงสุดตราสินค้าหนึ่งมีวางจำหน่ายในกว่า 110 ประเทศทั่วโลก โดยมีส่วนครองตลาดทั่วโลกสูงกว่าคู่แข่งชั้นรายอื่นๆ ถึง 3 เท่า สำหรับในประเทศไทยทางเครือยูนิลีเวอร์เป็นผู้รับผิดชอบทางการตลาดและจัดจำหน่ายชาลิปตันหลากหลายกลิ่น และจุดเด่นของลิปตันนั้นอยู่ที่คุณภาพของสินค้าที่ทำจากใบชาแท้จากธรรมชาติ 100% และมีรสชาติที่เข้มข้น รับรองมาตรฐาน โดยสูตรอินเตอร์เนชั่นแนลเบลนด์ ที่ให้รสชาติได้มาตรฐานเดียวกันทั่วโลก

ต่อมายูนิลีเวอร์ได้มีการเปิดตัวลิปตันไอซ์ทีแบบผง เพื่อขยายตลาดให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายให้กว้างขึ้นสำหรับสินค้าใหม่นี้ลิปตันจะเน้นเจาะไปที่ผู้บริโภคคนรุ่นใหม่และวัยทำงานอายุ 18-35 ปี ที่ใส่ใจด้านสุขภาพ รักษาความสะอาด ประหยัดและคุ้มค่าเป็นหลัก โดยมีในความคิด (theme) การสื่อสารหลักคือ “แค่ชงก็สดชื่น...โดนใจ” โดยนอกเหนือจากการสื่อสารการตลาดทั่วไปแล้ว ทางลิปตันเองยังเน้นประสบการณ์กับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย ด้วยการเปิดลิปตัน ไอซ์บาร์ที่สยามสแควร์ ซอย 2 เปิดโอกาสให้ผู้บริโภคคนรุ่นใหม่ได้สัมผัสกับความสดชื่นโดนใจจากการดื่มลิปตัน ไอซ์ที แบบผง บริษัทยูนิลีเวอร์ไทย โฮลดิ้ง จำกัด จึงได้จัดวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามการรับรู้ ดังภาพที่ 5.20



ภาพที่ 5.20 การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของชาลิปตันไอซ์ทีตามการรับรู้

5. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งผลิตภัณฑ์

เมื่อสหกรณ์ได้กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์แล้วสามารถทำการเปลี่ยนแปลงได้ ในกรณีที่สหกรณ์ได้ทำการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะผลิตภัณฑ์หรือคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ (product attribute) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- 5.1 บุคคล เป็นความรู้สึกหรือการรับรู้ที่มีต่อคุณลักษณะผลิตภัณฑ์ของแต่ละบุคคลต่างกัน
- 5.2 เวลา เป็นการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะผลิตภัณฑ์ตามระยะเวลา
- 5.3 สถานการณ์ เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านคุณลักษณะผลิตภัณฑ์ที่เป็นการเพิ่มการใช้หรือการบริโภคผลิตภัณฑ์ที่จากเดิมอาจจะใช้ประโยชน์อย่างเดียว แต่ต่อมาสามารถใช้ประโยชน์ได้เพิ่มเป็น 2 อย่างขึ้นไป
- 5.4 วัตถุประสงค์ เป็นการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์สำหรับการผลิตผลิตภัณฑ์จึงต้องเปลี่ยนแปลงการรับรู้ของลูกค้าเป้าหมาย
- 5.5 วัตถุประสงค์ เป็นการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์เพื่อการสร้างการรับรู้ใหม่ต่อผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์
- 5.6 คู่แข่งขัน เป็นการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ด้านผลิตภัณฑ์ของกิจการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ด้านส่วนประสมการตลาดของคู่แข่งขัน

ดังนั้น เมื่อสหกรณ์ได้พัฒนากลยุทธ์การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์แล้ว จะต้องทำการสื่อสารตำแหน่งผลิตภัณฑ์ไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ถ้าสหกรณ์ได้เลือกกลยุทธ์การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในฐานะ “มีคุณภาพเป็นเลิศ” สหกรณ์จะต้องทำการสื่อสารความหมายของคุณภาพนั้นไปยังลูกค้าเป้าหมาย โดยผ่านส่วนประกอบของส่วนประสมการตลาด เช่น การตั้งราคาสูงแสดงถึงการมีคุณภาพที่เหนือกว่า การบรรจุภัณฑ์แสดงถึงภาพลักษณ์ของสินค้า เป็นต้น

ดังนั้น การเลือก การพัฒนา และการสื่อสารกับแนวความคิด ตำแหน่งที่ได้ทำการเลือก เป็นการเลือกและพัฒนาส่วนประสมการตลาดที่แตกต่างให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมาย นั่นคือ เมื่อสหกรณ์ได้เลือกส่วนตลาดหนึ่งหรือหลายส่วนตลาดเป็นตลาดเป้าหมาย และทำการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์แล้ว หลังจากนั้นก็จะดำเนินการตัดสินใจทางการตลาดด้วยการวางแผนและใช้ความพยายามการตลาด ก็คือ การกำหนดกลยุทธ์การตลาดและจะใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติหรือการดำเนินงานของสหกรณ์ ด้วยการมีส่วนร่วมการตลาด อันได้แก่ การตัดสินใจด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด เพื่อให้ถูกต้องเหมาะสมและสนองความต้องการของส่วนตลาดเป้าหมายนั้น ดังนั้น การจัดส่วนประสมการตลาดจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด รายละเอียดจะกล่าวในเรื่องที่ 5.3.5

กิจกรรม 5.3.4

1. ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ หมายถึงอะไร
2. ผลได้สำหรับผลิตภัณฑ์ มีที่ประเภท อะไรบ้าง
3. การกำหนดแนวคิดตำแหน่งผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถกำหนดได้กี่มิติ ได้แก่อะไรบ้าง

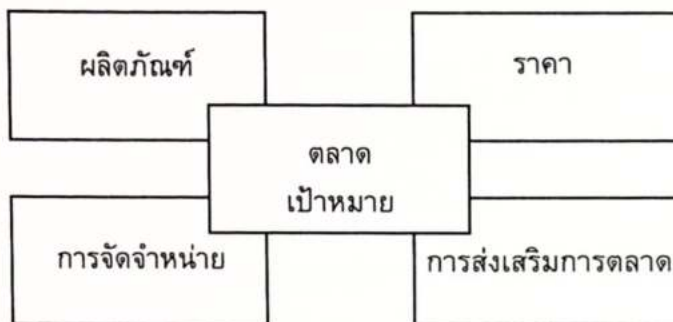
(โปรดทำกิจกรรม 5.3.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.3 เรื่องที่ 5.3.4)

เรื่องที่ 5.3.5**ส่วนประสมการตลาดของสหกรณ์**

ส่วนประสมการตลาด (marketing mix) หมายถึง กลุ่มของเครื่องมือการตลาดที่สหกรณ์ใช้ในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์การตลาดในตลาดเป้าหมาย และเป็นตัวแปรทางการตลาดที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ซึ่งสหกรณ์ต้องนำมาใช้ร่วมกัน หรือนำมาประสมกันเพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายและส่วนประสมการตลาด ประกอบด้วย

1. ผลิตภัณฑ์ (product)
2. ราคา (price)
3. การจัดจำหน่าย (place)
4. การส่งเสริมการตลาด (promotion)

ส่วนประกอบทั้ง 4 ตัวนี้ เรียกว่า ส่วนประสมการตลาด หรือ 4 P's (the four P's of marketing) ซึ่งในการกำหนดส่วนประสมการตลาดนี้ จำเป็นต้องคำนึงถึงความจำเป็นและความต้องการของตลาดเป้าหมาย ดังภาพที่ 5.21



ภาพที่ 5.21 การจัดส่วนประสมการตลาด

จากภาพที่ 5.21 แสดงถึงการจัดการส่วนประสมการตลาดให้ตรงกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย ได้แก่ 1) ผลิตภัณฑ์ 2) ราคา 3) การจัดจำหน่าย และ 4) การส่งเสริมการตลาด

ดังนั้น เมื่อสหกรณ์กำหนดวัตถุประสงค์การตลาด กำหนดตลาดเป้าหมาย และตำแหน่งผลิตภัณฑ์ได้แล้ว สหกรณ์ก็จะดำเนินการตัดสินใจทุ่มทรัพยากรทางการตลาด และความพยายามทางการตลาดเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเรียกว่า กลยุทธ์การตลาดและในกลยุทธ์การตลาดแต่ละกลยุทธ์จะประกอบด้วย ส่วนประสมการตลาดและการตัดสินใจทางการตลาด ก็คือ การกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับส่วนประสมการตลาด เพื่อสนองความต้องการของตลาด โดยเกี่ยวกับกลุ่มของวัตถุประสงค์ นโยบาย และทรัพยากรการตลาดที่นำมาใช้ เพื่อสร้างความพยายามทางการตลาดของสหกรณ์ภายใต้สภาวะการแข่งขันและสภาวะแวดล้อมทางการตลาด ซึ่งการตัดสินใจด้านส่วนประสมการตลาด ประกอบด้วย

1. การตัดสินใจด้านผลิตภัณฑ์ (product decision) เป็นการตัดสินใจด้านผลิตภัณฑ์ที่สหกรณ์จะนำเสนอเข้าสู่ตลาดและเข้าไปดำเนินการการตลาดเพื่อเรียกร้อง สร้างความต้องการ และความสนใจจากผู้บริโภค เป็นการเพิ่มยอดขายและที่จะทำให้สหกรณ์ได้รับกำไรมากที่สุด เสี่ยงน้อยที่สุด และมีคู่แข่งน้อยที่สุด แต่หลักในการพิจารณาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ขึ้นอยู่กับ 1) ผู้บริโภคเป็นหลัก 2) ความสามารถของสหกรณ์ในการที่จะส่งสินค้าไปขายในตลาดเป้าหมาย และ 3) ความสามารถที่จะทำให้ผู้บริโภคในส่วนตลาดเป้าหมายสนใจซื้อผลิตภัณฑ์ จากหลักนี้ จึงกล่าวได้ว่า ถ้าสหกรณ์จะทำการตัดสินใจนั้นให้ประโยชน์อะไรแก่ผู้บริโภคบ้าง นั่นคือจะต้องขายสิ่งที่ตลาดเป้าหมายต้องการและสามารถสนองความพอใจ ความต้องการ และก่อให้เกิดอรรถประโยชน์แก่ตลาดเป้าหมายมากที่สุดด้วย ดังนั้น เมื่อสหกรณ์จะทำการตัดสินใจด้านผลิตภัณฑ์ จะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ดังนี้

1.1 การตัดสินใจด้านคุณลักษณะผลิตภัณฑ์ (product attribute decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณลักษณะผลิตภัณฑ์ทางด้าน 1) คุณภาพผลิตภัณฑ์ (product quality) เป็นการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ทางด้านคุณค่า ประโยชน์ อายุการใช้งาน ความประหยัดและอื่นๆ ให้เหนือคู่แข่งและตรงกับความต้องการของตลาด 2) สาลักษณ์ผลิตภัณฑ์ (product features) เป็นการเพิ่มรูปลักษณะผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้มีความทันสมัยในตลาดทางด้าน รูปแบบ บรรจุภัณฑ์ กลิ่นรส สีสัมผัสของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น เพื่อเป็นการจูงใจผู้บริโภคและสามารถใช้เป็นเครื่องมือทางการตลาดเพื่อต่อสู้กับคู่แข่งและ

3) การออกแบบผลิตภัณฑ์ (product design) เป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีลักษณะเด่น และตรงกับความต้องการของผู้บริโภค

1.2 การตัดสินใจด้านตราสินค้า (brand decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ตราสินค้าหรือไม่ใช้ตราสินค้า ถ้าตัดสินใจใช้ตราสินค้าจะใช้ตราสินค้าของผู้ผลิต หรือคนกลาง หรือตราสินค้าร่วม และสหกรณ์จะใช้ตราสินค้าเดียวหรือใช้หลายตราสินค้า

1.3 การตัดสินใจด้านการหีบห่อหรือบรรจุภัณฑ์ (packaging decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการออกแบบและสร้างสิ่งห่อหุ้มตัวสินค้า เพื่อ 1) เป็นการป้องกันความเสียหายระหว่างการขนส่ง 2) เป็นสิ่งที่ช่วยดึงดูดใจและสะดุดตาแก่ผู้บริโภค 3) เป็นการให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้าแก่ผู้บริโภค 4) เพื่อสะดวกต่อการนำมาใช้ซึ่งสะดวกในการเปิด ปิด การถือและการเคลื่อนย้าย 5) เป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้เกิดขึ้นกับตราสินค้าและกิจการ 6) เป็นการวางแผนในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ 7) เพื่อความสะดวกต่อการขายในรูปของการบริการตัวเอง และ 7) เป็นการแบ่งส่วนตลาดด้วยการบรรจุหีบห่อให้เหมาะสมแต่ละส่วนตลาด

1.4 การตัดสินใจในป้ายฉลาก (labeling decision) เป็นการตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวกับการให้รายละเอียดข้อเท็จจริงที่สามารถพิสูจน์ให้แก่ผู้บริโภค ป้ายฉลากจะเป็นส่วนหนึ่งของการหีบห่อที่ติดโดยตรงกับผลิตภัณฑ์ ดังนั้น การที่จะให้รายละเอียดได้ฉลากนั้นข้อความต้องมีความกะทัดรัด เข้าใจง่าย และเด่น สามารถให้รายละเอียดแก่ลูกค้าได้อย่างดี รวมทั้งสามารถสร้างความเชื่อถือให้กับผู้บริโภคมากขึ้น ถ้ามี เครื่องหมายรับประกันคุณภาพสินค้า

2. การตัดสินใจด้านราคา (price decision) เป็นการตัดสินใจถึงวิธีการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ในตลาดเป้าหมาย ซึ่งสามารถเลือกวิธีการตั้งราคาโดยใช้ต้นทุนเป็นเกณฑ์ หรือใช้อุปสงค์เป็นเกณฑ์หรือใช้คู่แข่งเป็นเกณฑ์ นอกจากนี้ บางสหกรณ์มักใช้ราคาเป็นปัจจัยในการดำเนินกลยุทธ์การตลาดโดยนำมาผสมประสานกับส่วนประสมการตลาดตัวอื่นๆ แต่การกำหนดราคาจะต้องให้เหมาะสมกับกลุ่มตลาดเป้าหมายจึงต้องทำการพิจารณาถึงนโยบาย และกลยุทธ์การตั้งราคาให้เหมาะสมกับโอกาสทางการตลาดของสหกรณ์ด้วย

3. การตัดสินใจด้านการจัดจำหน่าย (place decision) เป็นการตัดสินใจถึงกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์จากแหล่งผลิตไปสู่แหล่งการบริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ช่องทางการจัดจำหน่าย และการกระจายตัวสินค้า แต่ก่อนที่สหกรณ์จะตัดสินใจด้านการจัดจำหน่ายนี้จะต้องตอบคำถาม 6 ข้อ คือ

1) การขายให้กับผู้บริโภคสุดท้ายโดยตรงจะให้ประโยชน์มากกว่าหรือไม่ หรือควรจะใช้คนกลาง เช่น ผู้ค้าส่ง และผู้ค้าปลีก

2) การใช้ช่องทางการจัดจำหน่าย โดยทางตรงและทางอ้อมจะมีประโยชน์อะไรอีกบ้าง

3) ในกรณีที่การใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายโดยตรงดีกว่า สหกรณ์จะต้องทำอะไรบ้างในการนำกลยุทธ์นี้ไปใช้ปฏิบัติ

4) สำหรับกรณีที่การใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายทางอ้อมดีกว่าคนกลางประเภทใดที่เหมาะสมที่สุด

5) ในแต่ละส่วนตลาดควรมีจำนวนคนกลางมากที่สุดจำนวนเท่าใด

6) ความต้องการของคนกลางที่จะทำให้สหกรณ์แน่ใจว่า คนกลางเหล่านั้นจะร่วมมือ ในความพยายามทางการตลาดคืออะไร

เมื่อตอบคำถามเหล่านี้ได้แล้ว สหกรณ์สามารถนำไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจด้านการจัดจำหน่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจด้านการจัดจำหน่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจด้านการจัดจำหน่าย จะต้องเกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ คือ

3.1 ช่องทางการจัดจำหน่าย (channel of distribution) การเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายในตลาดเป้าหมายขึ้นอยู่กับปัจจัย และสภาวะแวดล้อมหลายประการ คือ 1) โครงสร้างในการค้าส่ง และการค้าปลีกในตลาดเป้าหมาย 2) ขนาดของผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก 3) กฎหมายและข้อจำกัด 4) โครงสร้างพื้นฐาน และ 5) คลังสินค้า เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยเหล่านี้แล้วในการเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายยังมีปัญหาที่สหกรณ์จะต้องคำนึงถึง ได้แก่

3.1.1 ช่องทางการจัดจำหน่ายในแต่ละส่วนตลาดเป้าหมายนั้น จะใช้เหมือนกันทั้งหมดหรือไม่

3.1.2 ช่องทางการจัดจำหน่ายนั้นเป็นการตลาดทางตรง (direct marketing) หรือการตลาดโดยอ้อม (indirect marketing)

3.1.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย จะให้เป็นแบบการจัดจำหน่ายแบบหนาแน่น (intensive distribution) หรือการจัดจำหน่ายแบบเลือกสรร (selective distribution) หรือการจัดจำหน่ายแบบผูกขาด (exclusive distribution)

3.1.4 ผู้บริหารการตลาดจะควบคุม ผู้ที่เกี่ยวข้องในช่องทางการจัดจำหน่ายอย่างไร

3.1.5 ผู้บริหารการตลาดจะปรับปรุงตนเอง ด้านกลยุทธ์การตลาดอย่างไร จะแข่งขันกับคู่แข่งได้หรือไม่ และวิธีการที่ใช้นั้นล้ำสมัยหรือไม่

3.2 การกระจายตัวสินค้า (physical distribution) เป็นการทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าโดยตรง ในการที่สินค้าและบริการเคลื่อนจากเวลาและสถานที่ที่มีการผลิตไปสู่เวลาและสถานที่ที่มีการบริโภค ทั้งนี้เพราะการผลิตและการบริโภคจะเกิดขึ้นไม่พร้อมกัน อีกทั้งแหล่งผลิตกับแหล่งบริโภคจะเกิดขึ้นไม่พร้อมกัน อีกทั้งแหล่งผลิตกับแหล่งบริโภคจะอยู่คนละสถานที่กัน ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์หนึ่งเข้ามาทำหน้าที่กระจายตัวสินค้า สหกรณ์จึงต้องคำนึงถึงกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกระจายตัวสินค้า คือ

3.2.1 การขนส่ง (transportation) เป็นหน้าที่ที่ทำการขนส่งผลิตภัณฑ์จากแหล่งผลิตไปยังแหล่งที่มีการบริโภคหรือตลาดนับว่าไม่มีสินค้าชนิดใดที่สามารถตลาดได้โดยไม่ผ่านระบบการขนส่ง ดังนั้น สหกรณ์จะต้องตัดสินใจว่าจะขนส่งสินค้าและบริการไปสู่ลูกค้าอย่างไร เช่น ทางรถไฟ ทางอากาศ ทางรถบรรทุก ทางน้ำ ทางท่อ เป็นต้น สหกรณ์จะส่งจำนวนสินค้ามากน้อยเท่าไรและควรส่งเมื่อไร เพื่อสร้างความพอใจแก่ผู้บริโภค แต่การที่จะบอกว่าการขนส่งที่เหมาะสมที่สุดนั้นสหกรณ์จะต้องรู้จักเปรียบเทียบความเร็วในการขนส่งกับค่าขนส่งที่ต้องการประหยัดที่สุด เพราะต้นทุนการขนส่งจะมีอิทธิพลต่อ 1) การกำหนดสถานที่การผลิตให้อยู่ใกล้ใกล้ตลาดได้ 2) สามารถกำหนดอาณาเขตตลาด 3) สามารถกำหนด

รูปลักษณะของสินค้าที่จะทำการตลาดได้ 4) สามารถกำหนดขนาด และคุณภาพของสินค้าที่จะตลาด และ 5) สามารถกำหนดสถานที่ตั้งโรงงานผลิตขนาดใหญ่ ณ แหล่งวัตถุดิบ

3.2.2 การคลังสินค้า (warehousing) เป็นการทำหน้าที่ในการเก็บรักษาสินค้า วัสดุ และ สิ่งของ ในระยะเวลาหนึ่งๆ อย่างมีแบบแผน รวมถึงการจัดแยก การจัดเตรียมสินค้าก่อนส่งสินค้าไปยัง ลูกค้า ในเรื่องคลังสินค้าสหกรณ์จะต้องตัดสินใจว่าจะเก็บรักษาสินค้าอย่างไร จะสร้างคลังสินค้าเองหรือเช่า สถานที่เก็บรักษา ถ้าสหกรณ์จะสร้างคลังสินค้าจะเลือกสร้างที่ไหน จะสร้างรูปแบบใด สหกรณ์จะต้องตัดสินใจ เรื่องคลังสินค้า เพราะคลังสินค้าจะช่วย 1) ลดปัญหาความไม่สมดุลระหว่างความต้องการซื้อกับความ ต้องการขายได้ 2) ช่วยให้เกิดกิจกรรมการผลิต การจำหน่าย และการตลาดดำเนินไปตามแผน และ 3) ช่วย ทำให้ผู้บริโภคมีผลิตภัณฑ์หลายชนิดให้เลือกตามความพอใจ

3.2.3 การควบคุมของคลัง (inventory control) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับระดับการ สั่งซื้อ (order Point) และปริมาณการสั่งซื้อ (order quantity) เพราะเมื่อสหกรณ์ผลิตผลิตภัณฑ์แล้วจะ ไม่ส่งสินค้านั้นไปให้ลูกค้าทันทีจะต้องเก็บรักษาสินค้า ทั้งนี้เพื่อรอคอยจนกว่าผู้บริโภคจะเกิดความ ต้องการเพื่อปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้น และเพื่อต้องการตลาด ดังนั้น สหกรณ์จำเป็นต้องมีวิธีการควบคุมของ คลังที่มีประสิทธิภาพ เพราะ 1) สหกรณ์จะได้เกิดความประหยัดถ้ามีการผลิตในปริมาณมากๆ 2) ทำให้ เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการซื้อและความต้องการขายสำหรับสินค้าตามฤดูกาล และ 3) เป็นการ ป้องกันการเปลี่ยนแปลง ในกรณีที่ตั้งวัตถุดิบไม่ทันตามกำหนด หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านราคา แต่การที่สหกรณ์จะเก็บสินค้าจำนวนมากหรือน้อยจะมีผลต่อค่าใช้จ่ายทั้งนั้น เช่น การประกันสินค้า ค่าเช่า คลังสินค้า ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าพนักงานเฝ้าคลังสินค้า เป็นต้น

3.2.4 การนำส่งพัสดุ (materials handling) เป็นงานที่เกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายวัสดุและ สินค้าไปเก็บรักษาที่ยังคลังสินค้าภายในโรงงาน และเมื่อได้รับวัสดุจากการสั่งซื้อและนำสู่ขั้นของการผลิต ซึ่งเมื่อดำเนินการการผลิตเสร็จแล้วก็จะเคลื่อนย้ายไปเก็บยังคลังสินค้า และเคลื่อนย้ายจากคลังสินค้าไป ยังลูกค้าตามจำนวนการสั่งซื้อของลูกค้า การเคลื่อนย้ายในแต่ละครั้งจะต้องอาศัยระบบการนำส่งพัสดุที่ ทันสมัย คือ 1) การรวมเป็นหน่วยเดียว โดยการรวมการหีบห่อขนาดเล็กจำนวนมากเข้าด้วยกันให้เป็น หน่วยเดียวให้มีขนาดและน้ำหนักเพิ่มขึ้น และ 2) การรวมเป็นหีบห่อมาตรฐาน หรือระบบคอนเทนเนอร์ เป็นการช่วยลดเวลาในการขนส่ง การทำงาน การบรรทุก ต้นทุนการเก็บรักษา การเสียหาย และการขโมย ทำให้สินค้าถึงลูกค้าด้วยความรวดเร็ว และตรงตามกำหนดเวลา

3.2.5 กระบวนการกับคำสั่งซื้อ (order processing) เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับคำสั่ง ซื้อจากลูกค้าของสหกรณ์ เพื่อจะได้จัดส่งสินค้าในปริมาณ ขนาด ชนิดของสินค้า ตามที่ลูกค้าได้ระบุไว้ ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ คำสั่งซื้อจากลูกค้าจะต้องมีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรที่ส่งโดยตรงให้กับ พนักงานขายของสหกรณ์ทางไปรษณีย์ ระบบแฟกซ์หรือระบบคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ ถ้าหากมีกรณีเร่งด่วน อาจใช้วิธีการโทรศัพท์ก็ได้ เมื่อสหกรณ์ได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าแล้วก็จะดำเนินการ คือ 1) การตรวจสอบ ว่ามีสินค้าเพียงพอกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่ 2) ตัวสินค้ามีไม่เพียงพอ ก็กิจการสามารถทำการผลิต ได้ทันตามความต้องการของลูกค้าได้หรือไม่ และ 3) พิจารณาเงื่อนไขการเงินของลูกค้าว่าจะเกิด ความเสี่ยงกับกิจการหรือไม่ ถ้าตรวจสอบและไม่มีปัญหาก็ดำเนินการส่งสินค้าไปให้ลูกค้าตามเงื่อนไขที่ ตกลงกันแต่ถ้าไม่สามารถดำเนินการได้ตามคำสั่งซื้อ สหกรณ์ก็ต้องคืนคำสั่งซื้อนั้นกลับคืนให้กับลูกค้า

3.2.6 การบริการลูกค้า (customer services) เป็นการดำเนินการของสหกรณ์โดยต้องมีผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้องกับความต้องการของตลาด และมีความพร้อมเสมอเมื่อผู้บริโภคมีความต้องการ ทั้งในเรื่องเวลา และสถานที่ นอกจากสหกรณ์จะต้องพยายามทำให้ลูกค้าเห็นถึงประโยชน์ของสินค้า การบริการหลังการขาย เงื่อนไขการชำระเงินและความแตกต่างจากคู่แข่งนั้น นั่นคือ ต้องพยายามทำให้ลูกค้าเห็นถึงความสามารถทางด้านการให้บริการลูกค้าที่เกี่ยวกับการกระจายตัวสินค้า คือ

- 1) ความรวดเร็วในการจัดมอบสินค้าตามที่สั่งซื้อ
- 2) เมื่อลูกค้ามีความต้องการสินค้าบางรายการอย่างฉับพลัน ก็สามารถตอบสนองความต้องการนั้นได้
- 3) การจัดส่งมอบสินค้าต้องมีความระมัดระวัง รักษาสินค้าให้ถึงมือลูกค้าในสภาพที่ดีพร้อม ใช้ประโยชน์ได้ หากมีการเสียหายก็พร้อมจะรีบรับกลับคืน และส่งมาชดเชยให้อย่างรวดเร็ว
- 4) มีบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้งซ่อมแซมส่วนประกอบบางรายการให้
- 5) สามารถจัดส่งให้ตามปริมาณที่ต้องการและมีทางเลือกที่จะใช้วิธีการขนส่งได้หลายวิธี
- 6) จัดให้มีสินค้าคงเหลือในปริมาณที่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ
- 7) ค่าบริการไม่ควรคิดรวมไปกับราคาสินค้าคือให้บริการฟรี

4. การตัดสินใจด้านการส่งเสริมการตลาด (promotion decision) เป็นการตัดสินใจทางด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้จำหน่ายและตลาดเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้มุ่งหวังในตลาดเป้าหมาย การชักจูงให้ลูกค้าเป้าหมายซื้อผลิตภัณฑ์ และการจูงใจให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การตัดสินใจด้านการส่งเสริมการตลาด ประกอบด้วย

4.1 การตัดสินใจด้านการโฆษณา ซึ่งเป็นการตัดสินใจถึงค่าใช้จ่ายการโฆษณา จะใช้สื่อโฆษณาแบบใดควรจะใช้ข้อความโฆษณาประเภทใด จะโฆษณาไปยังใครและช่วงเวลาที่เหมาะสมที่สุดที่จะโฆษณา

4.2 การตัดสินใจด้านการขายโดยบุคคล เป็นการตัดสินใจเรื่องค่าใช้จ่ายการใช้พนักงานขาย การสรรหา และการเลือกสรรพนักงานขาย การฝึกอบรมพนักงานขาย การจูงใจพนักงานขาย การจ่ายตอบแทนแก่พนักงานขาย เป็นต้น

4.3 การตัดสินใจด้านการส่งเสริมการขาย เป็นการตัดสินใจถึงเครื่องมือที่จะใช้จูงใจในระยะสั้น เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคสุดท้ายซื้อผลิตภัณฑ์ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพแก่ผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์

4.4 การตัดสินใจด้านการประชาสัมพันธ์ เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการดำเนินการติดต่อของกิจการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับกลุ่มชน เพื่อกระตุ้นการซื้อผลิตภัณฑ์หรือทำให้กลุ่มชนเชื่อถือศรัทธา และให้การสนับสนุน ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของสหกรณ์นั้น

ส่วนประสมการส่งเสริมการตลาดทั้ง 4 ตัวนี้ถือว่าเป็นระบบการติดต่อสื่อสารทางตลาด (communication mix) โดยมีหน้าที่หลัก 3 ประการ คือ 1) เพื่อเป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร (informing) แก่ผู้มุ่งหวัง 2) เพื่อเป็นชักชวน (persuading) ให้แก่ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ และ 3) เพื่อเป็นการจูงใจ (influencing) รวมทั้งการสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าเกิดการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์

การตัดสินใจทางการตลาดทั้ง 4 ตัวนี้ สหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญอย่างมากเพราะสหกรณ์ จะทำการผลิตผลิตภัณฑ์อย่างเดียวยังไม่ได้ แต่ต้องพยายามขายผลิตภัณฑ์นั้นให้ได้โดยทุกหน่วยงานของ สหกรณ์จะต้องดำเนินการ จะต้องให้ความร่วมมือและประสานกันอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เดียวกัน โดยสหกรณ์จะต้องนำเอาเทคนิคของส่วนประสมการตลาดมาเป็นหลักในการดำเนินการตลาดไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดให้ดีที่สุด โดยที่เมื่อ ฝ่ายผลิตให้ทำการผลิตผลิตภัณฑ์ได้แล้ว ต่อไปจึงต้องเป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาดที่จะต้องหาทางระบาย ผลิตภัณฑ์ตามกลยุทธ์การตลาดที่ถนัด เพราะการวางแผนกลยุทธ์การตลาดที่ดีเป็นเครื่องชี้ทางให้สหกรณ์ ประสบความสำเร็จทางการตลาด แต่สหกรณ์มักจะมีปัญหาอยู่ว่าสหกรณ์จะเลือกกลยุทธ์การตลาดอย่างไร ซึ่งการพิจารณาเพื่อการวางแผนกลยุทธ์การตลาดจะต้องเหมาะสมกับสภาพการณ์ของการดำเนินการของ สหกรณ์และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ งบประมาณ สภาพเศรษฐกิจ และตลาดเป้าหมาย เป็นต้น

การดำเนินการตลาดทุกสหกรณ์หรือทุกธุรกิจมักจะให้ความสนใจกับส่วนประสมการตลาด (the marketing mix หรือ 4 P's) แต่ถ้าพิจารณาถึงลักษณะของบริการแล้ว เบอร์นาร์ด เอ็ก บูม และ มารี โจ ไบท์เนอร์ (Bernard H. Booms and Mary Jo Bitner) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการตลาดบริการ แนะนำว่าการวางแผนกลยุทธ์การตลาดด้านบริการควรพิจารณาเพิ่มอีก 3 P's ได้แก่

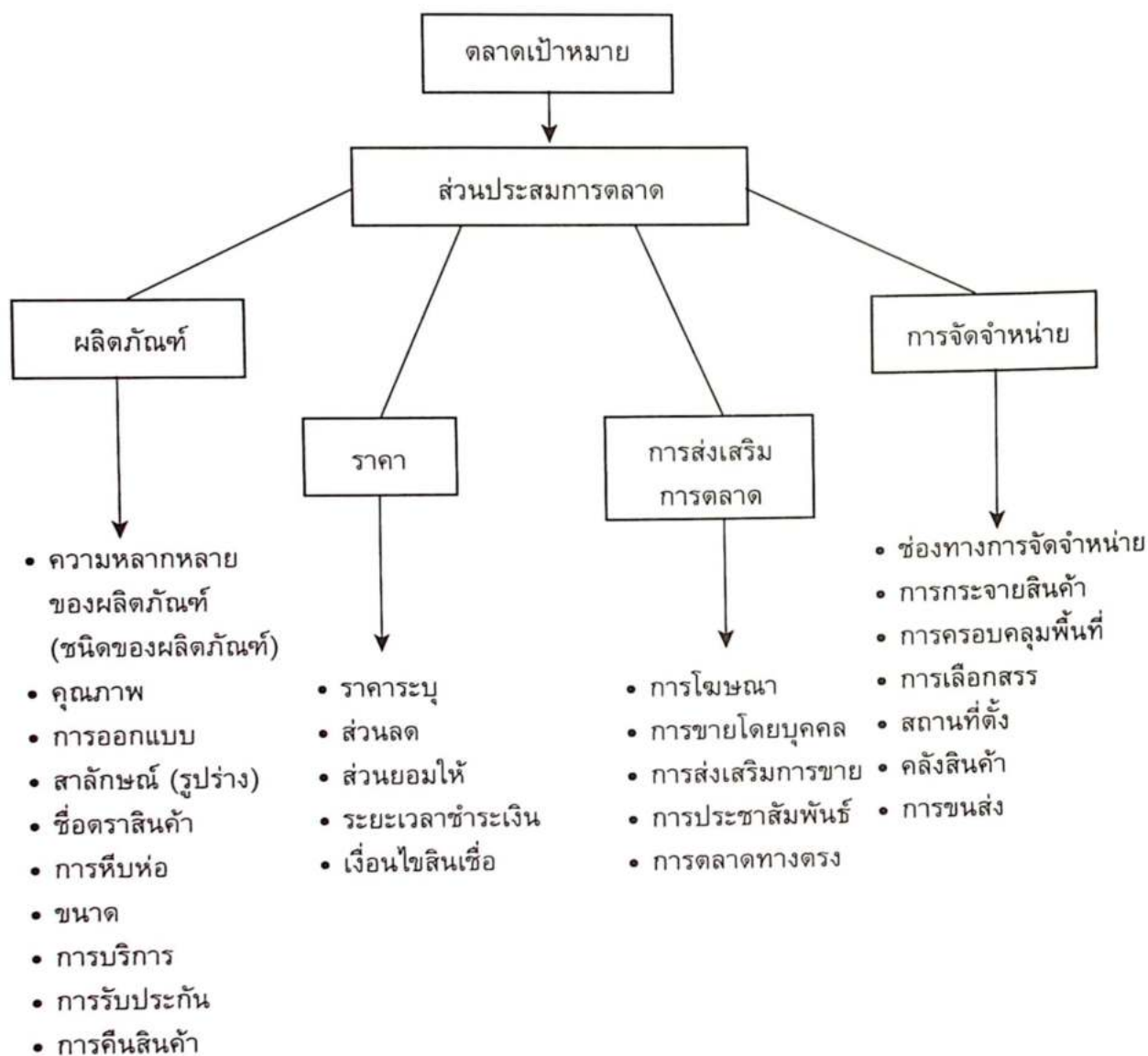
1) ผู้มีส่วนร่วมในการให้บริการ (participation) เป็นบุคลากรในการบริการ (people) ได้แก่ พนักงานที่ให้บริการลูกค้า พนักงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนแต่ไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง พนักงานที่ทำหน้าที่ ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้บริการลูกค้าที่มารับบริการหรือลูกค้าคนอื่น ๆ ในสถานบริการ

2) กระบวนการให้บริการ (process) ได้แก่ ขั้นตอนการให้บริการ ความยุ่งยากของ ขั้นตอน ความยืดหยุ่นของขั้นตอนและการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการ

3) หลักฐานด้านกายภาพ (physical evidence) เป็นหลักฐานที่สื่อถึงคุณภาพการ บริการ หรือเป็นองค์ประกอบด้านกายภาพ ได้แก่ สถานที่ในการให้บริการ อุปกรณ์ในการให้บริการ ป้าย ต่างๆ การแต่งกายของพนักงาน ประกาศนียบัตรต่างๆ และรางวัลที่ได้รับ

ดังนั้น เมื่อสหกรณ์จะพิจารณาถึงส่วนประสมการตลาดของธุรกิจบริการ ก็ต้องคำนึงถึง 7P's มากกว่าที่จะเป็น 4P's ซึ่งเป็นการพิจารณาของธุรกิจผลิตและจำหน่ายสินค้า แต่เมื่อความก้าวหน้าทาง ด้านเทคโนโลยีอย่างเช่น มีวิวัฒนาการด้านคอมพิวเตอร์ทำให้ระบบการสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลงโดยการ ปรับตัวนำเอาเทคโนโลยีของอินเทอร์เน็ต (internet) มาใช้ซึ่งทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายอย่างมาก นอกจากนี้ ยังทำให้นักการตลาดมีการเปลี่ยนแปลงมุมมองใหม่และมีการปรับแนวความคิดใหม่ด้วย โดย เปลี่ยนจากจุดที่ให้ความสำคัญด้วยการมีศูนย์กลางที่ผลิตภัณฑ์ (product center) มาเป็นการให้ความสำคัญ

สำคัญ โดยเน้นที่ลูกค้า (customer-centric) นั่นคือ จากเดิมที่ผู้บริหารการตลาดทำการวางแผนการตลาด โดยการให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์เป็นหลักนั้น เปลี่ยนมาเป็นการวางแผนการตลาดโดยเน้นที่ลูกค้า เพราะจะทำให้ผู้บริหารการตลาดรู้จักลูกค้าเป็นอย่างดีว่ามีรูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างไร ต้องการสินค้าอะไร นำไปใช้เพื่ออะไร ใช้อย่างไร ใช้อย่างไร ใช้อย่างไร อะไรคือแรงจูงใจ สื่อสารที่สามารถสร้างการรับรู้ เป็นต้น ดังนั้น ส่วนประสมการตลาด (4 P's) เป็นเครื่องมือการตลาดในมุมมองของผู้ขายที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ซื้อ แต่ถ้ามองในมุมมองของผู้ซื้อแล้วเครื่องมือการตลาดแต่ละชนิด แต่ละประเภทควรจะออกแบบเพื่อส่งมอบผลประโยชน์ให้กับลูกค้า และส่วนประสมการตลาดจะมีส่วนประกอบที่ผู้บริหารการตลาดของสหกรณ์ต้องทราบและนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจได้ดังภาพที่ 5.22



ภาพที่ 5.22 ส่วนประกอบของ 4 P's ของส่วนประสมการตลาด

จากภาพที่ 5.22 แสดงส่วนประกอบของส่วนประสมการตลาดที่ผู้บริหารการตลาดจะต้องทราบเพื่อจะไปกำหนดวางแผนกลยุทธ์การตลาดให้บรรลุวัตถุประสงค์การตลาดด้านยอดขาย ส่วนครองตลาด กําไร และความเป็นผู้นำการตลาด โดยทั่วไปผู้บริหารการตลาดจะต้องทราบแนวความคิดในการจัดการ 4 P's และทำการเปรียบเทียบกับ 4 C's ดังตารางที่ 5.9

ตารางที่ 5.9 การเปรียบเทียบ 4 P's กับ 4 C's

4 P's (Four P's)	4 C's (Four C's)
1. ผลิตภัณฑ์ (product)	1. ความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า (customer needs and wants)
2. ราคา (price)	2. ต้นทุนของลูกค้า (customer cost)
3. การจัดจำหน่าย (place)	3. ความสะดวก (convenience)
4. การส่งเสริมการตลาด (promotion)	4. การสื่อสาร (communication)

จากตารางที่ 5.9 แสดงให้เห็นถึงส่วนประสมการตลาดในมุมมองของผู้ขายและผู้ซื้อ โดยที่โรเบิร์ต ลอเตอร์บอร์น (Robert Lauterborn) ได้เสนอแนะว่า 4 P's ในมุมมองของผู้ขายจะต้องสอดคล้องกับ 4 C's ในมุมมองของผู้ซื้อที่จะทำให้กิจการที่จะประสบความสำเร็จก็ต้องเป็นสหกรณ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความประหยัด มีความสะดวก และการสื่อสารที่มีประสิทธิผล โดยที่หลัก 4 C's ตามทัศนะของลูกค้า นั้น เป็นแนวคิดที่เป็นมุมมองที่มุ่งสู่ลูกค้าเป็นหลัก และเป็นการเปิดโอกาสไปสู่สหกรณ์ต้องคำนึงว่าจะทำอย่างไรให้สินค้าหรือบริการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของลูกค้า ซึ่งผู้บริหารการตลาดต้องรู้จักลูกค้าเป็นอย่างดี

กิจกรรม 5.3.5

1. ส่วนประสมการตลาดหมายถึงอะไร
2. ส่วนประสมการตลาดประกอบด้วยอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 5.3.5 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.3 เรื่องที่ 5.3.5)

แผนการสอนตอนที่ 5.4

แผนปฏิบัติการการตลาดและการควบคุมการตลาดของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 5.4 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 5.4.1 แผนปฏิบัติการการตลาด
- 5.4.2 การควบคุมการตลาด
- 5.4.3 การประเมินผลแผนปฏิบัติการการตลาด

แนวคิด

1. แผนปฏิบัติการการตลาด เป็นแผนกิจกรรมทางการตลาดหรือแผนการดำเนินงานการตลาดที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าภายใน 1 ปี
2. การควบคุมการตลาด เป็นการติดตามผลการปฏิบัติการการตลาด และแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติการการตลาดให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งการควบคุมการตลาดประกอบด้วยกิจกรรม 2 ระดับ คือ การควบคุมแผนกลยุทธ์การตลาด และการควบคุมแผนปฏิบัติการการตลาด
3. การประเมินผลแผนปฏิบัติการการตลาด เป็นการวัดผลสำเร็จของผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติการการตลาดหรือผลการดำเนินงานการตลาดให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กิจการวางไว้

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.4.1 “แผนปฏิบัติการการตลาด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแผนปฏิบัติการการตลาดได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.4.2 “การควบคุมการตลาด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมการตลาดได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.4.3 “การประเมินผลแผนปฏิบัติการการตลาด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการประเมินผลแผนปฏิบัติการการตลาดได้

เรื่องที่ 5.4.1

แผนปฏิบัติการการตลาด

1. ความหมายของแผนปฏิบัติการการตลาด

แผนปฏิบัติการการตลาด (marketing operational plan) หมายถึง แผนกิจกรรมทางการตลาด หรือแผนการดำเนินการการตลาด ที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ภายใน ระยะเวลาการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นเป็นการล่วงหน้า โดยมากมักจะเป็นการดำเนินการในระยะเวลาสั้น ภายใน 1 ปีของแต่ละหน่วยงาน เช่น สัปดาห์ เดือน และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้นที่จะต้องรับผิดชอบ ในการวางแผนปฏิบัติการ ซึ่งแผนปฏิบัติการจะมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบคำถามว่าสหกรณ์จะทำอะไร จะทำ อย่างไร ใครเป็นผู้ดำเนินการ จะทำเมื่อไร และต้องใช้ค่าใช้จ่ายเท่าไรในกิจกรรมตลาดแต่ละประเภท

จากความหมายนี้สามารถสรุปได้ ดังนี้

- 1.1 สหกรณ์จะทำอะไร (what) เป็นการมุ่งประเด็นที่ผลสำเร็จที่ได้รับจากการปฏิบัติการการตลาด
 - 1.2 สหกรณ์ทำอย่างไร (how) เป็นการมุ่งเน้นวิธีการจากการปฏิบัติการการตลาดที่จะให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่วางไว้
 - 1.3 ใครเป็นผู้ดำเนินการ (who) เป็นการกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำแผนปฏิบัติไปดำเนินการ (ปฏิบัติ)
 - 1.4 จะทำเมื่อไร (when) เป็นการกำหนดระยะเวลาของแผนปฏิบัติการ
 - 1.5 ต้องใช้ค่าใช้จ่ายเท่าไร (how much) เป็นการกำหนดค่าใช้จ่ายของแผนปฏิบัติการการตลาด
- นอกจากนี้ จากความหมายของแผนปฏิบัติการการตลาดนี้ สามารถสรุปสาระสำคัญเพิ่มเติมได้ ดังนี้

1) แผนปฏิบัติการนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้นจะต้องรับผิดชอบในการวางแผน โดย จะวางตามแนวทางที่ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้วางแผนกลยุทธ์ เพื่อจะเป็นเป้าหมายของผู้บริหารระดับกลาง เพื่อการวางแผนธุรกิจต่อไป

2) แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่กำหนดแนวทางการปฏิบัติ หรือดำเนินการภายในระยะเวลา สั้น (ภายใน 1 ปี) เพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรด้วย

3) แผนปฏิบัติการจะต้องครอบคลุมกิจกรรมทางตลาดที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานทุกอย่าง และต้องพิจารณาร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในสหกรณ์ เพื่อศึกษาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ อุปสรรค และวิธีการปฏิบัติ

4) แผนปฏิบัติการจะเป็นการนำผลลัพธ์จากการกำหนดกลยุทธ์การตลาด มาจัดทำแผน ปฏิบัติการซึ่งจะแสดงรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ เพื่อตอบสนองนโยบายเป้าหมายของสหกรณ์และ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

5) แผนปฏิบัติการจะใช้เป็นเครื่องชี้นำทางแก่พนักงานของสหกรณ์ทุกระดับ เพื่อให้ทราบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน รวมทั้งกำหนดช่วงเวลาที่จะดำเนินกิจกรรมการตลาดด้วย

2. ความสำคัญของแผนปฏิบัติการการตลาด

การที่สหกรณ์จะประสบความสำเร็จได้ก็เกิดจากการมีแผนปฏิบัติการที่ดี ซึ่งผ่านการพิจารณาและจัดทำอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ เพราะได้ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูล และวางแผนตามแนวทางของวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น แผนปฏิบัติการการตลาดจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของสหกรณ์คือ

2.1 ช่วยให้สหกรณ์มีแนวทางในการดำเนินงานที่แน่นอน เพราะสหกรณ์ได้มีการวิเคราะห์สถานการณ์การตลาดก่อนที่จะวางแผนปฏิบัติการการตลาด

2.2 ช่วยให้สหกรณ์สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้ปฏิบัติจะทราบถึงวิธีการปฏิบัติและทิศทางที่ชัดเจน

2.3 ช่วยให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินการ เพราะหน่วยงานทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันได้มีการประสานกันอย่างดีทุกขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์ การปฏิบัติ และการควบคุม

2.4 ช่วยให้สหกรณ์สามารถทำการประเมินผลและควบคุมแผนปฏิบัติการได้อย่างชัดเจน เพราะสหกรณ์ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีแนวทางปฏิบัติ มีผู้รับผิดชอบ มีการกำหนดงบประมาณ กำหนดระยะเวลา การประเมินผล และการควบคุมและแผนปฏิบัติการการตลาด

3. กระบวนการวางแผนปฏิบัติการการตลาด

ในการวางแผนปฏิบัติการการตลาดที่มีประสิทธิภาพจะต้องผ่านขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการการตลาด 7 ขั้นตอน ดังตารางที่ 5.10

ตารางที่ 5.10 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการการตลาด

ขั้นตอน	การดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูล	การรวบรวมข้อมูลทั้งหมดทั้งข้อมูลภายในสหกรณ์ เพื่อทราบจุดเด่นและจุดอ่อนของสหกรณ์ และข้อมูลภายนอกสหกรณ์เพื่อทราบโอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานและข้อมูลของคู่แข่งด้วย	ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย
ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ การตลาด	การกำหนดวัตถุประสงค์การตลาด เป็นการกำหนดขอบเขตของทิศทาง วิธีปฏิบัติเพื่อสนองเป้าหมายของสหกรณ์จะให้เกิดความสำเร็จมีความเจริญก้าวหน้าและอยู่รอดได้ในธุรกิจ	ผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย

ตารางที่ 5.10 (ต่อ)

ขั้นตอน	การดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแผน กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ	การกำหนดเกี่ยวกับกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติ วิธีที่จะนำไปใช้ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตลาดที่ตั้งไว้ และการกำหนดต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์และทรัพยากรของสหกรณ์	ฝ่ายการตลาด
ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดงบประมาณ การตลาด	การกำหนดงบประมาณให้กับผลิตภัณฑ์ต่างๆ ตามกิจกรรมการตลาด แต่จะกำหนดให้มากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ การกำหนดกลยุทธ์การตลาด	ผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายบัญชีและ การเงิน ฝ่ายการตลาด
ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดวิธีการปฏิบัติ และผู้รับผิดชอบ	การดำเนินการกำหนดวิธีการดำเนินการ (ปฏิบัติ) ระยะเวลาที่จะนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินการและกำหนดผู้รับผิดชอบด้วย	ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการขาย ฝ่ายบุคคล ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชีและ การเงิน
ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดเกณฑ์ การประเมินผล	การดำเนินการกำหนดวิธีการสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติการการตลาดที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ไม่ ว่าจะเป็นด้านกำไร ยอดขาย ส่วนครองตลาด และความเป็นผู้นำในตลาด	ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชีและ การเงิน
ขั้นตอนที่ 7 การควบคุมและ การติดตามผล	การกำหนดวิธีการควบคุมแผนปฏิบัติการการตลาดให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการอย่างถูกต้องตามระยะเวลาและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งติดตามและรายงานปัญหาและอุปสรรคที่สามารถเกิดขึ้นได้ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการประสานงาน และดำเนินการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่อไป	ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชีและ การเงิน ฝ่ายตรวจสอบ

เมื่อสหกรณ์ได้จัดทำแผนปฏิบัติการการตลาดแล้วก็จะนำแผนนี้ไปปฏิบัติ และต้องทำการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติการการตลาดถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งสหกรณ์จะทำได้โดยการรายงานแผนปฏิบัติการการตลาดด้วยการเสนอข้อมูลการดำเนินการทางการตลาดเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อนำเสนอผู้บริหารระดับสูงต่อไป

กิจกรรม 5.4.1

1. แผนปฏิบัติการการตลาดหมายถึงอะไร
2. แผนปฏิบัติการการตลาดมีความสำคัญอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 5.4.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.4 เรื่องที่ 5.4.1)

เรื่องที่ 5.4.2**การควบคุมการตลาด**

การควบคุมการตลาด (marketing control) เป็นการติดตามผลการปฏิบัติทางการตลาด และแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานทางการตลาดให้เป็นไปตามแผนการที่กำหนดไว้ การควบคุมการตลาดเป็นขั้นตอนหนึ่งในระบบการจัดการการตลาดซึ่งการดำเนินงานการตลาดนี้ สหกรณ์จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นจำเป็นที่ต้องทำการควบคุมการตลาดให้ดำเนินอย่างราบรื่นและต่อเนื่อง การควบคุมการตลาดประกอบด้วยกิจกรรม 2 ระดับ (ดังตารางที่ 5.11)

1. **การควบคุมแผนกลยุทธ์ (strategic control)** เป็นการตรวจสอบสหกรณ์ในการใช้โอกาสการตลาดที่ดีที่สุดให้สอดคล้องกับตลาด ผลิตภัณฑ์และช่องทางการจัดจำหน่าย สำหรับการควบคุมแผนกลยุทธ์การตลาดเป็นหน้าที่หรืออยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง และผู้ตรวจสอบทางการตลาด แผนกลยุทธ์การตลาดนั้นจะเน้นเกี่ยวข้องกับการเลือกทำกิจกรรมการตลาดในสิ่งที่ถูกต้อง (doing the right things) ดังนั้น เครื่องมือในการควบคุมแผนกลยุทธ์การตลาด จะประกอบด้วย

- 1.1 การสำรวจคะแนนประสิทธิภาพทางการตลาด (the marketing effectiveness review)
- 1.2 การตรวจสอบทางการตลาด (the marketing audit)
- 1.3 การทบทวนความเป็นเลิศด้านการตลาด (the marketing excellence review)
- 1.4 การทบทวนความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรมและสังคมของสหกรณ์ (the ethical and social responsibility review)

2. **การควบคุมแผนปฏิบัติการ (operation control)** เป็นการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรมการตลาดตามที่วางแผนไว้ได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์การตลาดหรือไม่ ซึ่งการควบคุมแผนปฏิบัติการ จะเป็นการกระทำกิจกรรมการตลาดที่ได้เลือกไว้ให้ถูกต้อง (doing things right) การควบคุมแผนปฏิบัติการจะมีเครื่องมือในการควบคุม 3 แบบ คือ

2.1 การควบคุมแผนประจำปี (annual plan control)

2.2 การควบคุมผลกำไร (profitability control)

2.3 การควบคุมประสิทธิภาพ (efficiency control)

ตารางที่ 5.11 การควบคุมการตลาด

วิธีการควบคุมการผลิต	ความรับผิดชอบขั้นต้น	วัตถุประสงค์ของการควบคุม	เครื่องมือ
1. การควบคุมแผนกลยุทธ์การตลาด	1. ผู้บริหารระดับสูง 2. ผู้ตรวจสอบทางการตลาด	- เพื่อตรวจสอบสหกรณ์ในการใช้โอกาสทางการตลาดที่ดีที่สุดให้สอดคล้องกับตลาดผลิตภัณฑ์และช่องทางการจำหน่าย - เพื่อพิจารณาประสิทธิผลของกิจกรรมการตลาด	1. การสำรวจคะแนนประสิทธิผลทางการตลาด 2. การตรวจสอบทางการตลาด 3. การทบทวนความเป็นเลิศด้านการตลาด 4. การทบทวนความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรมและสังคมของสหกรณ์
2. การควบคุมแผนปฏิบัติการ 2.1 การควบคุมแผนประจำปี	1. ผู้บริหารระดับสูง 2. ผู้บริหารระดับกลาง	เพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามที่วางแผนไว้ให้บรรลุผลการขายสำเร็จหรือไม่	1. การวิเคราะห์ยอดขาย 2. การวิเคราะห์ส่วนครองตลาด 3. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายทางการตลาดต่อยอดขาย 4. การวิเคราะห์การเงิน 5. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการติดตามทัศนคติของลูกค้า 6. การวิเคราะห์ให้มีการให้คะแนนจากเกณฑ์ของตลาด

ตารางที่ 5.11 (ต่อ)

วิธีการควบคุมการผลิต	ความรับผิดชอบขั้นต้น	วัตถุประสงค์ของการควบคุม	เครื่องมือ
2.2 การควบคุมผลกำไร	ผู้ควบคุมการตลาด	- เพื่อตรวจสอบดูว่า สหกรณ์ได้รับกำไรหรือ ขาดทุน (ความสามารถ ในการทำกำไร)	การวิเคราะห์กำไรทางการ ตลาดในแต่ละผลิตภัณฑ์ อาณาเขตการขาย ลูกค้า กลุ่มช่องทางการจำหน่าย
2.3 การควบคุมประสิทธิภาพ	1. ผู้บริหารตาม สายงานและ ฝ่ายพิเศษ 2. ผู้ควบคุมการตลาด	- เพื่อประเมินและ ปรับปรุงประสิทธิภาพ ของค่าใช้จ่ายและ ผลกระทบของค่าใช้จ่าย ทางการตลาด - เพื่อพิจารณาถึง ประสิทธิภาพของ การจัดการการตลาด	1. ประสิทธิภาพของ หน่วยงานขาย 2. ประสิทธิภาพของ การโฆษณา 3. ประสิทธิภาพของ การส่งเสริมการขาย 4. ประสิทธิภาพของการ จัดจำหน่าย

ที่มา: Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane (2012: 698)

จากตารางที่ 5.11 วิธีการควบคุมการตลาด 2 ระดับ จะมีผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ของการควบคุม และเครื่องมือที่ใช้สำหรับการควบคุมการตลาดแตกต่างกัน

อย่างไรก็ตามในการควบคุมการตลาด แม้ว่าผลการปฏิบัติจะต่างกัน เช่น กำไรลดลง ส่วนครองตลาดลดลง ยอดขายลดลง เป็นต้น แต่แนวทางที่จะแก้ไขแผนการดำเนินงานจะแตกต่างกัน ซึ่งการแก้ไขแผนกลยุทธ์ จะมุ่งเน้นการปรับประสิทธิผล (effectiveness) ของการประเมินสถานการณ์ของการตลาด เช่น ถ้ายอดขายลดลง สหกรณ์จะต้องทำการศึกษากลยุทธ์ของคู่แข่ง เพื่อให้ได้ทำการปรับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ใหม่ แต่สำหรับแนวทางการแก้ไขแผนปฏิบัติการจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ (efficiency) ของฝ่ายปฏิบัติการให้มากขึ้น เช่น ถ้ายอดขายลดลงสหกรณ์จะต้องพิจารณาเพิ่มพยายามทางการตลาดให้มากขึ้น แต่ถ้าหากสหกรณ์ได้ทำการปรับแผนปฏิบัติการแล้วไม่ได้ผล คือไม่สามารถแก้ปัญหาได้ สิ่งที่สหกรณ์จะต้องทำต่อไป คือ การปรับแผนกลยุทธ์การตลาด

กิจกรรม 5.4.2

1. การควบคุมการตลาดหมายถึงอะไร
2. การควบคุมการตลาดประกอบด้วยกิจกรรมที่ระดับใดบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 5.4.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.4 เรื่องที่ 5.4.2)

เรื่องที่ 5.4.3

การประเมินผลแผนปฏิบัติการการตลาด

การประเมินผลทางการตลาด เป็นการติดตามผลและตรวจสอบผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการตลาดที่กำหนดไว้ และยังเป็น การพิจารณาถึงประสิทธิผลของงานการตลาดด้วยว่า แผนการตลาดสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์หรือไม่ ถ้าบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ไม่ว่าจะ เป็นด้านยอดขาย กำไร ส่วนครองตลาด ก็แสดงถึงประสิทธิภาพของสหกรณ์ในการสร้างความพอใจให้กับตลาดเป้าหมาย การประเมินผลประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการการตลาดที่ได้นำไปปฏิบัติแล้ว สามารถพิจารณาจาก การประเมินผลการตลาดโดยเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการการตลาดที่สหกรณ์กำหนดไว้ คือ

1. การประเมินผลผลิตภัณฑ์ (product evaluation) เป็นการประเมินผลยอดขายและกำไรโดยพิจารณาตามขั้นตอนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ เพราะสหกรณ์จะประสบกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ สหกรณ์จึงทำได้โดยการพิจารณาการเพิ่มขึ้นและการลดลงของยอดขายในแต่ละขั้นตอนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ที่เกิดจากความล้าสมัยของผลิตภัณฑ์ ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงและการดำเนินงานของคู่แข่งที่เหนือกว่าสหกรณ์

ตัวอย่าง บริษัทเนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทในเครือของเนสท์เล่ ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติที่ใหญ่รายหนึ่งของโลก ที่มีความพร้อมด้วยทรัพยากรด้านบุคคลที่มีความสามารถ ฐานะการเงินดี เทคโนโลยีทันสมัยและเครือข่ายการผลิตและการจัดจำหน่ายทั่วโลก ผลิตภัณฑ์ประเภทนมจากโปรตีนถั่วเหลือง ใช้ชื่อตราสินค้าว่า “เนสท์เล่ทวิน” เพื่อสื่อให้ผู้บริโภคเข้าใจคุณสมบัติของสินค้าและให้มั่นใจว่าเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคไว้วางใจ

ผลการปฏิบัติงาน: บริษัทได้ทำการประเมินผลด้านผลิตภัณฑ์ พบว่า

1. บริษัทสามารถสร้างการรับรู้ที่มีต่อนมผงที่ผลิตจากโปรตีน 2 แหล่ง คือ จากถั่วเหลืองและนมโคได้ถึง 60%
2. ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริโภคพอใจในรสชาติและคุณค่าของสินค้าและซื้อซ้ำ

2. การประเมินผลราคา (price evaluation) เป็นการประเมินผลความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์ ณ ระดับราคาที่สหกรณ์กำหนดไว้ หรือเมื่อสหกรณ์ได้เปลี่ยนแปลงระดับราคา

ตัวอย่าง บริษัทเนสท์เล่ ได้กำหนดราคาให้ต่ำกว่านมผงที่ผลิตจากนมโคอย่างเดียว ประมาณ 15-20% เพราะผลิตจากวัตถุดิบที่มีต้นทุนถูกกว่า

ผลการปฏิบัติงาน: บริษัทสามารถจำหน่ายได้ถึง 300 ล้านบาท ในปีแรกตามเป้าหมายที่วางไว้

3. การประเมินผลการจัดจำหน่าย (distribution evaluation) เป็นประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกของช่องทางการจัดจำหน่ายและการบริการลูกค้าด้านการกระจายตัวสินค้า และแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนการตลาดที่กำหนดไว้ ดังนั้น การประเมินผลการจัดจำหน่ายสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1) การประเมินผลช่องทางการจัดจำหน่าย และ 2) การประเมินผลการกระจายตัวสินค้า มีรายละเอียดดังนี้

3.1 การประเมินผลช่องทางการจัดจำหน่าย (evaluating the major channel alternation) เป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของการใช้หน่วยงานขายของสหกรณ์ หรือการเลือกใช้คนกลางประเภทใดที่จะทำให้สหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการประเมินผลการจัดจำหน่ายก็จะทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานของงานที่ตกลงไว้ เช่น การเปรียบเทียบยอดขายปัจจุบันกับยอดขายที่ผ่านมา การเปรียบเทียบยอดขายระหว่างสมาชิกของช่องทางการจัดจำหน่าย การเปรียบเทียบระหว่างยอดขายกับโควตาการขายของสมาชิกช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดจำหน่ายเพื่อให้การจัดจำหน่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดการคุ้มค่ากับทรัพยากรและการจัดการ

3.2 การประเมินผลการกระจายตัวสินค้า (physical distribution evaluation) เป็นการประเมินการปฏิบัติงานด้านการกระจายตัวสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้าย (การขนส่ง) และการเก็บรักษาตัวสินค้าจากโรงงานเพื่อตอบสนองความจำเป็น และความต้องการของตลาดเป้าหมาย ซึ่งจะเป็นการประเมินผลการจัดจำหน่ายนั้นสถาบันที่เกี่ยวข้องกับช่องทางการจัดจำหน่าย คือ ผู้จัดจำหน่าย ผู้ค้าส่ง กิจการที่รับขนส่ง เก็บรักษา รับประทานภัยสินค้า และผู้ค้าปลีกที่เข้ามาช่วยทำหน้าที่ในการกระจายตัวสินค้าไปถึงมือผู้บริโภค ดังนั้น การประเมินผลการจัดจำหน่ายประกอบด้วย 2 เกณฑ์ ดังนี้

3.2.1 เกณฑ์หรือมาตรฐานเชิงปริมาณ เป็นการวัดผลของสมาชิกตามปริมาณ เพื่อหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งหลักเกณฑ์ที่สามารถใช้กำหนดมาตรฐานเชิงปริมาณ มีดังนี้

1) ความพยายามที่สมาชิกใช้ เช่น อัตราการเข้าพบลูกค้าต่อวัน ความถี่ในการเข้าพบลูกค้า จำนวนวันทำงานเวลาที่ใช้ในการขาย และที่ไม่เกี่ยวกับการขาย ค่าใช้จ่ายการขาย เป็นต้น

2) ผลงานที่ได้รับ เช่น ปริมาณขาย (เป็นจำนวนเงิน หน่วยของสินค้า) กำไรขั้นต้น จำนวนคำสั่งซื้อ และจำนวนลูกค้าเก่าและใหม่ เป็นต้น

ดังนั้น มาตรฐานเชิงปริมาณที่สามารถนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิก มีดังนี้

1) ปริมาณการขาย (ยอดขาย) ของคนกลางแต่ละราย เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานจาก

- (1) ยอดขายปัจจุบันเปรียบเทียบกับยอดขายในอดีต
- (2) ยอดขายที่ได้จริงกับโควตาการขายที่กำหนดไว้ และ
- (3) เปรียบเทียบยอดขายของคนกลางแต่ละราย

- 2) ระดับสินค้าคงเหลือของคนกลางแต่ละราย เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน จาก
 - (1) ระดับสินค้าคงเหลือเปรียบเทียบกับความพยายามในการขาย
 - (2) ระดับสินค้าคงเหลือเป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่ และ
 - (3) ประสิทธิภาพของคลังสินค้า
- 3) ความสามารถของคนกลางแต่ละราย เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานจาก
 - (1) จำนวนพนักงานขาย
 - (2) ความสนใจของพนักงานขาย และ
 - (3) ความรู้ทางเทคนิคของพนักงานขาย
- 4) ทัศนคติของคนกลางแต่ละราย เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน จาก
 - (1) ความสนใจในการขาย
 - (2) ความช่วยเหลือในการส่งเสริมการตลาด และ
 - (3) การอุทิศเวลาให้กับการจัดจำหน่าย
- 5) สภาพการแข่งขันที่คนกลางต้องเผชิญ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานจาก
 - (1) การแข่งขันจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้
 - (2) การแข่งขันกับคนกลางรายอื่น และ
 - (3) การแข่งขันจากผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกัน
- 6) ผลการดำเนินงานของคนกลาง เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน จาก
 - (1) แนวโน้มการเจริญเติบโตในอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับคนกลางรายอื่นๆ
 - (2) ความสามารถในการขยายตลาด และ
 - (3) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- 7) ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งขันที่คนกลางนำมาจำหน่าย เป็นการประเมินผลการปฏิบัติ
 - (1) ความสนใจผลิตภัณฑ์ของกิจการ
 - (2) การแข่งขันระหว่างผลิตภัณฑ์
- 8) ลักษณะการสั่งซื้อ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานจาก
 - (1) ปริมาณการสั่งซื้อแต่ละครั้ง
 - (2) การตรงต่อเวลา
 - (3) การรักษาชื่อเสียง
 - (4) การวางแผนการสั่งซื้อ

งานจาก

3.2.2 เกณฑ์หรือมาตรฐานเชิงคุณภาพ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกหรือเจ้าหน้าที่ด้วยการพิจารณาถึงการดำเนินงานบางอย่างของสมาชิกหรือเจ้าหน้าที่ เช่น ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการเสนอขาย ประสิทธิภาพในการติดต่อลูกค้า ความรู้เกี่ยวกับสินค้า เป็นต้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ สหกรณ์สามารถใช้แบบฟอร์มในการให้คะแนนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกหรือเจ้าหน้าที่ ดังตัวอย่าง

แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ

ชื่อสมาชิก (เจ้าหน้าที่)..... เขตการขาย.....						
เกณฑ์คุณภาพ	ระดับ	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ยังใช้ไม่ได้
	คะแนน	5	4	3	2	1
1. คุณภาพในการเสนอขาย 2. ความสามารถในการขจัดข้อโต้แย้ง 3. ความสามารถในการปิดการขาย 4. ความสัมพันธ์ต่อลูกค้า 5. ความรอบรู้เกี่ยวกับงาน 6. ทักษะคติเกี่ยวกับบริษัท 7. บุคลิกภาพ 8. ความคิดริเริ่ม 9. ความร่วมมือ 10. คุณพินิจ						
รวมคะแนน						

ผู้ประเมิน.....

วันที่.....

4. การประเมินการส่งเสริมการตลาด (promotion evaluation) ประกอบด้วย การประเมินผล 4 ประการ ดังนี้

4.1 การประเมินผลการโฆษณา (advertising evaluation) เป็นการประเมินผลสำเร็จจากการโฆษณาที่มีต่อยอดขายของผลิตภัณฑ์ การรู้จักตราสินค้า การเข้าใจคุณภาพสินค้า ความมั่นใจต่อคุณภาพสินค้าและการจงใจให้ชื่อผลิตภัณฑ์ รวมทั้งทำการตรวจสอบเปรียบเทียบการขายในอดีตก่อนการโฆษณาและหลังการโฆษณา ด้วยการนำงบประมาณการโฆษณาเป็นตัวพิจารณา ดังนั้น การประเมินผลการโฆษณาโดยอาศัยเทคนิคในการประเมินผลการโฆษณา 2 ประการ คือ

4.1.1 การวิจัยผลกระทบในการติดต่อสื่อสาร (communication effect research) เป็นการประเมินผลเพื่อต้องการทราบว่า การโฆษณามีอิทธิพลอย่างไรบ้างต่อการรู้จักตราสินค้า การได้ยิน ได้เห็นโฆษณา การเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า ความมั่นใจต่อคุณภาพของสินค้า และการจงใจให้ชื่อสินค้า ในการวิจัยผลกระทบในการติดต่อสื่อสารทำได้ ดังนี้

1) การทดสอบก่อนการโฆษณา (ad. pretesting) สามารถทำได้ด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การให้คะแนนโดยตรง การทดสอบลักษณะเด่นของการโฆษณา การทดสอบในห้องปฏิบัติการ

2) การทดสอบหลังการโฆษณา (*ad. posttesting*) เป็นการทดสอบการสื่อสารข้อความโฆษณาว่ามีผลอย่างไรบ้างนั้น อาจจะทำได้ด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การทดสอบความระลึกได้ และการทดสอบความยอมรับ

4.1.2 การวิจัยผลการขาย (*sale effect research*) เป็นการประเมินผลการขายซึ่งเป็นเรื่องที่วัดได้ยากมาก ทั้งนี้เพราะผลการขายไม่ได้มาจากผลการโฆษณาเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อการขายหลายอย่าง เช่น คุณภาพสินค้า ราคา การขายหรือการเข้าถึงผู้บริโภค และสมรรถภาพของคู่แข่งในตลาด เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามการประเมินผลการขายนี้ สามารถทำได้โดยวิธีการต่างๆ เช่น ตรวจสอบเปรียบเทียบการขายในอดีตก่อนการโฆษณา และหลังการโฆษณา การทดลองโดยเอาค่าใช้จ่ายในการลงทุนโฆษณาหรืองบประมาณโฆษณาเป็นตัวแปรอิสระ และผลการขายเป็นตัวแปรตามแล้วทดสอบหาค่าความสัมพันธ์กัน ก็จะได้คำตอบว่าผลการขายมีความสัมพันธ์กับการโฆษณาอย่างไร

4.2 การประเมินผลงานของตัวแทนขาย (*evaluating sales representation*) เป็นการติดตามผลการทำงานของตัวแทนขายหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยนำยอดขาย ขนาดคำสั่งซื้อ จำนวนการเยี่ยมลูกค้า ค่าใช้จ่ายต่อการเยี่ยมลูกค้า โดยการนำผลการทำงานจริงภายในระยะเวลาที่กำหนดมาทำการเปรียบเทียบในเชิงคุณภาพและปริมาณกับมาตรฐานที่สหกรณ์ได้วางไว้ ซึ่งการประเมินผลงานขายสามารถพิจารณาได้จากการวิเคราะห์รายได้จากการขาย (*sales revenues*) และจากผลการขายตามอาณาเขตการขาย (*sales by territories*) ดังนั้น ในการประเมินผลงานของตัวแทนขายของสหกรณ์ สามารถทำได้ 6 วิธี คือ

4.2.1 แหล่งข้อมูลจากการรายงานของพนักงานขาย (*sources of information*)

4.2.2 การเปรียบเทียบพนักงานขายเป็นคู่ (*salesperson to salesperson comparison*)

4.2.3 การเปรียบเทียบยอดขายในปัจจุบันกับยอดขายในอดีต (*current-to-past-sales comparison*)

4.2.4 การประเมินผลด้านคุณภาพของพนักงานขาย (*qualitative appraisal of sales representation*)

4.2.5 การวิเคราะห์การปฏิบัติงานขาย (*sales performace analysis*)

4.2.6 การวิเคราะห์ต้นทุนและกำไร (*cost and profit analysis*)

4.3 การประเมินผลกระทบบของการส่งเสริมการขาย (*evaluating the sales promotion results*) เป็นระบบประเมินผลเครื่องมือของการส่งเสริมการขายที่สหกรณ์นำมาใช้นั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ ด้วยการวัดประสิทธิผลของการส่งเสริมการขายจากยอดขาย หรือส่วนครองตลาดก่อนการส่งเสริมการขายระหว่างการส่งเสริมการขาย และหลังการส่งเสริมการขาย รวมทั้งทดสอบความรู้สึกของผู้บริโภคถึงประโยชน์ของการส่งเสริมการขาย ดังนั้น วิธีการวัดประสิทธิผลของการส่งเสริมการขายทำได้ 4 วิธี คือ

4.3.1 การเปรียบเทียบยอดขายหรือส่วนครองตลาด (*sales figures of market share*) เป็นการพิจารณาจากยอดขายก่อนการส่งเสริมการขาย ระหว่างการส่งเสริมการขาย และหลังการส่งเสริมการขาย

4.3.2 การศึกษาข้อมูลโดยการสอบถามจากผู้บริโภค (consumer panel data)

4.3.3 การสำรวจความรู้สึกและประโยชน์ของการส่งเสริมการขายจากผู้บริโภค (consumer surveys)

4.3.4 การทดลองเครื่องมือการส่งเสริมการขาย (experiment)

4.4 การประเมินผลกระทบบของการประชาสัมพันธ์ (evaluating the public relation results) เป็นการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงด้านการรับรู้ ความเข้าใจและทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์สามารถประเมินผลได้จากการวัดยอดขายและกำไรเพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลงการรับรู้ ความเข้าใจและทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ รวมทั้งติดตามจำนวนผู้ได้ยื่น ได้เห็น และได้รู้จักเครื่องมือของการประชาสัมพันธ์นั้น

กิจกรรม 5.4.3

การประเมินแผนปฏิบัติการการตลาดสามารถทำการประเมินอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 5.4.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.4 เรื่องที่ 5.4.3)

บรรณานุกรม

- เสาวภา มีถาวรกุล. (2546). เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์กรและการจัดการการตลาด (หน่วยที่ 8, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2544). เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการการตลาด (หน่วยที่ 7, พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2556). แนวการศึกษาชุดวิชาแนวคิดทฤษฎีและหลักการทางการบริหารธุรกิจ (หน่วยที่ 9, พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Bateman, Thomas S. and Scott A. (1999). *Management: Building Competitive Advantage* (4th ed.). Boston: Iwin/McGraw-Hill, Inc.
- Hoffman, K. Douglas and others. (2005). *Marketing Principles and Best Practices* (3rd ed.). USA: South-Western.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong. (2004). *Principles of Marketing* (10th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Pearson Education Linaith.

หน่วยที่ 6

การดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์

รองศาสตราจารย์ธัญญ์รัศม์ วิศวกรรมวัฒน์



ชื่อ รองศาสตราจารย์ธัญญ์รัศม์ วิศวกรรมวัฒน์
วุฒิ บช.บ., บช.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
หน่วยที่ปรับปรุง หน่วยที่ 6

แผนการสอนหน่วยที่ 6

การดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์

ตอนที่

- 6.1 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์
- 6.2 ระบบการผลิตและระบบบริการของสหกรณ์
- 6.3 การวางแผนระบบการผลิตของสหกรณ์
- 6.4 การปฏิบัติการและการควบคุมการผลิตของสหกรณ์

แนวคิด

1. การดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์เป็นกระบวนการสร้างสินค้าหรือบริการเพื่อสนองความต้องการของสมาชิก โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ขอบเขตการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์ครอบคลุมเกี่ยวกับการวางแผนผลิตภัณฑ์ การวางแผนกำลังการผลิต การเลือกทำเลที่ตั้ง การวางผังสถานประกอบการ การวางแผนการผลิตโดยรวม การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการคุณภาพ การออกแบบงานและการวัดงาน และการจัดการการบำรุงรักษา
2. ระบบการผลิตและระบบบริการของสหกรณ์ มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการเช่นเดียวกัน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปลงสภาพ และผลผลิต แต่มีรายละเอียดที่แตกต่างกัน ระบบการผลิตอาจจำแนกได้ตามคำสั่งซื้อและจำแนกตามปริมาณการผลิต ส่วนระบบบริการสามารถจำแนกตามเกณฑ์ระดับความสัมพันธ์กับลูกค้า และเกณฑ์ระดับของการใช้แรงงาน ได้เป็น 4 รูปแบบ ซึ่งมีแนวทางการจัดการที่แตกต่างกันในแต่ละรูปแบบ
3. การวางแผนระบบการผลิตของสหกรณ์ ประกอบด้วย การวางแผนผลิตภัณฑ์ การวางแผนกำลังการผลิต การวางแผนทำเลที่ตั้ง การวางแผนกระบวนการผลิต การวางผังสถานประกอบการ และการวางแผนปฏิบัติการการผลิต
4. การปฏิบัติการการผลิตจะต้องมีการควบคุมการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการในปริมาณคุณภาพ และเวลาที่ต้องการ โดยมีต้นทุนที่ต่ำ สหกรณ์จะต้องมีการจัดการคุณภาพและเลือกใช้เครื่องมือการจัดการคุณภาพที่เหมาะสมกับระบบการผลิตและระบบบริการของสหกรณ์

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 6.1 “แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ และขอบเขตของการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์ได้

2. เมื่อศึกษาตอนที่ 6.2 “ระบบการผลิตและระบบบริการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายองค์ประกอบของระบบการผลิตและระบบบริการ ประเภทของระบบการผลิตและรูปแบบของระบบบริการของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 6.3 “การวางแผนระบบการผลิตของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนผลิตภัณฑ์ การวางแผนกำลังการผลิต การวางแผนทำเลที่ตั้ง การวางแผนกระบวนการผลิต การวางแผนผังสถานประกอบการ และการวางแผนปฏิบัติการการผลิตของสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาตอนที่ 6.4 “การปฏิบัติการและการควบคุมการผลิตของสหกรณ์” จบแล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการปฏิบัติการและการควบคุมการผลิตของสหกรณ์ได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 6
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 6 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 6.1-6.4
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 6.1-6.4 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 6 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 6
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 6

สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 6
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 6
3. เทปเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

1. ประเมินผลความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินตนเองก่อนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

แผนการสอนตอนที่ 6.1

แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 6.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 6.1.1 ความหมายและความสำคัญของการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์
- 6.1.2 ขอบเขตการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์

แนวคิด

1. การดำเนินงานการผลิต หมายถึง กระบวนการสร้างสินค้าหรือบริการโดยอาศัยการจัดการที่เรียกว่า การจัดการการผลิตและการปฏิบัติการ เพื่อนำปัจจัยการผลิตหรือทรัพยากรที่สำคัญ ได้แก่ วัตถุดิบ พนักงาน เงินทุน เครื่องจักร อุปกรณ์ และเทคโนโลยี มาใช้ในการผลิตเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การดำเนินงานการผลิตมีความสำคัญทำให้สหกรณ์มีสินค้าและบริการสนองความต้องการของสมาชิกโดยใช้ทรัพยากรของสหกรณ์อย่างคุ้มค่า และสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ
2. ขอบเขตของการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์ ประกอบด้วย การวางแผนผลิตภัณฑ์ การวางแผนกำลังการผลิต การเลือกทำเลที่ตั้ง การวางแผนสถานประกอบการ การวางแผนการผลิตโดยรวม การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการคุณภาพ การออกแบบงานและการวัดงาน และการจัดการการบำรุงรักษา

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.1.1 “ความหมายและความสำคัญของการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.1.2 “ขอบเขตการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายขอบเขตของการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์ได้

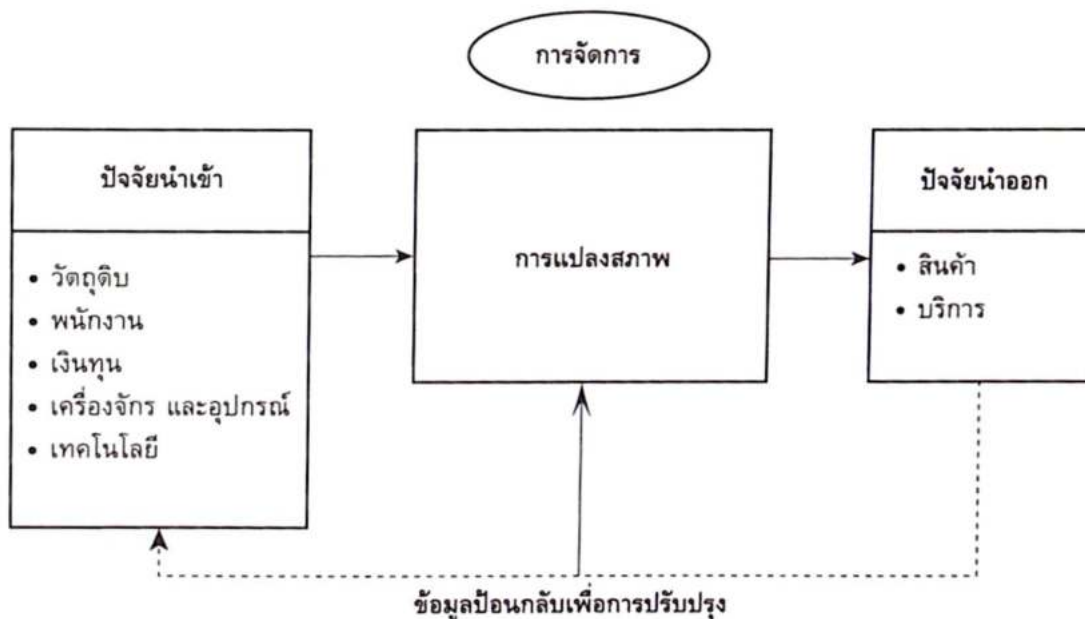
เรื่องที่ 6.1.1

ความหมายและความสำคัญของการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์

การดำเนินงานการผลิตเป็นหนึ่งในหน้าที่หลักของการดำเนินธุรกิจ (business function) ของสหกรณ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างมากกับหน้าที่หลักอีกสองหน้าที่ คือ หน้าที่การตลาด และหน้าที่การจัดการการเงิน โดยมีความหมายและความสำคัญของการดำเนินงานการผลิต ดังนี้

1. ความหมายของการดำเนินงานการผลิต

การดำเนินงานการผลิต หมายถึง กระบวนการสร้างสินค้าหรือบริการโดยอาศัยการจัดการที่เรียกว่า การจัดการการผลิตและการปฏิบัติการ (production and operations management: POM) เพื่อนำปัจจัยการผลิตหรือปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ วัตถุดิบ พนักงาน (แรงงาน ความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญงาน) เงินทุน เครื่องจักร อุปกรณ์ และเทคโนโลยี มาผ่านการแปลงสภาพให้ได้ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (output) นั่นคือ สินค้าหรือบริการที่มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นกว่าปัจจัยนำเข้า ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์จะต้องพยายามหาวิธีการที่ดีที่สุดในการดำเนินงานการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของสมาชิก และการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประเมินผลและมีข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานการผลิตอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังภาพที่ 6.1



ภาพที่ 6.1 การดำเนินงานการผลิต

จากภาพที่ 6.1 จะเห็นว่า ปัจจัยนำเข้าถูกแปลงสภาพ (transformation) เป็นปัจจัยนำออกหรือผลผลิต ซึ่งคำว่า การแปลงสภาพนี้ สามารถใช้ได้ในความหมายของการแปรรูป การเปลี่ยนรูป หรือการแปลง เช่น การแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของวัตถุดิบของ การขนส่งผู้โดยสารของสหกรณ์แท็กซี่ เป็นการเปลี่ยนจากสถานที่หนึ่งไปยังอีกสถานที่หนึ่ง การแลกเปลี่ยนของสหกรณ์ร้านค้า เป็นการแลกเปลี่ยนกับเงินที่สมาชิกจ่ายซื้อสินค้า การเก็บรักษาเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นการให้บริการรับฝากเงิน การเก็บกักข้าวเปลือกไว้ในไซโลข้าวของสหกรณ์เพื่อรอจังหวะราคาขายที่เหมาะสมและเพื่อลดความชื้นเป็นการรักษาให้ข้าวมีคุณภาพที่ดี เป็นต้น

การดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์ที่เห็นชัดเจนมักเป็นสหกรณ์แปรรูป เช่น สหกรณ์แปรรูปกล้วยตำบลหนองคูม จำกัด จังหวัดสุโขทัย ที่นำวัตถุดิบ เช่น นำกล้วยมาแปรรูปเป็นกล้วยม้วน กล้วยอบเนย และกล้วยบาบีคิว นำเผือกมาแปรรูปเป็นเผือกเส้นทอดกรอบ นำฟักทองมาแปรรูปเป็นฟักทองทอดกรอบ เป็นต้น ส่วนสหกรณ์ที่ดำเนินงานด้านการให้บริการอย่างชัดเจน ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่งให้บริการรับฝากเงินและให้สินเชื่อแก่สมาชิก เป็นต้น

แต่การดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์บางประเภท อาจมองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตให้เป็นสินค้าและบริการได้ไม่ชัดเจนนัก เนื่องจากลักษณะของธุรกิจที่แตกต่างกัน เช่น

- **สหกรณ์ร้านค้า** การดำเนินงานการผลิต ประกอบด้วย กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการให้บริการ เพื่อให้สินค้าอยู่ในสภาพพร้อมที่จะจำหน่ายได้ เช่น การคัดเลือกสินค้าให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก การจัดซื้อ การแกะกล่อง การจัดจำหน่ายหมวดหมู่สินค้า การจัดทำรายการสินค้าคงคลัง การตัดป้ายราคาสินค้า และการจัดสินค้าขึ้นวางบนชั้น การจัดแสดงสินค้าเพื่อให้สมาชิกสามารถเลือกซื้อได้โดยสะดวก เป็นต้น
- **สหกรณ์การเกษตร** การดำเนินงานการผลิต ประกอบด้วย กิจกรรมต่างๆ เช่น การคัดเกรด การตัดแต่ง การทำความสะอาด การชั่งน้ำหนัก การบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมสวยงาม เป็นต้น
- **สหกรณ์บริการ** การดำเนินงานการผลิต หมายถึง การใช้ความรู้ ความชำนาญ และแรงงานประกอบกับอุปกรณ์และวัสดุต่างๆ เพื่อสร้างสรรค์บริการให้แก่สมาชิกในรูปแบบต่างๆ ซึ่งไม่มีตัวตนให้จับต้องได้ และไม่สามารถผลิตและจัดเก็บบริการไว้รอสมาชิกหรือลูกค้ามารับบริการ ซึ่งสหกรณ์จะให้บริการก็ต่อเมื่อสมาชิกเข้ามาใช้บริการ

2. ความสำคัญของการดำเนินงานการผลิต

การดำเนินงานการผลิตมีความสำคัญต่อการบริหารธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งหากผลการดำเนินงานการผลิตเป็นที่น่าพอใจก็จะส่งผลให้สมาชิกได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้น สหกรณ์จำเป็นต้องมีการพัฒนาตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานการผลิตมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินงานการผลิตมีความสำคัญดังนี้

2.1 ทำให้สหกรณ์สามารถสนองความต้องการของสมาชิก ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของผลผลิตตามที่สมาชิกต้องการ การผลิตเป็นการสร้างสรรค์สินค้าและบริการ การจัดการการผลิตและปฏิบัติการที่ดีจะช่วยให้ผลผลิตที่ออกมามีคุณภาพและตรงตามความต้องการ

2.2 ทำให้มีการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการผลิตมีการแปรรูปปัจจัยนำเข้าต่างๆ ผ่านกระบวนการทำให้ได้ผลผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นมากกว่าต้นทุนของปัจจัยนำเข้า เช่น สหกรณ์รวบรวมข้าวเปลือกเพื่อแปรรูปเป็นข้าวสาร ทำให้ผลผลิตมีมูลค่าเพิ่มขึ้น เป็นต้น

2.3 ทำให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตรได้ช่วยเหลือให้เกษตรกรมีความอยู่ดีกินดี โดยมีบทบาทในการทำหน้าที่รวบรวมและหรือแปรรูปผลิตผลการเกษตร สหกรณ์ถือเป็นผู้ซื้อผู้ขายรายใหญ่รายหนึ่งในตลาดสินค้าเกษตร เช่น สหกรณ์ผู้ผลิตและแปรรูปเกษตรพญาบน จำกัด เป็นผู้รับซื้อผลิตภัณฑ์จากสมาชิกสหกรณ์จำนวนมากที่มีการเลี้ยงชันโรงหรือผึ้งจิว (stingless bee) ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ ได้แก่ น้ำผึ้ง ลังเลี้ยงผึ้ง และผลิตภัณฑ์แปรรูปจากชันโรง อาทิ สบู่ชันโรง ครีมนวดผม โลชั่นบำรุงผิว มาจำหน่ายให้แก่ผู้สนใจทั่วไป เป็นต้น สหกรณ์จึงเป็นที่พึ่งในการขายผลผลิตของเกษตรกรซึ่งเป็นสมาชิกสหกรณ์ การดำเนินงานการผลิตและปฏิบัติการของสหกรณ์ต่างๆ ทำให้เกิดการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีมาตรฐานการครองชีพและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

กิจกรรม 6.1.1

1. จงอธิบายความหมายของการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์
2. จงบอกความสำคัญของการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 6.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.1 เรื่องที่ 6.1.1)

เรื่องที่ 6.1.2

ขอบเขตการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์

การดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์ อาจพิจารณาในมิติของหน้าที่โดยมีขอบเขตการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ประกอบด้วย การวางแผนผลิตภัณฑ์ การวางแผนกำลังการผลิต การเลือกทำเลที่ตั้ง การวางผังสถานประกอบการ การวางแผนการผลิตโดยรวม การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการคุณภาพ การออกแบบงานและการวัดงาน และการจัดการการบำรุงรักษา

1. ขอบเขตการดำเนินงานการผลิต

1.1 การวางแผนผลิตภัณฑ์ (products planning) ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์นั้น ผู้บริหารย่อมมีแนวความคิดในการเลือกผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะดำเนินการอยู่แล้ว หรือในกรณีที่ได้ดำเนินการไปแล้วก็ย่อมปรารถนาที่จะให้มีผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกที่มักจะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือผลิตภัณฑ์เดิมอยู่ในขั้นอิ่มตัวแล้วในวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (product life cycle) จึงจำเป็นต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (product positioning) ใน 4 ประเด็น คือ 1) ต้องการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพระดับใด 2) มีต้นทุนเท่าใด 3) จะผลิตปริมาณมากน้อยเพียงใด และ 4) มีความยืดหยุ่นในการผลิตระดับใด เช่น มีรูปแบบ (model) ที่รูปแบบ มีความหลากหลาย (variety) มากน้อยเพียงใด เป็นต้น การตัดสินใจในเรื่องดังกล่าวนี้จะมีผลต่อการออกแบบและพัฒนาระบวนการผลิต (designing and developing production process) รวมถึงการเลือกเทคโนโลยีการผลิต

1.2 การวางแผนกำลังการผลิต (capacity planning) กำลังการผลิต (capacity) หมายถึง อัตราความสามารถในการผลิตสูงสุดของหน่วยผลิตที่จะสามารถผลิตได้ในช่วงเวลาหนึ่ง หน่วยผลิตอาจจะเป็นเครื่องจักร สถานงาน สายการผลิต หรือคนงาน ก็ได้ เช่น โรงสีข้าว มีกำลังการผลิตเป็นจำนวนตันข้าวเปลือกต่อวัน โรงงานสกัดน้ำมันปาล์ม มีกำลังการผลิตเป็นจำนวนตันทะลายต่อชั่วโมงหรือต่อปี เป็นต้น ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องวางแผนกำลังการผลิตด้วยความรอบคอบ เนื่องจากกำลังการผลิตเป็นสิ่งที่กำหนดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าในเวลาที่ต้องการย่อมทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน กำลังการผลิตมีผลต่อต้นทุนการผลิต ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และการลงทุนของสหกรณ์

1.3 การเลือกทำเลที่ตั้ง ทำเลที่ตั้ง (plant location) หมายถึง สถานที่หรือพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของสถานประกอบการซึ่งจะต้องมีความเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจของสหกรณ์นั้นๆ การตัดสินใจด้านทำเลที่ตั้งมีผลต่อการวางแผนกำลังการผลิต การวางผังสถานประกอบการ รวมทั้งมีผลต่อต้นทุนการผลิต และความสามารถในการแข่งขันทั้งในด้านการบริการ ราคา และคุณภาพ การเลือกทำเลที่ตั้งเป็นการลงทุนในระยะยาว หากตัดสินใจเลือกทำเลที่ตั้งที่ผิดพลาดจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก ผู้บริหารสหกรณ์จึงต้อง

พิจารณาอย่างรอบคอบ โดยมีปัจจัยหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยเชิงปริมาณ เช่น ราคาที่ดิน ค่าแรงงาน ค่าขนส่งวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป เป็นต้น และปัจจัยเชิงคุณภาพ เช่น ตลาดหรือแหล่งของลูกค้า ความพร้อมของสาธารณูปโภค สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพสังคมและชุมชน ตลอดจนการส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ เป็นต้น

1.4 การวางผังสถานประกอบการ (plant layout) หมายถึง การจัดเตรียมหรือการจัดการสถานที่ในการวางเครื่องจักร การจัดแผนงานหรือสถานงาน พื้นที่จัดเก็บ ทางเดินและพื้นที่ทั่วไปให้อยู่ในลักษณะที่เหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตและบริการ เกิดการประสานงาน ลดค่าใช้จ่ายในการขนย้ายวัสดุ จัดปัญหาคอขวด เกิดความต่อเนื่องของการไหลของงาน และมีความปลอดภัยในการทำงาน โดยปกติการตัดสินใจในเรื่องการวางผังสถานประกอบการจะเกิดขึ้นหลังจากที่สหกรณ์ได้พิจารณาแล้วว่า จะผลิตผลิตภัณฑ์อะไร รวมถึงการเลือกทำเลที่ตั้งและกำหนดกำลังการผลิตได้แล้ว แต่ในบางกรณีก็จะต้องตัดสินใจออกแบบผังสถานประกอบการใหม่ในสถานประกอบการเดิม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในสภาพเดิม ก่อให้เกิดต้นทุนที่สูงขึ้น เกิดปัญหาคอขวด มีความไม่ปลอดภัยในการทำงาน หรือมีการเปลี่ยนแปลงแบบของผลิตภัณฑ์ หรือปริมาณการผลิต หรือวิธีการผลิต ตลอดจนมีข้อบังคับทางกฎหมายที่ต้องปฏิบัติตาม เป็นต้น

1.5 การวางแผนการผลิตโดยรวม (production-planning system: aggregate planning) เป็นการกำหนดปริมาณการผลิตที่จะต้องกระทำในอนาคตสำหรับระยะเวลาหนึ่งๆ เช่น ในช่วง 3 เดือน 12 เดือน หรือ 18 เดือน เป็นต้น ทั้งนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับปริมาณความต้องการที่ได้พยากรณ์ไว้ การวางแผนการผลิตโดยรวมจัดเป็นการตัดสินใจระยะปานกลาง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น การปรับระดับการผลิต การปรับเพิ่มหรือลดจำนวนพนักงานในโรงงาน การกำหนดระดับสินค้าคงเหลือที่ควรมีไว้ การวางแผนการทำงานล่วงเวลาถ้าความต้องการในสินค้ามีมาก การจ้างผู้อื่นผลิตชิ้นส่วนประกอบ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อจัดการทรัพยากรการผลิตให้สามารถตอบสนองความต้องการทางการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.6 การจัดการสินค้าคงคลัง (inventory management) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีวัตถุดิบมาป้อนกระบวนการแปลงสภาพได้ตรงตามเวลาโดยมีต้นทุนต่ำที่สุด การจัดการสินค้าคงคลังจะครอบคลุมถึงการกำหนดปริมาณการสั่งซื้อ การกำหนดปริมาณสินค้าสำรองเพื่อความปลอดภัย การกำหนดจุดสั่งซื้อ การบริหารและจัดเก็บสินค้าคงคลัง การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตในแผนกหรือหน่วยงานต่างๆ จนกระทั่งการจัดเก็บเป็นสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งปัจจุบันมีการนำระบบทันเวลาพอดี (just – in – time: JIT) มาใช้ ซึ่งตามระบบนี้หน่วยผลิตจะผลิตชิ้นส่วนต่อเมื่อมีความต้องการชิ้นส่วนนั้น จึงเป็นการผลิตเพื่อส่งมอบให้หน่วยงานต่อไปให้ทันเวลาที่ต้องการ จะไม่ผลิตเพื่อจัดเก็บไว้รอการใช้งาน จึงช่วยลดปริมาณสินค้าคงคลัง ทั้งวัตถุดิบ งานระหว่างทำ และสินค้าสำเร็จรูปลงได้อย่างมาก และลดการใช้เงินทุนหมุนเวียนของกิจการ ตลอดจนการใช้พื้นที่ในการดำเนินงานลดลงและก่อให้เกิดการปรับปรุงการผลิตที่ดีขึ้น เช่น การปรับปรุงกระบวนการผลิต การปรับปรุงคุณภาพ เป็นต้น

1.7 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (supply chain management) เป็นการประสานรวมกระบวนการทางธุรกิจ ที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบผ่านระบบธุรกิจอุตสาหกรรมไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ซึ่งมีการ

ส่งผ่านสินค้าบริการ รวมถึงสารสนเทศต่างๆ อันเป็นการสร้างคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ให้แก่ผู้บริโภค ขั้นสุดท้าย หรือกล่าวได้ว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นการนำกลยุทธ์ วิธีการ แนวปฏิบัติ หรือทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการจัดการ เพื่อให้เกิดการส่งต่อวัตถุดิบ สินค้าหรือบริการจากหน่วยหนึ่งในโซ่อุปทานไปยังอีกหน่วยหนึ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีต้นทุนรวมในโซ่อุปทานต่ำที่สุด และได้รับวัตถุดิบ สินค้าหรือบริการตามเวลาที่ต้องการ รวมทั้งมีการสร้างความร่วมมือกันในการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร อันนำไปสู่การได้รับประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย

1.8 การจัดการคุณภาพ (quality management) เป็นการจัดการเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ตรงตามข้อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า เนื่องจากการแข่งขันในเชิงธุรกิจมุ่งเน้นการแข่งขันด้านคุณภาพมากขึ้น ประกอบกับผู้บริโภคมีความต้องการสินค้าที่มีคุณภาพดีขึ้นเรื่อยๆ สหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีการจัดการคุณภาพ โดยเริ่มตั้งแต่การออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ตรงกับความต้องการของตลาดแล้วดำเนินการผลิตหรือปฏิบัติการเพื่อให้ได้ผลผลิตตรงตามข้อกำหนดที่ได้ออกแบบไว้ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอยู่ตลอดเวลา โดยขยายไปถึงทุกๆ แผนกงานให้มีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพของสินค้าและบริการ ตั้งแต่ส่วนงานขาย ออกแบบ ผลิต จัดส่ง จนถึงบริการซึ่งสมาชิกทุกคนในสหกรณ์มีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการและระบบงานอย่างต่อเนื่อง เรียกว่า “การจัดการคุณภาพโดยรวม” (total quality management: TQM) ที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักอันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

1.9 การออกแบบงานและการวัดงาน (job design and work measurement) มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการบุคลากรในการผลิตและบริการให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงต้องมีการวางระบบการดำเนินงานของบุคลากร เริ่มต้นด้วยการออกแบบงาน ซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยในการปฏิบัติงานของคนและคำนึงถึงผลงานที่ต้องการได้จากการทำงานของคน ปัจจุบันจะมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตการทำงานมากกว่าผลงานที่ต้องการ นอกจากนี้ต้องมีระบบการวัดผลงาน เช่น การกำหนดเวลามาตรฐานในการทำงาน เพื่อใช้สำหรับการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพทางการผลิตสูงขึ้น เป็นต้น

1.10 การจัดการการบำรุงรักษา (maintenance management) เป็นการจัดการเพื่อให้การดำเนินการผลิตหรือปฏิบัติการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา จำเป็นต้องมีการบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการบำรุงรักษาแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ การบำรุงรักษาแบบแก้ไข (corrective maintenance) และการบำรุงรักษาแบบป้องกัน (preventive maintenance)

การบำรุงรักษาแบบแก้ไข เป็นงานบำรุงรักษาเมื่อเกิดการชำรุดเสียหาย กล่าวคือ รอให้มีการชำรุดเกิดขึ้นแล้วจึงเข้าแก้ไข เช่น เครื่องจักรเสียแล้วจึงซ่อม เป็นต้น การบำรุงรักษาแบบนี้อาจใช้ในกรณีที่ไม่สามารถคาดคะเนการชำรุดของเครื่องจักรได้ล่วงหน้า หรือกรณีที่มีการออกแบบอุปกรณ์สำรองหรือชิ้นส่วนสำรองไว้แล้ว หรือในกรณีที่ความสูญเสียที่เกิดขึ้นไม่มากนัก

ส่วนการบำรุงรักษาแบบป้องกัน เป็นงานบำรุงรักษาที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อป้องกันมิให้เครื่องจักรเกิดชำรุด เช่น การบำรุงรักษาตามกำหนดเวลาด้วยการเปลี่ยนน้ำมันหล่อลื่น การเปลี่ยนชิ้นส่วนตามอายุใช้งาน การตรวจสอบเพื่อให้ทราบสภาพการใช้งานของเครื่องจักรและนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนงานบำรุงรักษา

ล่วงหน้า เป็นต้น การบำรุงรักษาแบบป้องกัน หากพิจารณาอย่างผิวเผินดูเหมือนว่าค่าใช้จ่ายสูงกว่าการบำรุงรักษาแบบแก้ไข เพราะมีการเปลี่ยนชิ้นส่วนก่อนเครื่องจักรหรืออุปกรณ์จะใช้งานไม่ได้ แต่การบำรุงรักษาแบบป้องกันจะช่วยลดปัญหาการผลิตหยุดชะงัก และช่วยป้องกันไม่ให้เกิดอุบัติเหตุในขณะกำลังดำเนินงานการผลิต

อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้วระบบการผลิตในส่วนที่มีความสำคัญมาก ๆ หรือเป็นจุดที่อาจเป็นอันตรายต่อบุคลากรได้ จะใช้การบำรุงรักษาแบบป้องกัน ส่วนงานบางส่วนที่ไม่มีความสำคัญมากนักหรือเป็นจุดที่ไม่มีอันตรายร้ายแรงก็จะใช้การบำรุงรักษาแบบแก้ไข

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานการผลิตกับหน้าที่อื่นในสหกรณ์

การดำเนินงานการผลิตมีความสัมพันธ์กับหน้าที่อื่น ๆ ได้แก่ หน้าที่การตลาด การเงิน การบัญชี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และระบบสารสนเทศในองค์กร ดังนี้

2.1 การตลาด มีหน้าที่รับผิดชอบในการหาลูกค้าและสร้างรายได้ให้แก่สหกรณ์ ซึ่งต้องตัดสินใจเกี่ยวกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายคือใคร ลูกค้าต้องการอะไร ขนาดของตลาดมีมากน้อยเพียงใด การตั้งราคาขาย ช่องทางการจัดจำหน่าย และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จึงสัมพันธ์กับการตัดสินใจในการดำเนินงานการผลิต เช่น การจัดการคุณภาพ การเลือกกระบวนการผลิต การกำหนดกำลังการผลิต การกำหนดระดับสินค้าคงเหลือที่ต้องสำรองไว้ การเลือกทำเลที่ตั้ง เป็นต้น

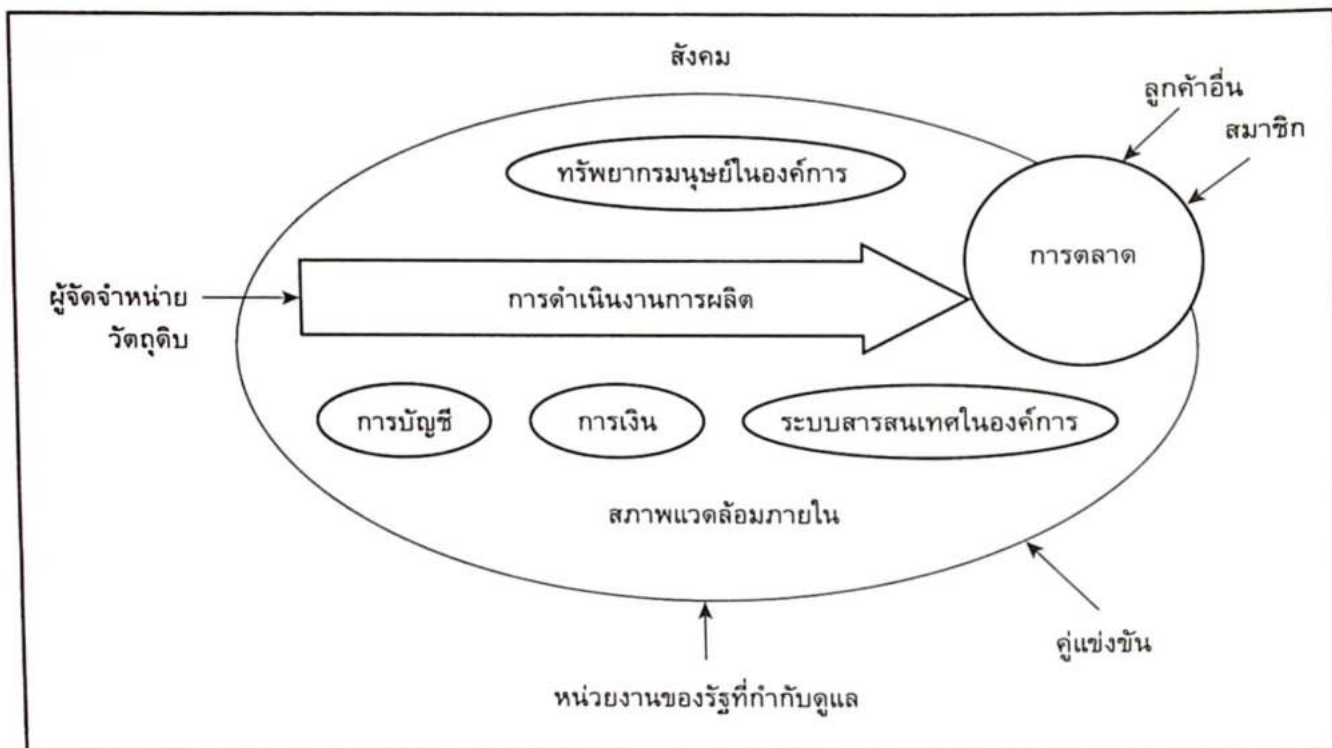
2.2 การเงิน มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดหาเงินทุนเพื่อให้ได้แหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ และทำหน้าที่จัดสรรเงินทุนในโครงการต่าง ๆ ซึ่งต้องวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนด้วยเทคนิคทางการเงิน เช่น การประเมินค่าโครงการลงทุนสร้างไขโลข้าวด้วยวิธีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (net present value: NPV) เป็นต้น จึงมีความเกี่ยวข้องกับการผลิตที่ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดระดับของสินค้าคงเหลือ ขนาดของกำลังการผลิต การเลือกกระบวนการผลิต หรือระบบการผลิตแบบอัตโนมัติซึ่งต้องใช้เงินลงทุนสูง เป็นต้น

2.3 การบัญชี มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการผลิตในการรวบรวมข้อมูลทางการเงิน และจัดทำรายงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การเลือกกระบวนการบัญชีต้นทุนให้เหมาะสมกับลักษณะการผลิต การวัดผลการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตในรูปของรายงานต้นทุนประจำแผนก รายงานการวิเคราะห์ผลต่างของต้นทุนการผลิตที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับต้นทุนมาตรฐานที่กำหนดไว้ เป็นต้น

2.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดหาบุคลากร การจ้าง การฝึกอบรมและพัฒนา การสร้างทีมงาน ระบบค่าตอบแทน การคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของฝ่ายผลิต การกำหนดจำนวนคนงาน อัตรากำลัง การฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างทีมงานในการดำเนินงานการผลิตเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายเดียวกัน

2.5 ระบบสารสนเทศในองค์กร มีหน้าที่ออกแบบระบบข้อมูลข่าวสารพัฒนาโปรแกรมประยุกต์ (application software) และจัดเตรียมฮาร์ดแวร์ที่เหมาะสมในการทำงานเพื่อตอบสนองและสนับสนุนข้อมูลข่าวสารให้กับฝ่ายผลิต โปรแกรมประยุกต์ที่สำคัญสำหรับการผลิต เช่น โปรแกรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องกำลังการผลิต คุณภาพสินค้าหรือบริการ สินค้าคงเหลือ และตารางการผลิต เป็นต้น

นอกจากความสัมพันธ์กับหน้าที่อื่นๆ ในสหกรณ์แล้ว ยังมีปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์ เช่น ผู้จัดการจำหน่ายวัตถุดิบ คู่แข่งขัน สมาชิกและผู้อื่นที่เป็นลูกค้าของ สหกรณ์ สภาพของสังคม ตลอดจนหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่กำกับดูแล ความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 6.2



ภาพที่ 6.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานการผลิตกับหน้าที่อื่นและสภาพแวดล้อม

กิจกรรม 6.1.2

1. การดำเนินงานการผลิตมีขอบเขตครอบคลุมอะไรบ้าง
2. การดำเนินงานการผลิตมีความสัมพันธ์กับหน้าที่การตลาดอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 6.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.1 เรื่องที่ 6.1.2)

แผนการสอนตอนที่ 6.2

ระบบการผลิตและระบบบริการของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 6.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 6.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบการผลิตและระบบบริการของสหกรณ์
- 6.2.2 ระบบการผลิตของสหกรณ์
- 6.2.3 ระบบบริการของสหกรณ์

แนวคิด

1. ระบบการผลิตมีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน เช่นเดียวกับระบบบริการ คือ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปลงสภาพ และผลผลิต แต่มีความแตกต่างกันในรายละเอียดของปัจจัยนำเข้าที่ใช้ กระบวนการแปลงสภาพ และผลผลิตที่ได้รับจากระบบ
2. ระบบการผลิตอาจจำแนกตามคำสั่งซื้อได้เป็น 2 อย่าง คือ การผลิตเพื่อรอจำหน่ายและการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ระบบการผลิตยังจำแนกตามปริมาณการผลิตในช่วงเวลาหนึ่งๆ จากน้อยไปหามากได้เป็น 5 อย่าง ได้แก่ การผลิตแบบโครงการ การผลิตแบบเป็นครั้งคราว การผลิตแบบเป็นรุ่นหรือเป็นชุด การผลิตแบบสายการผลิต และการผลิตแบบต่อเนื่อง
3. ระบบบริการอาจแบ่งตามเกณฑ์ระดับความสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และระดับการใช้แรงงาน ได้เป็น 4 รูปแบบ คือ การให้บริการที่โรงงานหรือสถานประกอบการ ร้านบริการ การบริการมวลชน และการบริการทางวิชาชีพ ซึ่งระบบบริการแต่ละรูปแบบมีแนวทางการจัดการธุรกิจที่แตกต่างกัน

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.2.1 “แนวคิดเกี่ยวกับระบบการผลิตและระบบบริการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับระบบการผลิตและระบบบริการของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.2.2 “ระบบการผลิตของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายระบบการผลิตประเภทต่างๆ ของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.2.3 “ระบบบริการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายระบบบริการรูปแบบต่างๆ ของสหกรณ์ และแนวทางการจัดการธุรกิจในแต่ละรูปแบบของระบบบริการของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 6.2.1

แนวคิดเกี่ยวกับระบบการผลิตและระบบบริการของสหกรณ์

ระบบการผลิตมีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน เช่นเดียวกับระบบบริการ แต่มีความแตกต่างกันในรายละเอียดของปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปลงสภาพ และผลผลิตที่ได้ ดังนี้

1. องค์ประกอบของระบบการผลิตและระบบบริการของสหกรณ์

ระบบการผลิตและระบบบริการของสหกรณ์ เริ่มจากการนำปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร ที่ดิน อาคาร เทคโนโลยีและทรัพยากรอื่นๆ ส่งเข้าไปในระบบ โดยมีกระบวนการแปลงสภาพ ซึ่งจะเปลี่ยนสภาพปัจจัยการผลิตให้เป็นผลผลิต คือ สินค้า (goods) หรือบริการ (services) ระบบการผลิตและระบบบริการจึงมีส่วนประกอบหลักที่สำคัญ 3 ส่วนดังนี้

1.1 ปัจจัยนำเข้า (input) คือ ทรัพยากรของสหกรณ์ที่ใช้ในการผลิตทั้งที่เป็นสินทรัพย์ที่มีตัวตน (tangible assets) เช่น วัตถุดิบ เครื่องจักร อุปกรณ์ เป็นต้น และสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (intangible assets) เช่น แรงงาน ระบบการจัดการ ข่าวดสาร เป็นต้น ทรัพยากรที่ใช้จะต้องมีคุณสมบัติและประโยชน์ใช้สอยที่เหมาะสม และมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ เพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่สามารถแข่งขันในตลาดได้

1.2 การแปลงสภาพ (transformations) เป็นขั้นตอนที่ทำให้ปัจจัยนำเข้าที่ผ่านเข้ามามีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพหรือรูปลักษณ์ (physical) โดยการผ่านกระบวนการผลิตในโรงงาน การเปลี่ยนสถานที่ (location) โดยการขนส่ง การเก็บรักษาสินค้า (storage) โดยการนำเข้คลังสินค้า การแลกเปลี่ยน (exchange) โดยการค้าปลีกหรือการค้าส่ง เป็นต้น

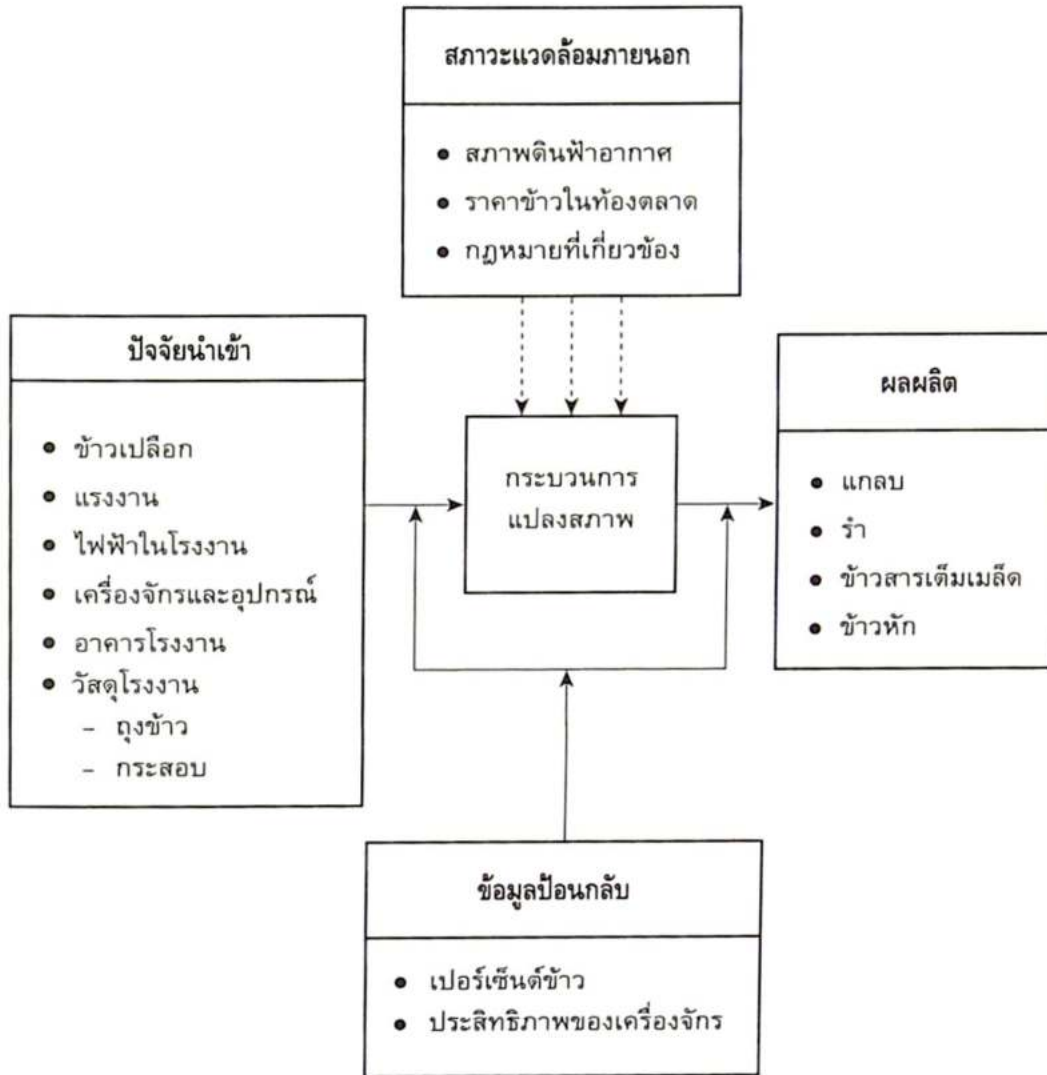
1.3 ผลผลิต (output) เป็นผลที่ได้จากระบบการผลิตหรือระบบบริการ ซึ่งผลผลิตที่ได้จะต้องมีมูลค่าที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้าทั้งหมด ผลผลิตแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ สินค้า (goods) และบริการ (services) ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันหลายประการ

นอกจากนี้ ยังมีข้อมูลป้อนกลับ (information feedback) เพื่อควบคุมระบบการผลิตและระบบบริการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งข้อมูลป้อนกลับเป็นข้อมูลที่ได้มาจากการวัดค่าต่างๆ ของผลผลิตหรือผลการปฏิบัติการของระบบตามเกณฑ์การวัดค่าที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งด้านดีและด้านเสีย ถ้าเป็นผลเสียผู้บริหารสหกรณ์จะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนการทำงานของระบบใหม่ให้เหมาะสม

อย่างไรก็ตาม ระบบการผลิตและระบบบริการอาจมีสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการผลิตหรือการปฏิบัติการของระบบ ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์ไม่สามารถควบคุมสภาวะแวดล้อมภายนอกเหล่านั้นได้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ อำนาจซื้อของผู้บริโภค ภัยธรรมชาติ ภาวะการเมือง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์จะต้องติดตามสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา เพื่อที่จะได้ปรับเปลี่ยนระบบการผลิตและระบบบริการตามความเหมาะสม และสามารถทำได้ทันเวลาก่อนที่จะเกิดความเสียหายอย่างมากต่อธุรกิจของสหกรณ์

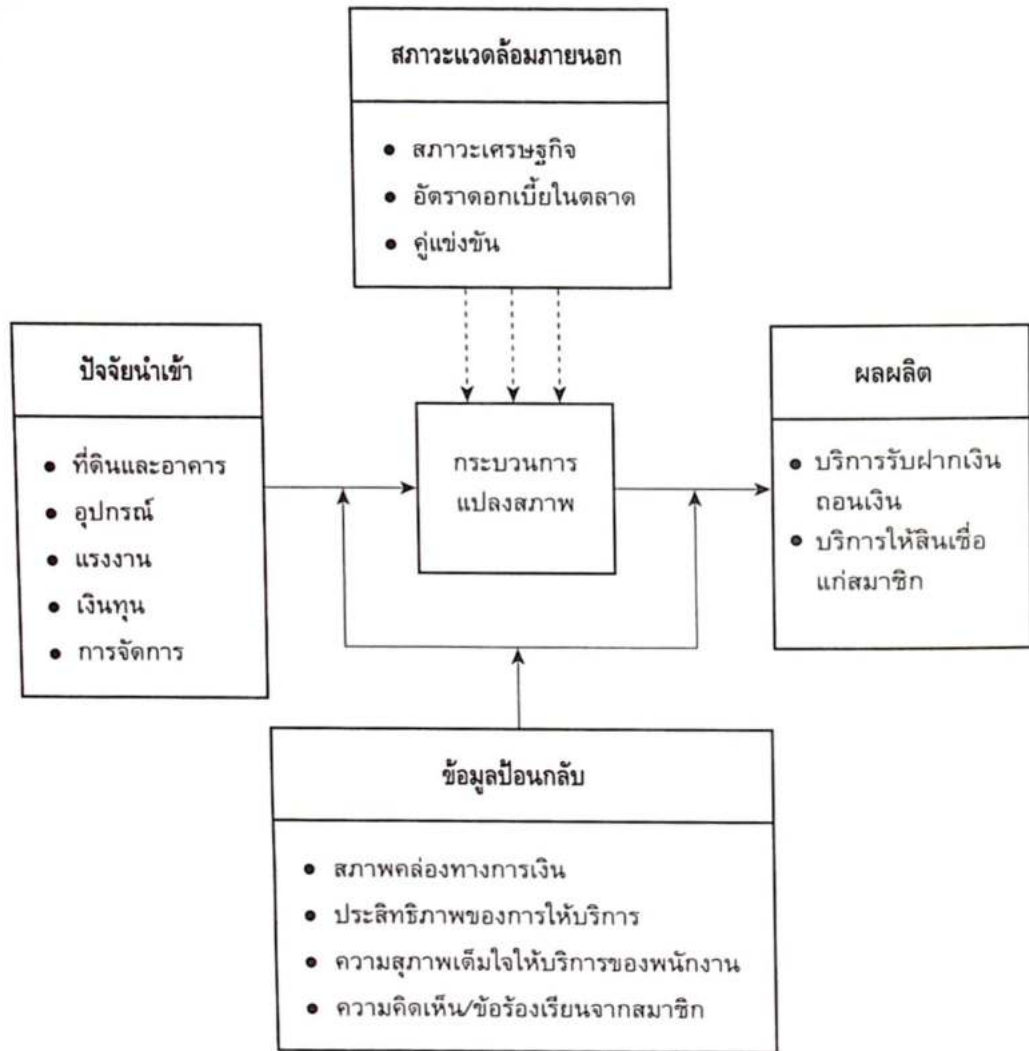
ระบบการผลิตมักพบในสหกรณ์ที่ทำธุรกิจแปรรูป โดยรวบรวมผลิตผลและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรของสมาชิกมาแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูป เพื่อขายให้ได้ราคาดี เช่น การสีข้าว การสกัดน้ำมันปาล์ม การแปรรูปน้ำมันดิบเป็นนมสดพลาสเจอร์ไรส์ หรือนม UHT การผลิตไวน์ เป็นต้น

ตัวอย่างระบบการผลิตของโรงสีข้าวของสหกรณ์การเกษตร แสดงได้ดังภาพที่ 6.3



ภาพที่ 6.3 ตัวอย่างระบบการผลิตของโรงสีข้าวของสหกรณ์การเกษตร

ตัวอย่างระบบบริการของสหกรณ์ออมทรัพย์ แสดงได้ดังภาพที่ 6.4



ภาพที่ 6.4 ระบบบริการของสหกรณ์ออมทรัพย์

2. ลักษณะของบริการที่แตกต่างจากการผลิตสินค้า

การบริการมีลักษณะสำคัญที่แตกต่างจากการผลิตสินค้า ดังนี้

2.1 การบริการเป็นนามธรรมมากกว่ารูปธรรม กล่าวคือ ไม่มีตัวตนให้สัมผัสได้ เช่น การบริการรับฝากเงินเป็นบริการเพื่อความปลอดภัยในการเก็บรักษาเงินของสมาชิก การบริการรถเช่า การบริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปลูกพืชผลการเกษตร เป็นต้น ในขณะที่การผลิตสินค้ามีตัวตน จับต้องได้

2.2 การบริการไม่มีสินค้าคงเหลือในรูปของสินค้าสำเร็จรูป เพราะการบริการส่วนใหญ่ผู้บริโภคหรือผู้รับบริการมักจะบริโภคหรือรับบริการทันทีในขณะที่ผู้ให้บริการปฏิบัติการหรือการปฏิบัติการนั้นเสร็จ

ส่วนใหญ่การบริการจะไม่เกิดขึ้นก่อนการซื้อบริการ จึงไม่มีการผลิตบริการไว้ล่วงหน้า แต่จะเกิด ณ จุดที่การบริโภคเกิดขึ้น เช่น การบริการนวดร่างกาย การบริการเสริมสวย เป็นต้น ดังนั้นการบริการจึงมีต้นทุนเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือต่ำกว่าการผลิตสินค้าที่มีทั้งวัตถุดิบ งานระหว่างผลิต และสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ

2.3 ลูกค้าหรือผู้รับบริการมักมีส่วนร่วมในขณะที่ยังการบริการนั้นเกิดขึ้น การมีส่วนร่วมในขณะที่รับบริการ จึงทำให้อาจมีการเปลี่ยนแปลงในระหว่างการให้บริการ เพื่อตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า แต่การผลิตสินค้าผู้ซื้อไม่มีส่วนร่วมในขณะที่กิจการทำการผลิตสินค้านั้น

2.4 การบริการส่วนใหญ่ใช้แรงงานคน แต่ก็มีบริการบางอย่างที่ใช้ระบบอัตโนมัติโดยไม่ใช้แรงงานคนในขณะให้บริการ เช่น การฝากถอนเงินจากตู้ ATM เป็นต้น นอกจากนี้ค่าจ้างแรงงานสำหรับการบริการมักจะมีค่าจ้างแรงงานแตกต่างกันมากตามระดับของความเป็นวิชาชีพ โดยถ้าเป็นงานบริการที่ใช้วิชาการ วิชาชีพ ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจะสูง แต่ถ้าเป็นบริการที่ใช้พนักงานธรรมดา ค่าจ้างก็จะต่ำกว่า ส่วนการผลิตสินค้า ค่าจ้างแรงงานของพนักงานในโรงงานผลิตสินค้ามักมีค่าจ้างแรงงานที่ไม่แตกต่างกันมาก

2.5 การวัดผลผลิตภาพของบริการทำได้ยากกว่าการผลิตสินค้า ผลผลิตภาพ (productivity) เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการวัดผลการปฏิบัติงาน (performance) โดยเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้กับปัจจัยนำเข้า 1 หน่วย ถ้าใช้ปัจจัยนำเข้าที่เท่ากันแต่ได้ผลผลิตที่มากกว่า ก็ย่อมแสดงถึงการผลิตที่มีผลผลิตภาพสูงกว่า สำหรับการวัดผลผลิตภาพของการบริการจะทำได้ยากกว่าการผลิตสินค้า เนื่องจากมีความแตกต่างกันในการใช้ปัจจัยนำเข้าในระบบบริการสำหรับลูกค้าแต่ละราย

2.6 การประกันคุณภาพของบริการเป็นสิ่งที่ท้าทายมากกว่าการผลิตสินค้า เพราะในการให้บริการแต่ละครั้ง หรือแต่ละราย มักใช้ปัจจัยนำเข้าที่แตกต่างกัน เช่น การบริการนวดตัวหรือนวดฝ่าเท้า พนักงานที่ให้บริการมีความสามารถที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความชำนาญของแต่ละคน และหากเกิดความผิดพลาดในการนวดจะเกิดผลเสียหายทันทีกับลูกค้าที่รับบริการนั้น แต่ในการผลิตสินค้าสามารถตรวจพบสินค้าที่ด้อยคุณภาพและปรับปรุงแก้ไขชิ้นงานก่อนที่จะนำออกจำหน่ายแก่ลูกค้าได้

2.7 การบริการนำไปจดสิทธิบัตรได้ยากกว่าสินค้า เนื่องจากการผลิตสินค้านั้นมีรูปธรรมที่จับต้องได้ ทำให้สามารถจดสิทธิบัตร (patent) ได้ง่ายกว่าการบริการซึ่งไม่มีตัวตนให้จับต้องได้

กิจกรรม 6.2.1

1. ระบบการผลิตและระบบบริการมีองค์ประกอบหลักกี่ส่วน อะไรบ้าง
2. การบริการมีลักษณะที่แตกต่างจากการผลิตสินค้าอย่างไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 6.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.2 เรื่องที่ 6.2.1)

เรื่องที่ 6.2.2

ระบบการผลิตของสหกรณ์

ระบบการผลิตอาจจำแนกได้หลายแบบโดยใช้หลักเกณฑ์ต่างๆ ที่กำหนดขึ้น ในที่นี้จะจำแนกตามคำสั่งซื้อและจำแนกตามปริมาณการผลิต ได้ดังนี้

1. จำแนกตามคำสั่งซื้อ

ระบบการผลิตอาจจำแนกตามคำสั่งซื้อได้เป็น 2 อย่าง คือ การผลิตเพื่อรอจำหน่าย และการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า มีรายละเอียดดังนี้

1.1 การผลิตเพื่อรอจำหน่าย (make-to-stock) เป็นการผลิตสินค้าที่มีมาตรฐานตามแบบที่กำหนดไว้ (standard product designs) เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (target group) โดยไม่ต้องรอให้มีคำสั่งซื้อจากลูกค้า สหกรณ์สามารถจัดหาวัตถุดิบและเตรียมกระบวนการผลิตไว้ล่วงหน้าได้ สินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วจะเก็บรักษาไว้ในคลังสินค้า เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ทันที แต่ก็ต้องไม่เก็บรักษามากจนเกินไปจนทำให้เกิดต้นทุนการเก็บรักษาที่สูงหรือสินค้าล้าสมัย ดังนั้น สิ่งสำคัญที่จะต้องทำคือ การพยากรณ์ยอดขาย การจัดการสินค้าคงคลัง และการวางแผนกำลังการผลิต แต่ถ้าผลิตน้อยเกินไปจะทำให้เกิดภาวะสินค้าค้างนำส่งหรือในที่สุดอาจจะเสียลูกค้าไปได้

ดังนั้นวงจรการผลิตจะต้องทำการผลิตเพื่อสำรองสินค้าคงคลังให้เพียงพอ การวัดผลการปฏิบัติงานของระบบการผลิตเพื่อรอจำหน่าย อาจวัดจากอัตราร้อยละของคำสั่งซื้อของลูกค้าที่จัดส่งได้ทันที จากสินค้าคงเหลือที่มีอยู่ โดยทั่วไปใช้เกณฑ์อยู่ในช่วงร้อยละ 90-99 ถือว่าดี หรือวัดจากอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (inventory turnover) หรือระยะเวลาที่ใช้ในการจัดส่งสินค้า กรณีที่สินค้าขาดสต็อกสามารถแก้ไขและส่งสินค้าได้ภายในระยะเวลาอันสั้น เป็นต้น ตัวอย่างของการผลิตเพื่อรอจำหน่าย เช่น การผลิตน้ำดื่ม การผลิตน้ำมันปาล์ม การผลิตสบู่ เป็นต้น

1.2 การผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า (make-to-order) เป็นการผลิตที่จะทำการผลิตเมื่อได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าแล้ว สินค้าที่อยู่ระหว่างการผลิตสามารถระบุได้ว่าเป็นของลูกค้ารายใด เพราะคุณลักษณะของสินค้าจะเปลี่ยนแปลงไปตามที่ลูกค้าต้องการ (custom product designs) บางกรณีจะไม่มีการผลิตใดๆ จนกว่าจะได้รับคำสั่งซื้อ แต่ในบางกรณีก็จะมีการผลิตขึ้นส่วนบางชนิดไว้ล่วงหน้าได้ เมื่อได้รับคำสั่งซื้อจึงนำมาประกอบและบรรจุภัณฑ์ตามที่ลูกค้าต้องการได้ การผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าจะมีความหลากหลายของรูปแบบของสินค้าที่ผลิตและมีความยืดหยุ่นในการผลิตสูง ซึ่งแตกต่างจากการผลิตเพื่อรอจำหน่ายที่เน้นการจัดการสินค้าคงคลัง การวัดผลการปฏิบัติงานของระบบการผลิตแบบนี้มักวัดจากระยะเวลาที่ใช้ในการออกแบบและผลิตสินค้า หรือวัดจากอัตราร้อยละของคำสั่งซื้อที่ส่งของได้ตรงเวลา ตัวอย่างของการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า เช่น การรับตัดชุดผ้าไหม การรับทำเฟอร์นิเจอร์ตามแบบที่ลูกค้าต้องการ เป็นต้น

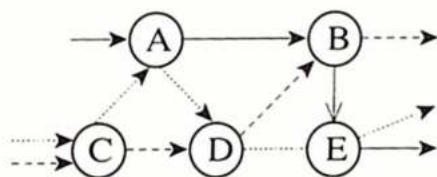
2. จำแนกตามปริมาณการผลิต

ระบบการผลิตอาจจำแนกตามปริมาณการผลิตในช่วงเวลาหนึ่งๆ จากน้อยไปหามากได้เป็น 5 อย่าง ได้แก่ การผลิตแบบโครงการ การผลิตแบบเป็นครั้งคราว การผลิตแบบเป็นรุ่นหรือเป็นชุด การผลิตแบบสายการผลิต และการผลิตแบบต่อเนื่อง มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การผลิตแบบโครงการ (project manufacturing) เป็นการผลิตที่มีปริมาณการผลิตน้อยหรือผลิตครั้งละชิ้นเดียวและต้องใช้เวลาในการผลิตนาน มีความยุ่งยากในการวางแผนและจัดเวลาการดำเนินงานเพราะโดยมากเป็นงานที่เกิดขึ้นครั้งเดียว และมีการออกแบบงานเป็นครั้งๆ ไป ตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย ต้องใช้ความเชี่ยวชาญพิเศษจากทรัพยากรบุคคลและเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ มีความยุ่งยากที่จะจัดทำเป็นระบบอัตโนมัติ มีการจัดลำดับงานที่ต้องทำก่อนหลัง กำหนดเวลาเริ่มต้นและเสร็จสิ้นภารกิจชัดเจน และต้นทุนของงานผลิตแบบโครงการค่อนข้างสูง ตัวอย่างการผลิตแบบโครงการ เช่น การก่อสร้างอาคาร การต่อเรือดำน้ำ การผลิตเครื่องบิน เป็นต้น

2.2 การผลิตแบบเป็นครั้งคราว (job shops) เป็นการผลิตตามคำสั่งของลูกค้าแต่ละรายเป็นแบบเฉพาะ ทำให้มีการผลิตสินค้าหลายชนิดหลายแบบไปพร้อมๆ กัน โดยมีปริมาณผลิตไม่มากและกำหนดจำนวนได้เป็นครั้งๆ ไป เช่น สหกรณ์รับผลิตสินค้าจากผ้าไหมอาจมีงานผลิตเสื้อสุทสุภาพบุรุษ ชุดผ้าไหมของสภาพสตรี และกระเป๋าผ้าไหม เป็นต้น งานแต่ละงานใช้ปัจจัยการผลิตที่แตกต่างกัน และเป็นสัดส่วนที่ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับการผลิตทั้งหมด โดยจะมีวัสดุในระหว่างการผลิตของงานแต่ละงานปะปนกันอยู่ตามแผนกต่างๆ ของฝ่ายผลิต ทำให้การวางแผนและควบคุมยุ่งยาก มักจัดกลุ่มเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ที่คล้ายกันอยู่ด้วยกัน

2.3 การผลิตแบบเป็นรุ่นหรือเป็นชุด (batch flow) ลักษณะของการผลิตแบบนี้จะคล้ายกับการผลิตแบบเป็นครั้งคราว แต่จะมีความยืดหยุ่นน้อยกว่าและสิ่งๆ ที่ผลิตมีความหลากหลายน้อยกว่า การผลิตแต่ละรุ่นหรือแต่ละชุดของผลิตภัณฑ์จะไหลจากสถานีนงานหนึ่งไปยังอีกสถานีนงานหนึ่ง ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีกระบวนการไหลของวัสดุไปในสถานีนงานที่แตกต่างกันไปได้ โดยไม่จำเป็นต้องไหลผ่านสถานีนงานทุกสถานีนตามลำดับ และแต่ละสถานีนงานจะจัดกระบวนการผลิตไว้ผลิตสินค้าที่มีคุณลักษณะเดียวกันโดยเฉพาะ หรือใช้อุปกรณ์การผลิตที่มีคุณลักษณะคล้ายกันไว้ด้วยกัน ดังนั้นแต่ละสถานีนงานจะทำการผลิตสินค้าหลายกลุ่ม ดังภาพที่ 6.5

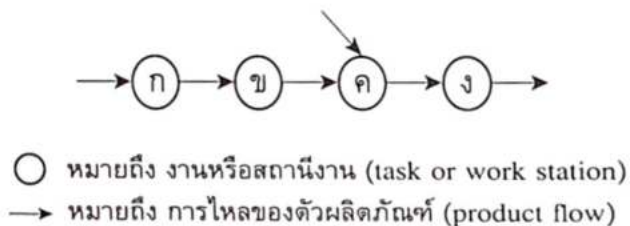


- หมายถึง งานหรือสถานีนงาน
- หมายถึง การไหลของวัสดุกลุ่มที่ 1 จะผ่านสถานีนงาน A, B และ E
- - -> หมายถึง การไหลของวัสดุกลุ่มที่ 2 จะผ่านสถานีนงาน C, D และ B
-> หมายถึง การไหลของวัสดุกลุ่มที่ 3 จะผ่านสถานีนงาน C, A, D และ E

ภาพที่ 6.5 การผลิตแบบเป็นรุ่นหรือเป็นชุด

ส่วนใหญ่เครื่องจักรหรืออุปกรณ์การผลิตที่ใช้ในระบบการผลิตแบบเป็นรุ่นหรือเป็นชุดจะมีลักษณะเป็นเอนกประสงค์ (general-purpose machine) ไม่ได้เฉพาะเจาะจงที่จะใช้ผลิตสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งโดยเฉพาะ จึงมีความยืดหยุ่นในการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต รวมทั้งแรงงานคนจะต้องมีความสามารถและทักษะสูง (high skill) สามารถที่จะผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดต่างๆ ได้ อย่างไรก็ตามเนื่องจากการผลิตไม่ได้ไหลผ่านสถานีงานตามลำดับในลักษณะเส้นตรง การผลิตแบบนี้จึงมักเกิดปัญหาการจติดารางการผลิต ปัญหาเกี่ยวกับสินค้าคงคลัง และปัญหาการรอคอยเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต โดยเฉพาะเมื่อระดับการผลิตใกล้จะเต็มกำลังการผลิต

2.4 การผลิตแบบสายการผลิต (line flow) มีลักษณะของการปฏิบัติการตามลำดับมีขั้นตอนการผลิตที่แน่นอน โดยวัตถุดิบจะถูกเคลื่อนที่จากสถานีงานเริ่มต้นไปยังสถานีงานต่อไปตามสายการผลิตอย่างต่อเนื่องจนถึงจุดสุดท้ายของสายการผลิตได้เป็นสินค้าสำเร็จรูป ในบางกรณีอาจมีการไหลเข้ามาของวัตถุดิบเพิ่มเติมในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งก็ได้ (side flows) แต่ในที่สุดก็มารวมเข้ากับสายการผลิตหลัก ดังภาพที่ 6.6 มีการใส่วัตถุดิบเพิ่มเข้าไปในสถานีงาน ค.



ภาพที่ 6.6 ระบบการผลิตแบบสายการผลิต (line flow)

ระบบการผลิตแบบสายการผลิตเป็นระบบที่ค่อนข้างมีประสิทธิภาพแต่ไม่ค่อยยืดหยุ่น เนื่องจากกระบวนการผลิตต้องการปริมาณการผลิตเป็นจำนวนมาก ผลิตภัณฑ์ที่ได้จะมีมาตรฐานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าโดยทั่วไปไม่ใช่สำหรับลูกค้าเฉพาะราย ทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลงในตัวผลิตภัณฑ์ และต้องใช้เงินลงทุนในเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตเป็นจำนวนมาก มักใช้ระบบการผลิตแบบอัตโนมัติ ตัวอย่างเช่น การผลิตรถยนต์ เป็นต้น

ระบบการผลิตแบบสายการผลิตจะต้องจัดผังโรงงานตามผลิตภัณฑ์ (product layout) กล่าวคือเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต และงานจะถูกจัดเตรียมให้สอดคล้องกับลำดับขั้นตอนในการผลิตเพื่อผลิตสินค้าหนึ่งชนิด จึงต่างจากการผลิตแบบเป็นรุ่นที่จัดผังตามกระบวนการ (process layout) กล่าวคือกำหนดให้เครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่คล้ายกันให้อยู่ด้วยกันในแผนกหรือสถานีงาน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือเน้นการจัดวางตำแหน่งเครื่องจักรและอุปกรณ์ให้เป็นไปตามงานมากกว่าผลิตภัณฑ์

2.5 การผลิตแบบต่อเนื่อง (continuous production) มักใช้กับการผลิตสินค้าชนิดเดียวเป็นจำนวนมาก จึงเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การผลิตจำนวนมาก (mass production) เป็นระบบการผลิตที่มีการไหลของวัสดุเป็นการต่อเนื่อง และดำเนินการผลิตครั้งละเป็นจำนวนมาก เป็นกระบวนการแบบอัตโนมัติ และค่อนข้างจะต้องอาศัยมาตรฐานการผลิตอย่างสูง มีสินค้าคงคลังในกระบวนการผลิตเสมอทั้งในรูปแบบ

วัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป เช่น โรงกลั่นน้ำมัน โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร โรงงานผลิตแก้ว โรงงานน้ำตาลทราย เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีอาจจำแนกระบบการผลิตโดยรวมการผลิตแบบเป็นครั้งคราวกับแบบเป็นรุ่นไว้ด้วยกัน เรียกว่า การผลิตแบบไม่ต่อเนื่อง และรวมการผลิตแบบสายการผลิตกับการผลิตแบบต่อเนื่องหรือการผลิตจำนวนมากไว้ด้วยกัน เรียกว่า การผลิตแบบต่อเนื่อง

กิจกรรม 6.2.2

ระบบการผลิตอาจจำแนกตามปริมาณการผลิตได้เป็นอย่างไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 6.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.2 เรื่องที่ 6.2.2)

เรื่องที่ 6.2.3

ระบบบริการของสหกรณ์

ระบบบริการของสหกรณ์จะต้องคำนึงถึงระดับความสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และระดับการใช้แรงงาน ซึ่งทำให้การบริการมีรูปแบบที่แตกต่างกัน และมีหลักการจัดการการให้บริการที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. เกณฑ์ที่ใช้จัดรูปแบบของระบบบริการ

การจัดรูปแบบของระบบบริการอาจใช้เกณฑ์ที่สำคัญ 2 เกณฑ์ ได้แก่ ระดับความสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และระดับการใช้แรงงาน

1.1 ระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (degree of interaction by customer) เป็นเกณฑ์ที่พิจารณาจากความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะสะท้อนถึงกระบวนการปฏิบัติการที่แตกต่างกัน ถ้าระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้บริโภคอยู่ในระดับต่ำ การปฏิบัติการควรมีมาตรฐานหรือมีการปฏิบัติการแบบซ้ำๆ กันได้ แต่ถ้าระบบบริการนั้นมีความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับสูง การปฏิบัติการจะมีความหลากหลายปรับเปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้า

1.2 ระดับการใช้แรงงาน (degree of labor intensity) เป็นเกณฑ์ที่พิจารณาจากสัดส่วนจำนวนเงินที่ต้องจ่ายเป็นค่าแรงงานกับจำนวนเงินที่ใช้ลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ซึ่งในทางบัญชีอาจวัดด้วยอัตราส่วนต้นทุนค่าแรงงานตลอดทั้งปีต่อมูลค่าตามบัญชีของเครื่องจักรและอุปกรณ์ ซึ่งถ้าอัตราส่วนอยู่ระหว่าง 0-1

ถือว่ามีสัดส่วนของการใช้แรงงานในระดับต่ำ แต่ถ้ามากกว่า 1 ถือว่ามีการใช้แรงงานในระดับสูง โดยทั่วไปสหกรณ์รถแท็กซี่จะมีการลงทุนในรถแท็กซี่ซึ่งเป็นสินทรัพย์ถาวรที่มีมูลค่าสูง ดังนั้นอัตราส่วนที่ใช้วัดค่าจะอยู่ระหว่าง 0-1 จึงมีระดับของการใช้แรงงานต่ำ ส่วนสหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์ที่บริการให้คำปรึกษาหรือบริการวิชาชีพจะมีการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรต่ำ ถือได้ว่าการใช้แรงงานอยู่ในระดับสูง

2. รูปแบบของระบบบริการ

การจัดรูปแบบของระบบบริการตามเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น ทำให้สามารถแบ่งระบบบริการได้เป็น 4 รูปแบบ คือ การให้บริการที่โรงงานหรือสถานประกอบการ ร้านบริการ การบริการมวลชน และการบริการทางวิชาชีพ ดังภาพที่ 6.7

ระดับ การใช้ แรงงาน		ระดับความสัมพันธ์กับลูกค้า		แนวทาง การจัดการ
		ต่ำ	สูง	
	ต่ำ	การให้บริการที่โรงงาน - การขนส่ง - บริการที่พักรถ	ร้านบริการ - บริการซ่อมแซมต่างๆ	(3)
	สูง	การบริการมวลชน - การค้าส่ง - การค้าปลีก	บริการทางวิชาการ/วิชาชีพ - บริการวิชาการ	(4)
แนวทางการจัดการ		(1)	(2)	

ภาพที่ 6.7 การจัดรูปแบบบริการและแนวทางการจัดการ

2.1 การให้บริการที่โรงงานหรือสถานประกอบการ (the service factory) การให้บริการรูปแบบนี้จะมีสัดส่วนของการใช้แรงงานต่ำ และมีระดับความสัมพันธ์หรือการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้าต่ำ เช่น การบริการรถแท็กซี่ การให้บริการสาธารณูปโภค การให้บริการที่พักรถ เป็นต้น

2.2 ร้านบริการ (the service shop) การให้บริการรูปแบบนี้จะมีระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าสูง หรือมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการให้บริการตามความต้องการของลูกค้ามากขึ้น เช่น บริการซ่อมแซมต่างๆ เป็นต้น

2.3 การบริการมวลชน (mass service) การให้บริการรูปแบบนี้จะมีสัดส่วนของการใช้แรงงานสูง แต่มีความยืดหยุ่นตามความต้องการของลูกค้าต่ำ เช่น การค้าปลีก การค้าส่ง เป็นต้น

2.4 การบริการทางวิชาชีพ (professional service) การให้บริการรูปแบบนี้มีการใช้แรงงานในสัดส่วนที่สูง และมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามลูกค้า เช่น การบริการให้คำปรึกษา เป็นต้น

แนวทางการจัดการสำหรับระบบบริการ

จากระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าและระดับการใช้แรงงานของการบริการแต่ละอย่าง สามารถจัดระบบบริการได้เป็น 4 รูปแบบ ดังภาพที่ 6.7 และมีแนวทางการจัดการโดยพิจารณาตามแนวดิ่งและแนวนอนได้ดังนี้

(1) **แนวดิ่งด้านซ้าย** เป็นระบบบริการที่มีความสัมพันธ์กับลูกค้าต่ำ หรือมีกระบวนการที่ยืดหยุ่นให้ลูกค้าน้อย จึงควรมุ่งเน้นการจัดวางสถานประกอบการให้ดี เอาใจใส่ต่อสภาพแวดล้อมที่จะทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกอบอุ่น ตื่นตาตื่นใจที่จะเข้ามาใช้บริการ และเนื่องจากมีความสัมพันธ์กับลูกค้าน้อยจึงทำให้สามารถกำหนดกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานและสามารถจัดลำดับงานได้ไม่ยากนัก

(2) **แนวดิ่งด้านขวา** เป็นระบบบริการที่มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับลูกค้ามาก การจัดการจึงควรมุ่งเน้นไปที่การควบคุมต้นทุนและรักษาคุณภาพของบริการให้ได้อยู่ตลอดเวลา การควบคุมความสัมพันธ์กับลูกค้า ควรมีการตอบสนองที่ดีและรวดเร็วเมื่อลูกค้าเข้ามาเปลี่ยนแปลงในระหว่างกระบวนการปฏิบัติงาน ควรใช้การบังคับบัญชาแบบแนวราบ (flat) และใช้พนักงานที่มีทักษะการทำงานหรือความสามารถในการทำงานสูง

(3) **แนวนอนบน** เป็นระบบบริการที่ใช้แรงงานในสัดส่วนที่ต่ำ เมื่อเทียบกับการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร รวมทั้งการลงทุนในเทคโนโลยีต่างๆ ดังนั้นการจัดการจะให้ความสำคัญกับเรื่องการจัดสรรเงินลงทุน การเลือกเทคโนโลยี การจัดการความต้องการเพื่อไม่ให้เกิดความต้องการที่มากเกินไปในเวลาเดียวกัน เช่น การขึ้นราคา เป็นต้น หรือในทางตรงข้ามมีการส่งเสริมหรือทำให้มีแรงกระตุ้นการซื้อให้มากขึ้นเมื่อความต้องการของตลาดมีน้อย และมีการจัดลำดับการให้บริการแก่ลูกค้า

(4) **แนวนอนล่าง** เป็นระบบบริการที่ใช้แรงงานในสัดส่วนที่สูงโดยมีการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรไม่มากนัก การจัดการจะมุ่งเน้นไปที่ การคัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพ จัดฝึกอบรมพนักงาน พัฒนาวิธีการทำงานและควบคุมการทำงาน ดูแลเรื่องสวัสดิการพนักงาน การจัดลำดับงานโดยเน้นที่การใช้กำลังคนควบคุมกรณีที่มีการขยายงานหรือกระจายพนักงานไปยังหน่วยงานใหม่ หรือเปิดสาขาใหม่ เพื่อให้พนักงานมีความพร้อมที่จะรับงานใหม่นั้นได้

เมื่อพิจารณารูปแบบของบริการและแนวทางการจัดการแล้ว จะนำมาประยุกต์ใช้สำหรับสหกรณ์ได้ดังนี้

1) **การให้บริการที่โรงงานหรือสถานประกอบการ** เป็นระบบบริการที่มีสัดส่วนการใช้แรงงานต่ำ เมื่อเทียบกับการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร และมีความสัมพันธ์กับลูกค้าต่ำ เช่น สหกรณ์รถแท็กซี่ เป็นต้น แนวทางการจัดการจึงควรมีการจัดการที่สำคัญโดยการเลือกรุ่นของรถที่นำมาให้บริการ ลูกค้าแต่ละรายควรได้รับบริการที่เป็นมาตรฐาน มีการติดตั้งมิเตอร์คิดค่าบริการโดยมิเตอร์ที่เดินอย่างเที่ยงตรง มีบริการเรียกโดยรับลูกค้าตามสถานที่ที่โทรศัพท์นัดหมายหรือเรียกให้ไปรับ เป็นต้น

2) **ร้านบริการ** เป็นระบบบริการที่มีสัดส่วนการใช้แรงงานต่ำเมื่อเทียบกับการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร แต่มีความสัมพันธ์กับลูกค้าสูง เช่น ธุรกิจให้บริการสูบน้ำแก่เกษตรกร เป็นต้น จะต้องมีการจัดการบริการให้มีความยืดหยุ่นตามความต้องการของเกษตรกรแต่ละราย เปรียบเสมือนระบบการผลิตแบบ job shop

3) การบริการมวลชน เป็นระบบบริการที่มีสัดส่วนการใช้แรงงานสูงเมื่อเทียบกับการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร แต่มีความสัมพันธ์กับลูกค้าต่ำ เช่น สหกรณ์ร้านค้า เป็นต้น ดังนั้นการจัดการด้านการลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ไม่มากนัก แต่ต้องจัดวางผังของร้านสหกรณ์ให้สามารถหาสินค้าได้โดยง่ายและสะดวก และควรมีกรอบพนักงานขายให้มีมารยาทดี เป็นต้น

4) การบริการวิชาการและวิชาชีพ เป็นระบบบริการที่มีสัดส่วนการใช้แรงงานสูงเมื่อเทียบกับการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร และมีความสัมพันธ์กับลูกค้าสูงด้วย ซึ่งในธุรกิจของสหกรณ์ยังไม่มีบริการวิชาชีพอิสระดังเช่น แพทย์ หนายความ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต หรือวิศวกร แต่เมื่อพิจารณาในธุรกิจบริการของสหกรณ์ก็พบว่า มีบริการที่มีสัดส่วนการลงทุนในแรงงานสูงและมีความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือสมาชิกของสหกรณ์สูงด้วย นั่นคือ ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร เช่น การบริการผสมเทียมสัตว์ การให้ความรู้แก่สมาชิกที่เป็นเกษตรกรในเรื่องการวางแผนการเพาะปลูก การให้บริการบำรุงที่ดิน เป็นต้น ธุรกิจเหล่านี้มีการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรไม่มากนัก และมักเป็นการให้บริการในสถานที่ของลูกค้าหรือสมาชิกสหกรณ์ ดังนั้นจึงต้องจัดการเรื่องตารางเวลาที่จะให้บริการและการจัดบริการที่มีคุณภาพ บริการด้านวิชาชีพนี้ไม่สามารถจัดให้เป็นแบบอัตโนมัติหรือเป็นแบบมาตรฐานเดียวกันทั้งหมดได้ เพราะลูกค้ามีความต้องการบริการที่แตกต่างกันไป บางครั้งต้องอาศัยวิจารณญาณส่วนบุคคลของผู้ให้บริการในการตัดสินใจด้วย

กิจกรรม 6.2.3

1. เกณฑ์ที่ใช้จัดรูปแบบของระบบบริการมีอะไรบ้าง
2. รูปแบบของระบบบริการมีกี่อย่าง อะไรบ้าง
3. การขายสินค้าในร้านสหกรณ์มีระบบบริการแบบใด และควรจัดการธุรกิจอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 6.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.2 เรื่องที่ 6.2.3)

แผนการสอนตอนที่ 6.3

การวางแผนระบบการผลิตของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 6.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 6.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนระบบการผลิตของสหกรณ์
- 6.3.2 การวางแผนผลิตภัณฑ์และกำลังการผลิตของสหกรณ์
- 6.3.3 การวางแผนทำเลที่ตั้ง กระบวนการผลิต และผังสถานประกอบการของสหกรณ์
- 6.3.4 การวางแผนปฏิบัติการการผลิตของสหกรณ์

แนวคิด

1. การวางแผนระบบการผลิตของสหกรณ์ ประกอบด้วย การวางแผนผลิตภัณฑ์ การวางแผนกำลังการผลิต การวางแผนทำเลที่ตั้ง การวางแผนกระบวนการผลิต การวางแผนผังสถานประกอบการ และการวางแผนปฏิบัติการการผลิตของสหกรณ์ โดยที่การวางแผนปฏิบัติการการผลิตเป็นการวางแผนระยะสั้น นอกนั้นเป็นการวางแผนระยะยาวไม่ว่าจะเป็นการวางแผนผลิตภัณฑ์ การวางแผนกำลังการผลิต ทำเลที่ตั้ง กระบวนการผลิต และการวางแผนผังสถานประกอบการ ซึ่งล้วนแต่เป็นการลงทุนที่ผูกพันสหกรณ์เป็นระยะเวลานาน
2. การวางแผนผลิตภัณฑ์เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญยิ่งในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นช่วงการพิจารณาว่าสหกรณ์ควรเลือกพัฒนาผลิตภัณฑ์ใด อย่างไร เพื่อสนองตอบต่อกลุ่มเป้าหมายกลุ่มใด และเมื่อใด ส่วนการวางแผนกำลังการผลิตเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับจำนวนผลผลิตสูงสุดที่หน่วยผลิตของสหกรณ์จะสามารถผลิต รองรับ หรือจัดเก็บได้ ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่ผูกพันสหกรณ์ในระยะยาว
3. การวางแผนทำเลที่ตั้งเป็นกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดทำเลที่ตั้งของสถานประกอบการ ส่วนการวางแผนกระบวนการผลิตเกี่ยวข้องกับการเลือกกระบวนการผลิต การกำหนดทิศทางการไหลของงานและเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต สำหรับการวางแผนผังสถานประกอบการ เป็นการจัดการสถานที่ในการวางเครื่องจักร แผนงานพื้นที่จัดเก็บ ทางเดินและพื้นที่ทั่วไป เพื่อให้เกิดการประสานงาน เกิดความต่อเนื่องของการไหลของงาน เกิดความปลอดภัยแก่คนงานและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

4. การวางแผนปฏิบัติการการผลิตของสหกรณ์ จะต้องนำแผนการผลิตรวมมาจัดทำตารางการผลิตหลัก ซึ่งแสดงรายละเอียดปริมาณของสินค้าแต่ละชนิดที่จะผลิตในช่วงระยะเวลาของการวางแผน โดยคำนึงถึงปริมาณและกำหนดเวลาในการส่งมอบสินค้า รวมทั้งสินค้าคงคลังที่คงเหลืออยู่ในมือ

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.3.1 “แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนระบบการผลิตของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนระบบการผลิตของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.3.2 “การวางแผนผลิตภัณฑ์และกำลังการผลิตของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนผลิตภัณฑ์และกำลังการผลิตของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.3.3 “การวางแผนทำเลที่ตั้ง กระบวนการผลิต และผังสถานประกอบการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนทำเลที่ตั้ง กระบวนการผลิต และผังสถานประกอบการของสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.3.4 “การวางแผนปฏิบัติการการผลิตของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนปฏิบัติการการผลิตของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 6.3.1

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนระบบการผลิตของสหกรณ์

การดำเนินงานการผลิตและปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการวางแผน (planning) และการควบคุม (controlling) เพื่อให้ระบบสามารถผลิตหรือปฏิบัติการ (operation) ให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพในปริมาณ เวลา และสถานที่ที่ต้องการ โดยมีต้นทุนที่ต่ำสุด ซึ่งในตอนที 6.3 นี้จะกล่าวเฉพาะการวางแผนระบบการผลิต ส่วนการปฏิบัติการและการควบคุมการผลิตจะกล่าวต่อไปในตอนที 6.4

1. ความหมายของการวางแผนระบบการผลิต

การวางแผนระบบการผลิต หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

1.1 what to produce หมายถึง จะผลิตอะไร ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนและพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

1.2 how to produce หมายถึง จะผลิตอย่างไร ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนกระบวนการผลิต รวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จะใช้ในการผลิต

1.3 where to produce หมายถึง จะผลิตที่ไหน ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับทำเลที่ตั้ง การวางแผนกำลังการผลิต ตลอดจนการวางแผนจัดหาผู้ร่วมผลิตจากภายนอกหรือผู้รับช่วงการผลิต

1.4 when to produce หมายถึง จะผลิตเมื่อใด ดังนั้นจึงต้องวางแผนการผลิตรวม (aggregate production planning) เพื่อให้ใช้กำลังการผลิตที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตามที่ได้พยากรณ์อุปสงค์หรือความต้องการของลูกค้าไว้ หลังจากนั้นจึงกำหนดตารางการผลิตหลัก (master production schedule: MPS) แล้ววางแผนความต้องการวัสดุ (material requirement planning: MRP)

1.5 who will produce หมายถึง พนักงานคนใดหรือกลุ่มใดเป็นผู้ผลิต ดังนั้นจึงต้องวางแผนจัดกำลังคน (man planning) เข้าสู่งานการผลิตนั้นๆ เพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องให้มากที่สุด แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงกฎหมายแรงงานที่กำหนดเวลาการทำงานปกติและเวลาพักของลูกจ้างไว้ด้วย

สำหรับในกระบวนการผลิตที่ต้องใช้เครื่องจักรเป็นหลักจำเป็นต้องมีการวางแผนเครื่องจักร (machine planning) เพื่อใช้เครื่องจักรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตามทฤษฎีแล้วเครื่องจักรต้องทำงาน 24 ชั่วโมงทุกวันโดยไม่มีการหยุดทำงาน แต่ในการทำงานจริงเครื่องจักรจำเป็นต้องหยุดพักในกรณีต่างๆ เช่น การหยุดเพื่อปรับตั้งชิ้นงาน หรือเพื่อการซ่อมแซม หรือเพื่อตรวจสอบชิ้นงาน หรืออาจเนื่องมาจากไม่มีคำสั่งผลิตเนื่องจากความต้องการของลูกค้าลดลง เป็นต้น

1.6 **how much to produce** หมายถึง จะผลิตมากน้อยเพียงใด ดังนั้นจึงต้องวางแผนปริมาณที่จะผลิต และขนาดการผลิตที่ประหยัดในการผลิตสินค้าแต่ละรุ่น หรือแต่ละขนาด (economic batch size)

ข้อ 1.5 และ ข้อ 1.6 เป็นการจัดตารางการผลิตหรือปฏิบัติการ (scheduling operation) เพื่อให้ทราบถึงปริมาณ เวลา สถานการณ์ กำหนดเวลาในการใช้เครื่องจักร พนักงาน และวัสดุต่าง ๆ รวมถึงลำดับงานที่ต้องทำก่อนหลัง

2. การวางแผนระบบการผลิตจำแนกตามระยะเวลา

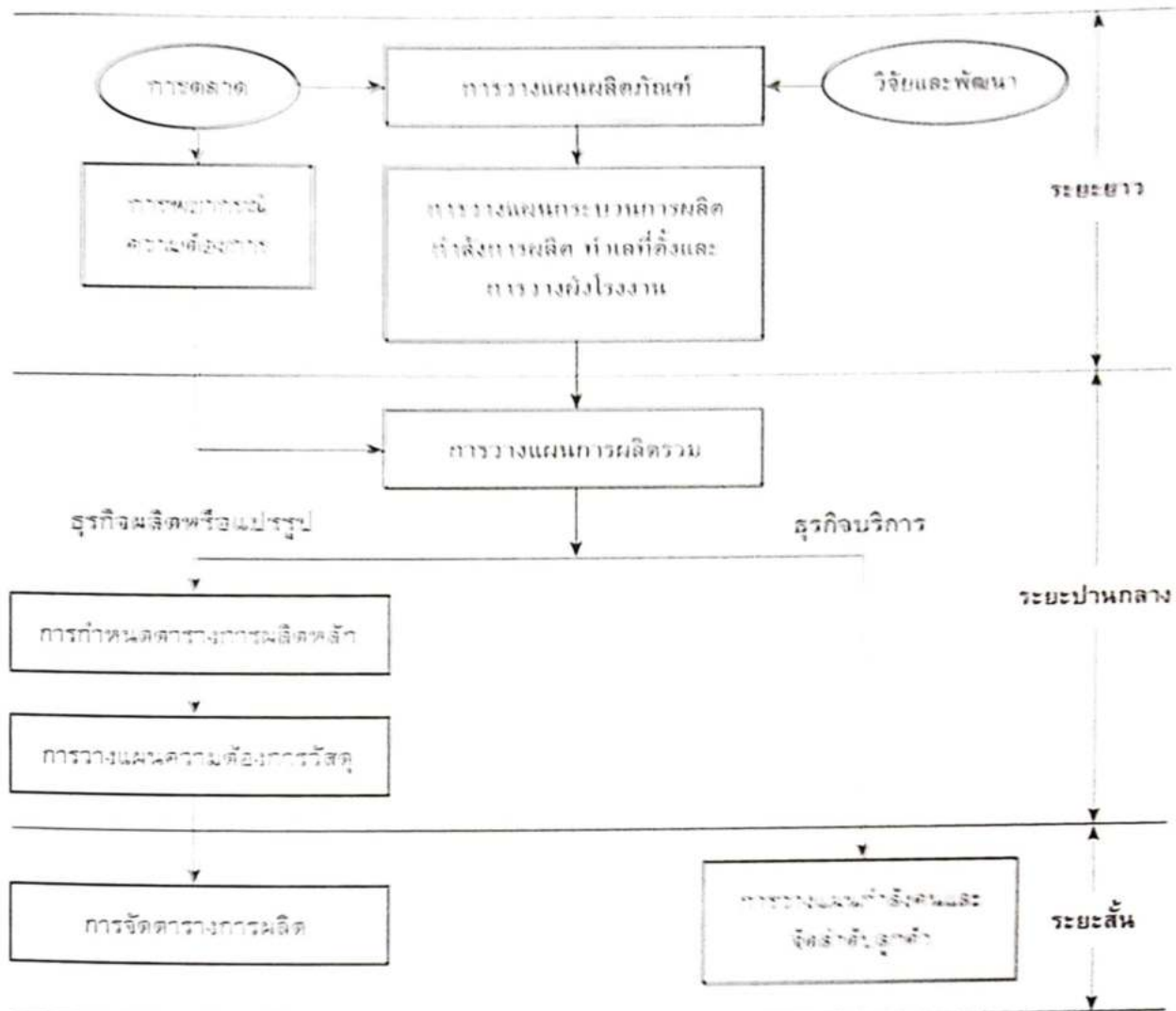
การวางแผนระบบการผลิตอาจจำแนกตามระยะเวลาได้เป็น การวางแผนการผลิตระยะยาว การวางแผนการผลิตระยะปานกลาง และการวางแผนการผลิตระยะสั้น

2.1 การวางแผนการผลิตระยะยาว เป็นการวางแผนการผลิตที่ครอบคลุมระยะเวลานาน โดยทั่วไปเมื่อตัดสินใจไปแล้วจะมีผลผูกพันต่อสหกรณ์ในระยะเวลา 3-5 ปี และใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผนผลิตภัณฑ์ การวางแผนกระบวนการผลิต การวางแผนกำลังการผลิต รวมถึงการวางแผนทำเลที่ตั้ง และการวางแผนผังสถานประกอบการ การวางแผนเหล่านี้มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน เช่น การเลือกทำเลที่ตั้งมีความสัมพันธ์กับการวางแผนผังสถานประกอบการ เมื่อสหกรณ์ตัดสินใจเลือกทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมที่สุดได้แล้ว ก็จะต้องออกแบบตัวอาคารโรงงาน หรือร้านค้า และวางแผนผังสถานประกอบการโดยจัดวางเครื่องจักร หรืออุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับกระบวนการผลิตและบริการที่ได้ออกแบบไว้ เป็นต้น

2.2 การวางแผนการผลิตระยะปานกลาง เป็นการวางแผนการผลิตสำหรับช่วงระยะเวลา 6-18 เดือน ซึ่งต้องวางแผนให้สอดคล้องกับกำลังการผลิต รูปแบบของผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิตที่ได้ออกแบบไว้ในแผนการผลิตระยะยาว โดยขั้นตอนแรกของการวางแผนการผลิตระยะปานกลางเป็นการวางแผนการผลิตรวม หลังจากนั้นจึงกำหนดตารางการผลิตหลัก และวางแผนความต้องการวัสดุ ตามลำดับ

2.3 การวางแผนการผลิตระยะสั้น เป็นการวางแผนการผลิตสำหรับช่วงระยะเวลาไม่เกิน 6 เดือน โดยทั่วไปธุรกิจผลิตสินค้าหรือแปรรูป มักจัดทำเป็นแผนการผลิตประจำวัน หรือรายสัปดาห์ ซึ่งเรียกว่า "การจัดตารางการผลิต" โดยกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมที่จะต้องทำ เช่น กำหนดปริมาณที่จะผลิต วันเวลาที่จะต้องปฏิบัติการ จำนวนแรงงานที่ต้องใช้ ระบุเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต มีการจัดลำดับงานที่จะต้องทำเพื่อให้ทราบว่าจะต้องทำอะไรก่อน งานใดทำหลัง เป็นต้น ส่วนธุรกิจบริการจะวางแผนกำลังคน และจัดลำดับลูกค้าเป็นรายสัปดาห์หรือรายวัน

โดยสรุปสามารถแสดงการวางแผนระบบการผลิตจำแนกตามระยะเวลาได้ ดังภาพที่ 6.8



ภาพที่ 6.8 การวางแผนระบบการผลิตจำแนกตามระยะเวลา

3. วัตถุประสงค์ของการวางแผนระบบการผลิต

การวางแผนระบบการผลิตมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จในการดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์ เนื่องจากการวางแผนระบบการผลิตจะทำให้สหกรณ์มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ สามารถผลิตและส่งมอบสินค้าหรือการบริการที่มีคุณภาพ ส่งมอบได้ตามกำหนดเวลา และมีต้นทุนการผลิตต่ำที่สุดลดระยะเวลาในวงจรของการผลิต มีการใช้ทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นแรงงาน วัสดุ และเครื่องจักร ให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยทั่วไปการวางแผนระบบการผลิตมีวัตถุประสงค์สรุปได้ดังต่อไปนี้

3.1 เพื่อลดเวลาที่ใช้ในการผลิต เป้าหมายหลักของการวางแผนระบบการผลิตก็เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าระบบการผลิตมีความพร้อมที่จะทำการผลิตให้เสร็จสมบูรณ์ได้โดยใช้เวลาน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เช่น มีการนำแผนภูมิแกนต์ (gantit chart) และเทคนิคการบริหารโครงการด้วย PERT/CPM มาใช้ในการกำหนดเวลาเริ่มต้น เวลาสิ้นสุดของกิจกรรมการผลิตแต่ละอย่าง กำหนดว่ากิจกรรมใดควรทำก่อน กิจกรรมใดทำหลัง หรือเริ่มทำพร้อมกันได้ หากพบว่า ที่สถานงานใดมีภาระงานมากเกินไปกำลังการผลิต ก็จะต้องพิจารณาย้ายพนักงานจากสถานงานที่มีภาระงานน้อยไปช่วยเป็นการชั่วคราว เพื่อให้งานทั้งหมดเสร็จโดยเร็ว

3.2 เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรในการผลิตอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ การวางแผนระบบการผลิต จะทำให้สามารถบริหารจัดการกำลังการผลิตที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ มีการจัดสรรทรัพยากรการผลิตเพื่อทำการผลิตในปริมาณและเวลาที่ทันต่อการส่งมอบให้ลูกค้า ช่วยลดการสำรองวัตถุดิบในมือ ทำให้มั่นใจได้ว่าหน่วยผลิตมีวัตถุดิบเพียงพอในเวลาที่ต้องการใช้ และไม่มีวัตถุดิบมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ซึ่งปัจจุบันมีการนำการจัดการห่วงโซ่อุปทานมาใช้ร่วมในการดำเนินงานการผลิต (integrated supply chain) โดยสร้างพันธมิตรหรือความสัมพันธ์อันดีกับซัพพลายเออร์จนเสมือนหนึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ ประกอบกับการใช้ระบบการผลิตแบบลีน (lean production system) ที่มุ่งลดหรือขจัดความสูญเปล่าในระบบการผลิต และระบบทันเวลาพอดี (just-in-time) ที่มุ่งเน้นไม่ให้มีการจัดเก็บสินค้าคงเหลือไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ งานระหว่างผลิต หรือสินค้าสำเร็จรูป จึงทำให้สินค้าคงคลังเป็นศูนย์ (zero-inventory) หรือให้มีน้อยที่สุด โดยประสานกับซัพพลายเออร์ให้ส่งมอบชิ้นส่วนหรือวัตถุดิบให้ทันเวลากับความต้องการผลิตพอดี และเมื่อผลิตเสร็จก็ส่งมอบสินค้านั้นให้กับลูกค้าทันเวลาที่ลูกค้าต้องการเช่นกัน

3.3 เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้ การวางแผนระบบการผลิตทำให้สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าได้ล่วงหน้า จึงทำให้สหกรณ์สามารถปรับตัวหรือหาแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เช่น การทำงานล่วงเวลา การจ้างคนงานชั่วคราว การใช้ผู้รับจ้างช่วง (subcontractors) หรือในทางตรงข้ามอาจต้องปรับลดคนงานลงชั่วคราว เป็นต้น

3.4 เพื่อให้เกิดการประสานงานในทุกๆ ส่วนของระบบการผลิต ทั้งเรื่องของแรงงาน เครื่องจักร และการทำงานที่ประสานสอดคล้องกับแผนอื่นๆ ที่ทำหน้าที่หลักได้แก่ ฝ่ายการตลาดและฝ่ายการเงิน รวมทั้งการประสานสอดคล้องกับแผนอื่นที่ทำหน้าที่สนับสนุนการผลิต ไม่ว่าจะเป็นแผนการจัดซื้อ แผนกบำรุงรักษา แผนกคลังสินค้า แผนกจัดส่ง เป็นต้น

3.5 เพื่อลดปัญหาคอขวด ทำให้กระบวนการผลิตไหลลื่น เนื่องจากการวางแผนความต้องการกำลังการผลิต (capacity requirement planning: CRP) ทำให้ทราบถึงกำลังการผลิตที่จำเป็นสำหรับแต่ละสถานงาน (working station) เช่น แรงงาน เครื่องจักร หรือปัจจัยการผลิตทางกายภาพอื่นๆ ว่าควรจะต้องมีปริมาณเท่าใด และต้องการในช่วงเวลาใด โดยจะรับข้อมูลความต้องการวัสดุจากการวางแผนความต้องการวัสดุ (MRP) มาประเมินผลเกี่ยวกับภาระงาน (work load) ของสถานงานต่างๆ ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่ากำลังการผลิตที่มีอยู่ และกำลังการผลิตที่ต้องการในช่วง

เวลานั้นมีความสมดุลเพียงพอสำหรับแต่ละหน่วยงาน และทำให้กระบวนการผลิตไหลลื่นไม่มีงานมารออยู่เป็นจำนวนมาก

3.6 เพื่อเพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้าส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์ การวางแผนระบบการผลิตช่วยทำให้การผลิตเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีผลผลิตที่มีคุณภาพ ลูกค้าได้ใช้สินค้าตรงตามความต้องการโดยมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ และลูกค้าจ่ายซื้อได้ในราคาที่เหมาะสม ก่อให้เกิดความเชื่อถือ และส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในมุมมองของลูกค้า

กิจกรรม 6.3.1

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับ where to produce จะต้องมี การวางแผนการผลิตในเรื่องใด
2. การวางแผนระบบการผลิตระยะยาวเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 6.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.3 เรื่องที่ 6.3.1)

เรื่องที่ 6.3.2

การวางแผนผลิตภัณฑ์และกำลังการผลิตของสหกรณ์

การวางแผนผลิตภัณฑ์เป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เพราะจะต้องพัฒนาให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา ส่วนการวางแผนกำลังการผลิตเป็นการกำหนดระดับของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานและมีผลผูกพันในระยะยาว เช่น การก่อสร้างอาคารโรงงาน การซื้อเครื่องจักร เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์จะต้องวางแผนผลิตภัณฑ์และตัดสินใจอย่างรอบคอบในการกำหนดกำลังการผลิตที่เหมาะสมกับสหกรณ์

1. การวางแผนผลิตภัณฑ์

การวางแผนผลิตภัณฑ์ (product planning) เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญยิ่งในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นช่วงการพิจารณาว่ากิจการควรเลือกพัฒนาผลิตภัณฑ์ใด อย่างไร เพื่อสนองตอบกลุ่มเป้าหมายกลุ่มใด และเมื่อใด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามเป้าหมายของสหกรณ์ การวางแผนผลิตภัณฑ์มีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งในภาษาอังกฤษว่า “fuzzy front-end” ซึ่งหมายถึงช่วงเริ่มต้นอันสับสน เนื่องจากการวางแผนผลิตภัณฑ์ไม่มีโครงสร้างหรือวิธีการทำงานแน่นอนที่ทุกกิจการจะสามารถยึดถือปฏิบัติเหมือนกัน

ได้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลและการทำงานในช่วงการวางแผนผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละกิจการ

1.1 ความสำคัญของการวางแผนผลิตภัณฑ์ การวางแผนผลิตภัณฑ์ช่วยให้สหกรณ์สามารถใช้ข้อมูลในการสร้างสรรค์แนวคิดและตัดสินใจเลือกแนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ที่ได้จากการวางแผนผลิตภัณฑ์ คือ แผนผลิตภัณฑ์ (product plan) ซึ่งระบุรายละเอียดของกลุ่มเป้าหมาย เทคโนโลยีที่จะใช้ เป้าหมายในการผลิตหรือบริการ ข้อจำกัดต่างๆ เป้าหมายทางการเงิน เงินทุนและระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างชัดเจน แผนผลิตภัณฑ์ที่ดีจะช่วยให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ จากขั้นตอนการพัฒนาและทดสอบผลิตภัณฑ์ การทดสอบการตลาด ไปสู่การสร้างรายได้ให้แก่สหกรณ์เป็นไปอย่างรวดเร็ว ราบรื่น และตรงเป้าหมาย การวางแผนผลิตภัณฑ์ที่ดีช่วยให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จสามารถสร้างผลกำไร เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความเข้มแข็งให้แก่กิจการ ในทางกลับกัน สหกรณ์ที่ไม่มีการวางแผนผลิตภัณฑ์ที่ดีมักประสบปัญหาต่างๆ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ไม่สอดคล้องกับการรับรู้คุณค่าของกลุ่มเป้าหมาย ทำให้ไม่มีตลาดเพียงพอสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ และนำไปสู่การยกเลิกผลิตภัณฑ์นั้นในที่สุด ทิศทางของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่ชัดเจนแน่นอนมีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง การกระจายสินค้าสู่ตลาดในเวลาที่ไม่เหมาะสม จำนวนโครงการไม่สอดคล้องกับทรัพยากรของสหกรณ์ และปัญหาจากการจัดสรรทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

1.2 การจัดองค์การเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ แต่เดิมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้มอบหมายงานให้ฝ่ายผลิตดำเนินการโดยลำพัง แต่ผลที่เกิดขึ้น คือ การขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานและขาดการวางแผนล่วงหน้าสำหรับช่วงงานที่มีความต่อเนื่องกัน ทำให้บ่อยครั้งไม่สามารถผลิตได้ด้วยเทคโนโลยีปัจจุบันที่กิจการมีอยู่ หรือต้องการลงทุนเพิ่มและไม่คุ้มค่ากับการลงทุน มีการแก้ไขแบบของผลิตภัณฑ์ ทำให้สูญเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายเป็นอย่างมาก ดังนั้นจึงมีการจัดตั้งทีมวิศวกรรมร่วมขนาน (concurrent engineering team) ซึ่งประกอบไปด้วยบุคลากรจากหลายหน่วยงาน ได้แก่ ฝ่ายตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายบริการลูกค้า หรืออาจรวมไปถึงผู้จัดหาวัตถุดิบด้วยก็ได้ มาทำงานร่วมกันเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ พยายามเร่งกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สำเร็จโดยเร็วที่สุดด้วยการทำงานต่างๆ ไปพร้อมๆ กัน แทนการทำงานเป็นลำดับขั้น ซึ่งจะช่วยลดการสูญเสียทางด้านเวลาและต้นทุนจากการปรับแก้ผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างมาก

1.3 ขั้นตอนการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ มี 6 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การเกิดแนวคิดในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่
- 2) การคัดเลือกแนวคิดที่มีความเป็นไปได้ทางธุรกิจ
- 3) การออกแบบผลิตภัณฑ์ขั้นต้น
- 4) การนำแบบผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบแล้วมาจัดทำเป็นผลิตภัณฑ์ต้นแบบ (prototype)
- 5) การทดสอบผลิตภัณฑ์ต้นแบบว่ามีคุณสมบัติและประโยชน์ใช้สอยตามที่ต้องการ
- 6) การออกแบบขั้นสุดท้าย ซึ่งต้องมีข้อกำหนดเชิงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์และข้อเสนอแนะ

เพื่อให้ฝ่ายผลิตดำเนินการผลิตได้จริงตามที่ต้องการ

ขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นไม่จำเป็นต้องปฏิบัติเรียงตามลำดับกันลงมาเสมอไป เพราะในบางครั้งเมื่อพัฒนามาถึงขั้นที่สี่ คือ การจัดทำเป็นผลิตภัณฑ์ต้นแบบ หรือขั้นที่ห้าการทดสอบผลิตภัณฑ์ต้นแบบแล้ว อาจพบปัญหาทำให้ต้องย้อนกลับไปออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ก็ได้ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด

1.4 แนวทางการวางแผนผลิตภัณฑ์ มี 5 ขั้นตอนดังนี้

1) *การสำรวจและพิจารณาโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่* โดยศึกษาข้อมูลทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ เพื่อระบุโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ว่า สหกรณ์ควรทำโครงการอะไร เพื่อสนองตอบความต้องการของกลุ่มเป้าหมายใด ข้อมูลภายในที่สำคัญ ได้แก่ กลยุทธ์และความสามารถหลัก (core competencies) เช่น เทคโนโลยีที่สหกรณ์มีอยู่ ช่องทางกระจายสินค้า เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดขอบเขตความเป็นไปได้ และพิจารณาใช้ความสามารถหลักของสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่วนข้อมูลภายนอกที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ทางเลือกต่างๆ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ ระดับราคาสินค้า และภูมิอากาศ ที่มีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

2) *การสังเคราะห์ความคิด* โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจทางเลือกอย่างกว้างขวางทุกแง่มุมตามเป้าหมายและขอบเขตของโครงการ และเพื่อสร้างความคิดทางเลือกใหม่จำนวนมากและหลากหลาย ซึ่งการสังเคราะห์ความคิดโดยทั่วไปประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อยๆ ที่ต้องทำต่อเนื่องกัน คือ (1) การตั้งเป้าหมายและขอบเขตการทำงาน (2) การสังเคราะห์ความคิดเพื่อสร้างความคิดย่อยๆ เป็นทางเลือกจำนวนมาก และ (3) การสังเคราะห์ความคิดเพื่อรวบรวมสานความคิดย่อยๆ เข้าเป็นผลลัพธ์ที่สามารถสนองตอบความต้องการได้

3) *การคัดสรรความคิด* มีเป้าหมายเพื่อลดจำนวนตัวเลือกลงในขณะที่ทำให้ความคิดมีคุณภาพสูงขึ้น จึงต้องอาศัยการคิดสร้างสรรค์ทางเลือกย่อยๆ จำนวนมาก ไปพร้อมๆ กับการประเมินทางเลือก เพื่อพิจารณาผสมผสานส่วนที่ดีของทางเลือกต่างๆ เข้าด้วยกันให้ได้ผลลัพธ์ใหม่ที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้สูงสุดที่จะประสบความสำเร็จ การตั้งเกณฑ์การประเมินที่ดีและครบถ้วน รวมทั้งการกำหนดน้ำหนักของเกณฑ์อย่างเหมาะสม มีความสำคัญมากต่อการคัดสรรความคิด เกณฑ์การคัดสรรความคิดมี 3 ด้านใหญ่ๆ คือ (1) ลำดับความสำคัญของโครงการ (project priorities) โดยพิจารณาความสอดคล้องกับทิศทางนวัตกรรม ทิศทางของกลยุทธ์ ศักยภาพที่สหกรณ์มุ่งพัฒนา เป้าหมายและทรัพยากรของโครงการ ระยะเวลาในการพัฒนา งบประมาณของโครงการ เป็นต้น (2) คุณประโยชน์สำหรับผู้บริโภค เช่น มีประสิทธิภาพ ใช้งานง่าย ความพึงพอใจในการสนองความต้องการ ความปลอดภัย เป็นต้น และ (3) ความเหมาะสมกับสภาวะทางธุรกิจและเทคโนโลยี เช่น ตำแหน่งในตลาด ความสามารถในการแข่งขัน ความพร้อมทางเทคโนโลยี ความซับซ้อนของโครงการ เป็นต้น

4) *การพัฒนาและทดสอบแนวคิด* การทดสอบแนวคิดมีความคล้ายคลึงกับการคัดสรรความคิดในแง่ที่เป็นขั้นตอนของการลดจำนวนทางเลือก การทดสอบแนวคิดเป็นการประเมินผลตามความเห็นของผู้ใช้ โดยมีเป้าหมายเพื่อระบุตำแหน่งแนวคิด (concept positioning) และประเมินแนวคิด (concept evaluation) โดยการระบุตำแหน่งแนวคิด เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือทางเลือกอื่นๆ ในตลาด

ศึกษาตลาดเป้าหมายอย่างชัดเจน และคาดคะเนการตอบรับผลิตภัณฑ์ซึ่งมีผลโดยตรงต่อยอดขายของกิจการ ส่วนการประเมินแนวคิดทำให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของแนวคิดที่ควรได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย

5) **การวิเคราะห์ทางธุรกิจ** เป็นการศึกษาความเป็นไปได้และประเมินศักยภาพของโครงการ โดยการคาดการณ์ยอดขาย ความต้องการผลิตภัณฑ์ในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ การลงทุนในเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ จุดคุ้มทุน ผลกำไรที่จะได้รับ และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ซึ่งการวิเคราะห์ทางธุรกิจมีความสัมพันธ์มากกับกลยุทธ์ทางการตลาด จึงควรกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดไปพร้อมๆ กัน ผลของการวิเคราะห์ทางธุรกิจทำให้สามารถตั้งราคาขายผลิตภัณฑ์ได้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนการตลาด

1.5 หลักการพื้นฐานในการออกแบบผลิตภัณฑ์ มีหลักการที่สำคัญดังนี้

1) **การออกแบบให้ผลิตภัณฑ์มีความทนทาน (robust design)** มีวัตถุประสงค์เพื่อให้แบบผลิตภัณฑ์นั้น สามารถทนต่อความแปรปรวนที่อาจเกิดขึ้นในขั้นตอนของการผลิตหรือการประกอบ โดยที่ความแปรปรวนดังกล่าวจะไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตามที่ได้กำหนดไว้

2) **การออกแบบให้เป็นชิ้นส่วนประกอบมาตรฐาน (modular design)** เป็นการออกแบบให้ผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่กิจการมีอยู่นั้น สามารถให้ชิ้นส่วนประกอบที่สามารถเปลี่ยนหรือทดแทนกันได้ เพื่อให้ง่ายต่อการจัดการของฝ่ายผลิต

3) **การประยุกต์คอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์ (computer-aided design: CAD)** เป็นการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการเขียนแบบผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการเตรียมและพิมพ์เอกสารทางวิศวกรรมเพื่อการผลิต ช่วยให้ผู้ออกแบบสามารถเขียนแบบทั้งในรูปแบบ 2 มิติ และ 3 มิติได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

4) **การประยุกต์คอมพิวเตอร์ช่วยในการผลิต (computer-aided manufacturing: CAM)** เป็นการใช้ชุดคำสั่งจากซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์เพื่อสั่งและควบคุมเครื่องจักรให้ผลิตชิ้นงานโดยอัตโนมัติ แทนการใช้พนักงาน โดยนำข้อมูลแบบผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจากการออกแบบด้วยซอฟต์แวร์ CAD มาแปลงให้เป็นชุดคำสั่งในรูปแบบที่เครื่องจักรสามารถเข้าใจ ที่เรียกว่า G-Code เพื่อให้สามารถสั่งและควบคุมเครื่องจักรให้ทำงานได้อย่างอัตโนมัติ

5) **เทคโนโลยีเสมือนจริง (virtual reality technology) และภาพเสมือนจริง (virtual reality)** เป็นรูปแบบของการใช้ภาพสื่อสารแทนสิ่งที่เป็นจริง และให้ผู้ใช้สามารถตอบโต้หรือตอบสนองกับภาพเหล่านั้นได้ ปกติแล้วข้อมูลที่น่ามาสร้างภาพเสมือนจริงนี้จะได้มาจาก CAD ซึ่งเทคโนโลยีนี้สามารถลดต้นทุนจากการแก้ไขแบบและความผิดพลาดจากการผลิตได้เป็นอย่างมาก และยังสามารถลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อีกด้วย

6) **วิศวกรรมคุณค่า (value engineering) และการวิเคราะห์คุณค่า (value analysis)** วิศวกรรมคุณค่าเป็นเทคนิคที่เน้นการปรับปรุงแบบผลิตภัณฑ์ก่อนการผลิต โดยวิเคราะห์แยกแยะหน้าที่การทำงานของผลิตภัณฑ์ออกมาเป็นชิ้นส่วนย่อย แล้วคิดต้นทุนของหน้าที่งานแต่ละชิ้นส่วน เพื่อประเมินคุณค่าของผลิตภัณฑ์แต่ละชิ้นส่วน พร้อมทั้งหาแนวทางลดชิ้นส่วนที่ไม่จำเป็นหรือไม่ก่อให้เกิดคุณค่าเพื่อ

ให้การผลิตทำได้รวดเร็วขึ้นและลดต้นทุนการผลิต ส่วนการวิเคราะห์คุณค่าจะเน้นในช่วงของการผลิต โดยพิจารณาแบ่งกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์นั้นออกเป็นกระบวนการย่อยๆ เพื่อหาว่ากระบวนการผลิตใดมีความสำคัญซึ่งสามารถสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ได้มาก และกระบวนการผลิตย่อยใดที่ไม่มีความจำเป็นหรือไม่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อผลิตภัณฑ์ ก็ให้ลดงานที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้น

7) **จริยธรรมและการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (ethics and environmentally friendly designs)** ผู้บริหารต้องมีจริยธรรมในการออกแบบผลิตภัณฑ์ต่างๆ โดยใช้ส่วนผสมที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

2. การวางแผนกำลังการผลิต

กำลังการผลิต (capacity) หมายถึง จำนวนผลผลิตสูงสุดที่หน่วยผลิตของสหกรณ์สามารถผลิตรองรับ หรือจัดเก็บได้ ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งหน่วยผลิตของสหกรณ์อาจเป็น เครื่องจักร พนักงาน แผนก คลังสินค้า โรงงาน ก็ได้ ส่วนหน่วยวัดกำลังการผลิตอาจวัดจากผลผลิต (output measures) หรือ วัดจากปัจจัยการผลิต (input measures) กรณีหน่วยวัดจากผลผลิต เช่น เครื่องกรองน้ำดื่มของสหกรณ์สามารถผลิตน้ำดื่มได้วันละ 30,000 ลิตร โรงงานผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์สามารถผลิตนมได้วันละ 300 ตัน เป็นต้น ส่วนกรณีที่ใช้หน่วยวัดจากปัจจัยการผลิต เช่น สหกรณ์บริการรถเช่า ให้บริการเช่ารถได้วันละ 10 คัน สหกรณ์ผลิตเฟอร์นิเจอร์หลายๆ ชนิดพร้อมกัน หน่วยวัดกำลังการผลิต คือ ปริมาณไม้ที่ใช้ในการผลิต เป็นต้น

2.1 **ความสำคัญของการวางแผนกำลังการผลิต** การวางแผนกำลังการผลิต (capacity planning) เป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว เพื่อกำหนดระดับของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้เงินลงทุนในจำนวนที่สูง และมีผลผูกพันต่อสหกรณ์ในระยะยาว เช่น สหกรณ์แห่งหนึ่งซื้อเครื่องจักรขนาดใหญ่มาใช้ในการผลิตสินค้าตามความต้องการที่คาดการณ์ว่าจะเพิ่มขึ้น แต่ถ้าความต้องการที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นไปตามที่ได้คาดการณ์ไว้ กำลังการผลิตที่จัดเตรียมไว้จะเกิดการสูญเปล่า ทำให้สหกรณ์ไม่ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนที่ดีพอ และจำเป็นต้องตัดสินใจต่อไปว่าจะใช้ทรัพยากรที่ว่างเปล่าเหล่านั้นอย่างไรต่อไป กำลังการผลิตมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ต้นทุนในการดำเนินงาน และความสามารถในการทำกำไร ในทางตรงข้ามหากลูกค้ามีความต้องการสินค้าหรือบริการสูงแต่สหกรณ์มีกำลังการผลิตไม่เพียงพอ ย่อมทำให้สหกรณ์เสียโอกาสในการสร้างรายได้และกำไร และเป็นการเปิดโอกาสให้คู่แข่งขั้นเข้าสู่ตลาด ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์จะต้องวางแผนและตัดสินใจอย่างรอบคอบในการกำหนดกำลังการผลิตที่เหมาะสมแก่สหกรณ์

2.2 **กลยุทธ์พื้นฐานในการวางแผนกำลังการผลิต** กลยุทธ์พื้นฐานที่สหกรณ์สามารถเลือกนำมาปรับใช้เพื่อการวางแผนกำลังการผลิตให้สัมพันธ์กับปริมาณความต้องการที่มีการเติบโตมากขึ้น ได้แก่

1) **กลยุทธ์กำลังการผลิตแบบนำ (capacity lead strategy)** เป็นการจัดเตรียมกำลังการผลิตก่อนที่ความต้องการของลูกค้าจะเกิดขึ้นจริง โดยพิจารณาจากความต้องการของลูกค้าที่คาดการณ์ได้ว่าจะเติบโตมากขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นการเตรียมกำลังการผลิตล่วงหน้า กลยุทธ์ในลักษณะนี้ยึดหลัก

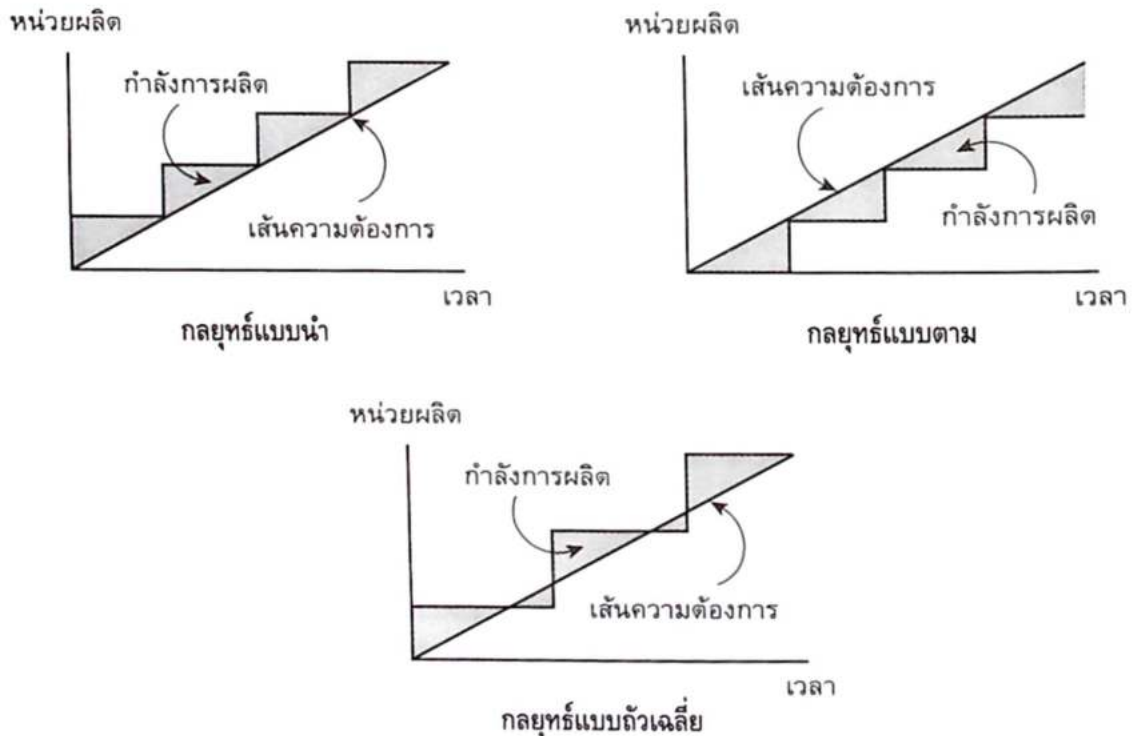
ความกล้าได้กล้าเสีย (aggressive strategy) ซึ่งสามารถทำให้ได้มาซึ่งตำแหน่งของการแข่งขันที่มีข้อได้เปรียบมากขึ้นเมื่อความต้องการทางการตลาดขยายตัวอย่างรวดเร็ว

2) กลยุทธ์กำลังการผลิตแบบตาม (capacity lag strategy) เป็นการ จัดหา กำลังการผลิต เพิ่มขึ้นหลังจากที่มีความต้องการเพิ่มขึ้นเกิดขึ้นจริง โดยมักจะรักษา กำลังการผลิต ให้น้อยกว่าความต้องการของลูกค้านำเสนอ รอจนความต้องการเพิ่มขึ้นอย่างแน่นอนจึงเพิ่มกำลังการผลิต กลยุทธ์ในลักษณะนี้ยึดหลักความระมัดระวัง แต่มีโอกาที่จะให้ค่าอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ดำเนินงานที่มีค่าสูงกว่าได้ เมื่อเปรียบเทียบกับกลยุทธ์กำลังการผลิตในลักษณะอื่น อย่างไรก็ตาม การใช้กลยุทธ์นี้มีโอกาสที่จะสูญเสียลูกค้าในระหว่างที่กำลังการผลิตไม่เพียงพอ ดังนั้นจึงเหมาะที่จะใช้ในอุตสาหกรรมที่ทำการผลิตตามมาตรฐาน หรือเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันไม่มากนัก ข้อสมมติของกลยุทธ์นี้ คือ ลูกค้าที่สูญเสียไปให้กับคู่แข่งจะย้อนกลับมาหลังจากที่กิจการขยายกำลังการผลิตแล้ว

3) กลยุทธ์กำลังการผลิตแบบถัวเฉลี่ย (average capacity strategy) เป็นการกำหนดระดับกำลังการผลิตโดยจะขยายออกไปในระดับที่สอดคล้องกับปริมาณความต้องการโดยเฉลี่ยที่คาดว่าจะเกิดขึ้น กลยุทธ์ในลักษณะนี้ยึดหลักทางสายกลางซึ่งผู้บริหารจะมีความแน่ใจในระดับหนึ่งว่าปริมาณผลผลิตที่ทำการผลิตเพิ่มขึ้นบางส่วนนั้นจะสามารถขายได้ทั้งหมด

กลยุทธ์พื้นฐานในการวางแผนกำลังการผลิตดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงโดยสรุปได้ดังภาพที่

6.9



ภาพที่ 6.9 กลยุทธ์พื้นฐานในการวางแผนกำลังการผลิต

2.3 การวัดประสิทธิภาพและอรรถประโยชน์ของกำลังการผลิต กำลังการผลิตที่ออกแบบไว้ (design capacity) เป็นกำลังการผลิตสูงสุดที่สามารถผลิตได้ภายใต้สภาพที่เป็นอุดมคติหรือทางทฤษฎี แต่กำลังการผลิตที่สามารถใช้ได้จริง (effective capacity) เป็นกำลังการผลิตที่คาดหวังว่าจะผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้ในระยะเวลาหนึ่งภายใต้สภาพปกติ ซึ่งคำนึงถึงข้อจำกัดของกระบวนการ เช่น การหยุดพักของคณงาน การหยุดซ่อมบำรุงเครื่องจักร การร่วตฤติบ เป็นต้น ดังนั้นกำลังการผลิตที่สามารถใช้ได้จริงมักจะต่ำกว่ากำลังการผลิตที่ออกแบบไว้

การวัดประสิทธิภาพ (efficiency) และอรรถประโยชน์ (utilization) หรือการใช้งานของกำลังการผลิต มีสูตรดังนี้

$$\text{ประสิทธิภาพ} = \frac{\text{ผลผลิตที่เกิดขึ้นจริง}}{\text{กำลังการผลิตที่สามารถใช้ได้จริง}}$$

$$\text{อรรถประโยชน์} = \frac{\text{ผลผลิตที่เกิดขึ้นจริง}}{\text{กำลังการผลิตที่ออกแบบไว้หรือกำลังการผลิตสูงสุด}}$$

ตัวอย่างที่ 6.1 โรงสีข้าวของสหกรณ์มีกำลังการผลิตที่ออกแบบไว้หรือกำลังการผลิตสูงสุด 24 ตันต่อวันในเดือนมีนาคม ปรากฏว่าสหกรณ์ดำเนินการสีข้าวได้ผลผลิตจริงเฉลี่ย 18 ตันต่อวัน โดยกำลังการผลิตที่สามารถใช้ได้จริงเท่ากับ 20 ตันต่อวัน การคำนวณหาประสิทธิภาพและอรรถประโยชน์หรืออัตราการใช้งานของกำลังการผลิต สามารถทำได้ดังนี้

$$\text{ประสิทธิภาพ} = 18 \div 20 \times 100 = 90 \%$$

$$\text{อรรถประโยชน์หรืออัตราการใช้งาน} = 18 \div 24 \times 100 = 75\%$$

หมายความว่า โรงสีข้าวมีกำลังการผลิตที่ออกแบบไว้สามารถสีข้าวได้สูงสุด 24 ตันต่อวัน แต่สหกรณ์ใช้ประโยชน์ในการสีข้าวเพียง 18 ตันต่อวัน หรือคิดเป็นร้อยละ 75 ของกำลังการผลิตที่ออกแบบไว้ และเมื่อเทียบกับกำลังการผลิตที่สามารถใช้ได้จริง ปรากฏว่าผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงคิดเป็นร้อยละ 90 ของกำลังการผลิตที่สามารถใช้ได้จริง ผู้บริหารสหกรณ์ควรมุ่งเน้นที่การวัดอรรถประโยชน์ของกำลังการผลิตมากกว่าการมุ่งเน้นที่การวัดประสิทธิภาพของกำลังการผลิต จึงต้องพิจารณาว่ากำลังการผลิตของโรงสีข้าวนี้เหมาะสมหรือไม่

2.4 ปัจจัยสำคัญในการวางแผนกำลังการผลิต การวางแผนกำลังการผลิตมีปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารสหกรณ์ต้องคำนึงถึงดังต่อไปนี้

1) **สถานที่ผลิตและสิ่งอำนวยความสะดวก** จะต้องพิจารณาขนาดของโรงงาน ซึ่งโรงงานขนาดเล็กจะมีต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยสูงกว่าโรงงานที่มีขนาดใหญ่กว่า รวมถึงต้องพิจารณาระยะทางและ

ต้นทุนค่าขนส่ง สถานที่ผลิตที่มีระบบถ่ายเทอากาศ มีแสงสว่างเพียงพอเหมาะสม และมีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำการผลิตได้อย่างราบรื่น ย่อมทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้ผลผลิตมากขึ้นในหนึ่งหน่วยเวลาที่เท่ากันเมื่อเทียบกับสถานที่ผลิตที่ไม่ดี แสงสว่างไม่เพียงพอ หรืออากาศไม่ถ่ายเท

2) **ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์** โรงงานที่ทำการผลิตสินค้าเพียงชนิดเดียวย่อมกำหนดมาตรฐานการผลิตได้ง่าย ทำให้การผลิตมีความต่อเนื่องและผลิตได้รวดเร็ว แต่ถ้ามีการผลิตผลิตภัณฑ์หลายชนิด และแต่ละชนิดมีความแตกต่างกันมาก ทำให้ต้องเสียเวลาและต้นทุนในการปรับตั้งเครื่องจักรใหม่ (set up) ส่งผลให้ได้ผลผลิตน้อยลง

3) **กระบวนการผลิต** ถ้ากระบวนการผลิตไม่ได้มาตรฐานจะส่งผลให้มีของเสียหรือหน่วยที่มีตำหนิเกิดขึ้นในกระบวนการผลิต ทำให้ผลผลิตลดลงหรือล่าช้า เนื่องจากต้องแก้ไขงาน

4) **บุคลากร** การฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการผลิต การมีพนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน รวมทั้งมีความพึงพอใจในงาน อัตราการออกจากงานของพนักงานมีน้อย ก็จะทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น

5) **การปฏิบัติการ** หากสหกรณ์มีการจัดตารางการผลิตจะช่วยให้เกิดความสมดุลของสายการผลิต ลดเวลาสูญเปล่า ทำให้การใช้เครื่องจักรและแรงงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดซื้อวัตถุดิบทันเวลาพอดีกับการผลิต วัตถุดิบมีคุณภาพ อะไหล่และชิ้นส่วนประกอบมีเพียงพอและเหมาะสมต่อการผลิต คือ ไม่มีมากเกินไปจนทำให้เสียเวลาในการค้นหาหรือมีน้อยเกินไปจนขาดแคลน ก็จะสามารถดำเนินการผลิตได้ผลผลิตที่สูงขึ้น

6) **ปัจจัยภายนอกอื่น ๆ** เช่น กฎหมายที่กำหนดจำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงาน การสร้างความปลอดภัยในการทำงาน การรักษาสິงแวดล้อม เป็นต้น

กิจกรรม 6.3.2

1. แนวทางการวางแผนผลิตภัณฑ์มีกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง
2. กลยุทธ์พื้นฐานในการวางแผนกำลังการผลิตมีอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 6.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.3 เรื่องที่ 6.3.2)

เรื่องที่ 6.3.3

การวางแผนทำเลที่ตั้ง กระบวนการผลิต และผังสถานประกอบการ ของสหกรณ์

การวางแผนทำเลที่ตั้งเป็นกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดทำเลที่ตั้งของสถานประกอบการ การวางแผนกระบวนการผลิตเกี่ยวข้องกับการเลือกกระบวนการผลิต การกำหนดทิศทางการไหลของงานและการเลือกเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต ส่วนการวางแผนผังสถานประกอบการเป็นการจัดการสถานที่ในการวางเครื่องจักร แผนงาน พื้นที่จัดเก็บ ทางเดินและพื้นที่ทั่วไป เพื่อให้เกิดการประสานงานเกิดความต่อเนื่องของการไหลของงาน เกิดความปลอดภัยแก่คนงานและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

1. การวางแผนทำเลที่ตั้ง

ทำเลที่ตั้งสถานประกอบการ (facility location) หมายถึง ตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ของสถานที่สำหรับประกอบกิจกรรมทางธุรกิจ เช่น โรงงาน โกดังสินค้า สำนักงานใหญ่ สาขา เป็นต้น การวางแผนทำเลที่ตั้งของสหกรณ์อาจเกิดขึ้นได้ในหลายกรณี เช่น เมื่อสหกรณ์ตั้งสถานประกอบการใหม่เป็นครั้งแรกเมื่อขยายกิจการ เมื่อสถานที่ตั้งเดิมเสื่อมโทรมในทางเศรษฐกิจหรือสังคม หรือมีกฎหมายห้ามใช้ทรัพยากรบางอย่างในพื้นที่นั้น หรือเมื่อเกิดแหล่งวัตถุดิบใหม่ หรือตลาดใหม่ เป็นต้น

ปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกทำเลที่ตั้ง การตัดสินใจเลือกทำเลที่ตั้งให้ได้ทำเลที่ตั้งที่ดีที่สุดนั้นถือเป็นเรื่องยาก เพียงแต่ให้ได้ทำเลที่ตั้งที่สหกรณ์จะสามารถดำเนินงานได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ มีความสามารถในการสร้างรายได้และมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกทำเลที่ตั้งที่สำคัญ คือ

1.1 การคมนาคมขนส่ง มักเป็นปัจจัยแรกๆ ที่นำมาพิจารณา โดยเฉพาะสหกรณ์ที่มีการขนส่งบ่อยๆ ทั้งจากแหล่งวัตถุดิบมายังโรงงานผลิตสินค้า และจากโรงงานไปยังลูกค้าหรือตลาด การคมนาคมขนส่งต้องสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย สำหรับธุรกิจการค้าปลีกและการบริการจะต้องเน้นความสะดวกในการสัญจรของลูกค้า ซึ่งต้องพิจารณาเรื่องที่จอดรถ ความหนาแน่นของการจราจร ลักษณะของการเดินรถ และสะพานลอยหรือทางม้าลายข้ามถนน

1.2 วัตถุดิบ กรณีที่วัตถุดิบเน่าเสียหรือเสื่อมสภาพได้ง่าย สถานประกอบการควรตั้งใกล้แหล่งวัตถุดิบ เช่น สหกรณ์ที่ผลิตผลิตภัณฑ์นม สหกรณ์ที่ผลิตอาหารสดหรืออาหารทะเลอย่างการทำปลาตากแห้ง กุ้งแห้ง น้ำปลา ควรอยู่ใกล้สะพานปลา เป็นต้น หรือกรณีที่วัตถุดิบมีน้ำหนักและปริมาณมาก โรงงานก็ควรอยู่ใกล้กับแหล่งวัตถุดิบ เพื่อความรวดเร็วและคล่องตัวในการขนส่งได้ทันเวลา และทำให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพเหมาะสมต่อการผลิต

1.3 แรงงาน แรงงานเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญประการหนึ่งในการดำเนินงานการผลิต โรงงานที่ต้องใช้แรงงานมาก ควรอยู่ในแหล่งที่สามารถหาแรงงานได้ง่ายหรือมีแรงงานที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น สหกรณ์ที่อยู่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต้องใช้แรงงานที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการทอผ้าไหม หรือทำหัตถกรรมของท้องถิ่น เป็นต้น

1.4 ราคาที่ดินและต้นทุนการพัฒนาที่ดิน ที่ดินที่มีราคาแพงต้องใช้เงินลงทุนสูง สหกรณ์จะต้องคำนึงถึงเงินทุนที่มีอยู่ หรือการจัดหาเงินทุนโดยการกู้ยืมเพิ่มเติม รวมทั้งกระแสเงินสดในช่วงที่มีการผ่อนชำระเงินกู้ ตลอดจนสภาพคล่องของสหกรณ์ เพราะการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรต้องใช้ระยะเวลาคืนทุนนาน

1.5 ความพร้อมของระบบสาธารณูปโภค ได้แก่ น้ำประปา ไฟฟ้า โทรศัพท์ และระบบบำบัดของเสียครบครัน รวมถึงภูมิอากาศที่ดี มีมลภาวะน้อย ความชื้นเหมาะสม ไม่มีแสงและเสียงรบกวน

1.6 สังคมและชุมชน โดยเฉพาะชุมชนที่ล้อมรอบสถานที่ตั้งโรงงานควรมีทัศนคติที่ดีต่อธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปได้ราบรื่น สหกรณ์ควรสร้างประโยชน์แก่ชุมชนนอกจากการจ้างแรงงาน สหกรณ์ควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน การบริจาคเงินเพื่อสาธารณกุศล และการบำเพ็ญประโยชน์แก่สาธารณะ

1.7 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเลือกทำเลที่ตั้งควรศึกษาผังเมืองและชุมชน ตลอดจนการขยายและการปรับปรุงสาธารณูปโภคในอนาคต เช่น เขตพื้นที่สีเขียวเพื่อการเกษตรกรรม มีข้อห้ามสร้างตึกสูงเกินกำหนด เป็นต้น รวมถึงภาษีโรงเรือนและภาษีบำรุงท้องที่ ซึ่งในแต่ละท้องที่จะมีการประเมินภาษีที่แตกต่างกัน

1.8 คู่แข่งขัน การแข่งขันของธุรกิจประเภทเดียวกัน การมีทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้กับคู่แข่งเป็นสิ่งที่ไม่ดีลดทอนรายได้ของสหกรณ์ เพราะลูกค้าสามารถเปลี่ยนใจหรือเลือกอุดหนุนร้านของคู่แข่งได้ไม่ยาก ยิ่งถ้ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีจำนวนจำกัด ดังนั้นควรหลีกเลี่ยงทำเลที่ตั้งที่ใกล้กับคู่แข่ง

2. การวางแผนกระบวนการผลิต

การวางแผนกระบวนการผลิต (process planning) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการหาลำดับขั้นตอนการปฏิบัติการการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการตามที่ต้องการ การเลือกกระบวนการผลิต เครื่องจักร อุปกรณ์ เทคโนโลยี และสถานที่ที่จะใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ รวมถึงการกำหนดทิศทางการไหลหรือการเคลื่อนย้ายวัสดุ

ในอดีตการวางแผนกระบวนการผลิตทำโดยวิศวกรฝ่ายผลิตซึ่งใช้มือทำเกือบทั้งหมด โดยจัดทำเอกสารที่เรียกว่า “ใบแสดงขั้นตอนการผลิต (route sheet)” ซึ่งแสดงรายการของการปฏิบัติงานและเครื่องมือต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละขั้นตอนของการผลิตชิ้นส่วนและผลิตภัณฑ์ แต่ปัจจุบันมีการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยทำให้การวางแผนกระบวนการผลิตทำได้ง่ายและสะดวกขึ้น โดยการจัดเตรียมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตชิ้นส่วนต่างๆ ไว้ในฐานข้อมูลการผลิต เมื่อต้องการทราบกระบวนการผลิตของชิ้นส่วนชนิดใด โปรแกรมคอมพิวเตอร์จะดึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตชิ้นส่วนดังกล่าวจากฐานข้อมูลการผลิตมาสร้างเป็นใบแสดงขั้นตอนการผลิต นอกจากนี้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนา

ขึ้นทำให้สารสนเทศต่าง ๆ ที่เป็นผลลัพธ์จากการวางแผนกระบวนการผลิตถูกป้อนเข้าสู่ฐานข้อมูลการผลิต เพื่อนำไปใช้ประมวลผลกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมการผลิตต่อไป

2.1 กลยุทธ์ด้านกระบวนการผลิต มี 4 ประเภท ได้แก่ มุ่งเน้นกระบวนการ มุ่งเน้นการทำซ้ำ มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ และมุ่งเน้นการตอบสนองตามความต้องการของผู้บริโภคเฉพาะราย

1) **มุ่งเน้นกระบวนการ (process focus)** การผลิตผลิตภัณฑ์หลายชนิดแต่ผลิตในปริมาณไม่มาก โดยจัดเป็นหมวดหมู่หรือชนิดของกระบวนการ ทำให้สามารถทำงานในบริเวณเดียวกันภายใต้การควบคุมดูแลของพนักงานที่ทำหน้าที่คล้ายกัน จึงเป็นข้อดี คือ เพิ่มความยืดหยุ่นในการผลิตสินค้าได้หลากหลาย และสามารถหยุดงานใดงานหนึ่งเพื่อทำงานอีกงานแทนในช่วงเวลาที่ต้องการสินค้าชนิดนั้นด้่วนเป็นพิเศษได้

2) **มุ่งเน้นการทำซ้ำ (repetitive focus)** กระบวนการนี้จะใช้โมดูล ซึ่งก็คือชิ้นส่วนหรือส่วนประกอบที่เตรียมไว้ก่อนล่วงหน้ามาประกอบในสายการผลิต หากต้องการสินค้าที่ใกล้เคียงกันก็เพียงแค่เปลี่ยนโมดูล ก็จะสามารถผลิตสินค้าได้หลากหลายตามที่ต้องการ ข้อดี คือ มีการเตรียมล่วงหน้า ทำให้สามารถผลิตได้จำนวนมาก และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้จากการมีได้หลายโมดูลตามความต้องการของลูกค้า

3) **มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ (product focus)** เป็นกระบวนการที่ผลิตสินค้าที่มีจำนวนชนิดผลิตภัณฑ์ไม่มาก โดยที่แต่ละผลิตภัณฑ์จะผลิตในปริมาณมาก (mass production) เครื่องจักรจะถูกจัดเรียงตามขั้นตอนและลำดับการผลิตของแต่ละชนิดผลิตภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์จะเคลื่อนที่อย่างต่อเนื่องบนสายการผลิต กระบวนการผลิตนี้มักมีการลงทุนเบื้องต้นสูง โดยมีต้นทุนคงที่สูงและต้นทุนผันแปรต่ำ ข้อดีของกลยุทธ์นี้ คือ ง่ายต่อการควบคุมคุณภาพ

4) **มุ่งเน้นการตอบสนองตามความต้องการของผู้บริโภคเฉพาะราย (mass customization focus)** กระบวนการผลิตนี้เป็นแนวทางที่ตอบสนองด้วยความรวดเร็วและต้นทุนการผลิตต่ำ หัวใจสำคัญของกลยุทธ์นี้ต้องอาศัยการผสมผสาน ระหว่างการออกแบบผลิตภัณฑ์แบบโมดูลของกลยุทธ์มุ่งเน้นการทำซ้ำ หลักการผลิตรวดเร็วของกลยุทธ์มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ และการจัดตารางผลิตที่มีประสิทธิภาพจากกลยุทธ์มุ่งเน้นกระบวนการมาประกอบเข้าด้วยกัน

2.2 การเลือกเทคโนโลยีเพื่อกระบวนการผลิต การตัดสินใจนี้มีความยุ่งยากและซับซ้อน มักขึ้นอยู่กับประเภทของระบบการผลิตและระบบบริการ การเลือกเครื่องจักรอุปกรณ์หรือเทคโนโลยีที่ดีและเหมาะสมจะทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน ปัจจุบันมีเทคโนโลยีเพื่อการผลิตหลายอย่าง เช่น ระบบการระบุตัวตนอัตโนมัติ (automatic identification systems: AISs) and RFID หุ่นยนต์ (robots) ระบบการจัดเก็บและเรียกข้อมูลอัตโนมัติ (automated storage and retrieval systems: ASRSs) ระบบการนำทางอัตโนมัติ (automated guided vehicles: AGVs) ระบบการผลิตแบบยืดหยุ่น (flexible manufacturing systems: FMSs) ระบบคอมพิวเตอร์โดยรวมที่ช่วยในการผลิต (computer-integrated manufacturing (CIM) เป็นต้น

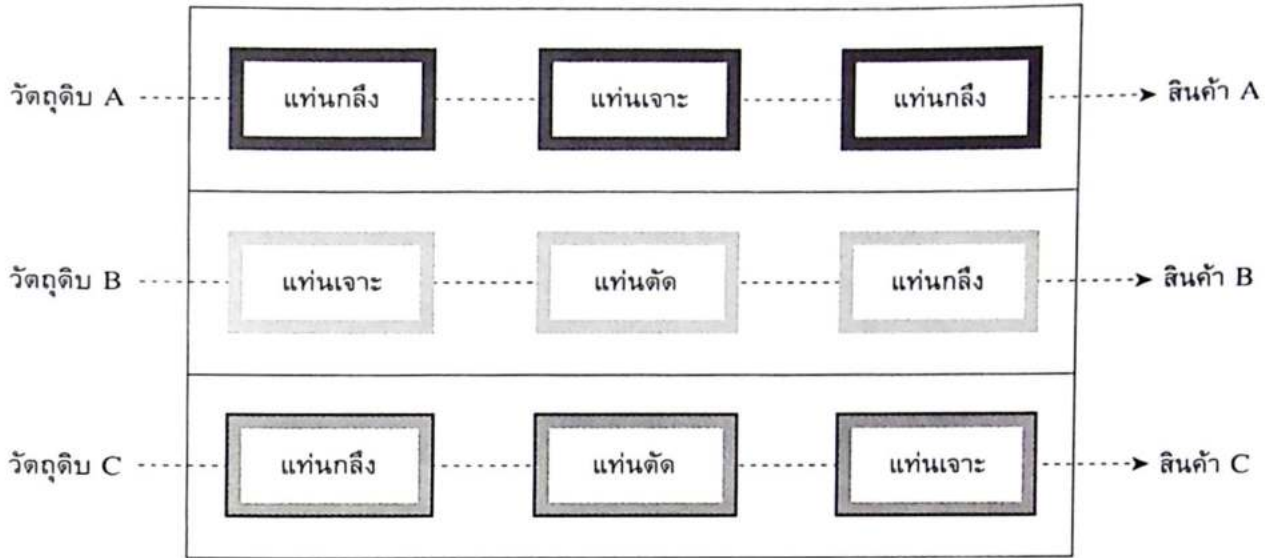
3. การวางผังสถานประกอบการ

การวางผังสถานประกอบการของสหกรณ์ เป็นการจัดการสถานที่ในการวางเครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกระบวนการผลิตและบริการของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดความต่อเนื่องในการไหลของงาน การใช้พื้นที่อย่างคุ้มค่า มีความปลอดภัยแก่คนงาน และสามารถปรับเปลี่ยนผังสถานประกอบการได้ง่ายเมื่อมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และเสียค่าใช้จ่ายในการปรับเปลี่ยนน้อยที่สุด

ในที่นี้จะกล่าวถึง การวางผังโรงงาน การวางผังสำนักงาน การวางผังสำหรับร้านค้าปลีก และการวางผังคลังสินค้า โดยสรุปได้ดังนี้

3.1 การวางผังโรงงาน ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ลักษณะของระบบการผลิต ปริมาณการผลิต ลักษณะของเครื่องจักร ทักษะความชำนาญของแรงงาน เป็นต้น การวางผังโรงงานแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ การวางผังตามผลิตภัณฑ์ การวางผังตามกระบวนการ การวางผังแบบที่ตั้งคงที่หรือผลิตภัณฑ์อยู่กับที่ และการวางผังแบบผสม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1.1 การวางผังตามผลิตภัณฑ์ (product layout) เป็นการจัดวางเครื่องจักรหรือกิจกรรมตามลำดับขั้นตอนการผลิต โดยวัตถุดิบจะถูกเคลื่อนที่จากสถานีงานเริ่มต้นไปยังสถานีงานถัดไปตามสายการผลิตอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งเป็นสินค้าสำเร็จรูปที่จุดสุดท้ายของสายการผลิต จึงเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ผังตามสายการผลิต (line layout)” ซึ่งการเคลื่อนที่ของวัตถุดิบเป็นไปในทิศทางเดียวตามขั้นตอนการดำเนินงานโดยมีอุปกรณ์พื้นฐานในการขนถ่ายวัสดุ ได้แก่ สายพานลำเลียง (conveyor) ที่เคลื่อนที่อัตโนมัติตามความเร็วที่ตั้งค่าไว้และหยุดเคลื่อนที่ตรงจุดที่พนักงานจะปฏิบัติการ พื้นที่ทางเดินในโรงงานจึงไม่จำเป็นต้องกว้างมากนัก ไม่มีการขนย้ายวัตถุดิบย้อนทางเดิม มีงานระหว่างผลิตน้อยเพราะไม่ต้องรอคอยเครื่องจักรหรือแผนงานถัดไป การไหลของชิ้นงานผลิตจะเร็วขึ้น สามารถผลิตได้ในปริมาณที่สูงและไม่จำเป็นต้องใช้แรงงานที่มีทักษะสูงมากนักทำให้มีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำ การควบคุมการจัดตารางผลิตทำได้ง่ายเนื่องจากรู้ขั้นตอนการผลิตที่แน่นอน ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างการวางผังตามผลิตภัณฑ์สำหรับการผลิตสินค้า A สินค้า B และสินค้า C แสดงดังภาพที่ 6.10



ภาพที่ 6.10 การวางผังตามผลิตภัณฑ์

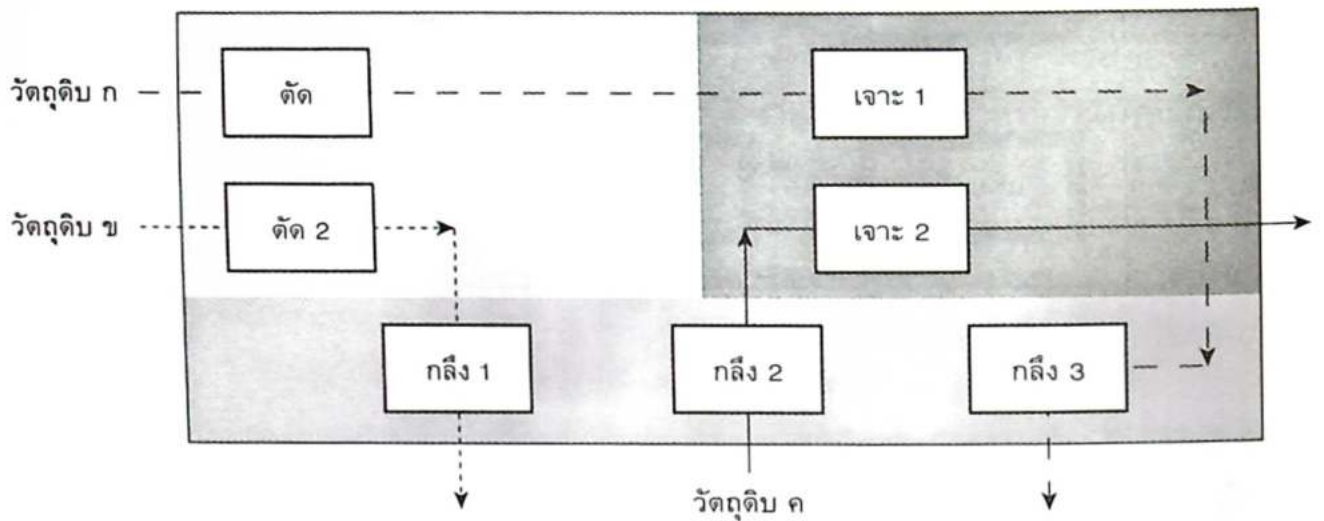
การวางผังตามผลิตภัณฑ์เหมาะกับการผลิตสินค้าน้อยชนิด และสินค้าแต่ละชนิดมีปริมาณการผลิตมาก โดยมีวัตถุดิบป้อนสายงานการผลิตอย่างสม่ำเสมอ สินค้าที่ผลิตมีความเป็นมาตรฐาน เป็นการผลิตเพื่อสนองความต้องการของตลาดโดยทั่วไป ไม่ใช่ผลิตเพื่อลูกค้าเฉพาะราย การดำเนินการผลิตมักจะเป็นการผลิตตามสายการผลิต เช่น การผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า คอมพิวเตอร์ เป็นต้น หรือเป็นการผลิตแบบต่อเนื่อง เช่น การผลิตอาหารกระป๋อง การผลิตผลไม้กระป๋อง การผลิตผลิตภัณฑ์ประเภทแก้ว การผลิตน้ำตาล เป็นต้น

ข้อจำกัดของการวางผังตามผลิตภัณฑ์ ได้แก่

- 1) จำนวนเงินลงทุนสูง เนื่องจากต้องใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้งานเฉพาะซึ่งมีราคาสูง และมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาสูง
- 2) การหยุดการผลิตของเครื่องจักร หรือการขาดงานของพนักงานในหน่วยผลิตหน่วยใดหน่วยหนึ่ง อาจทำให้สายการผลิตหยุดชะงัก
- 3) ปริมาณการผลิตที่สูงและสม่ำเสมอ จึงมักมีคลังสินค้าเพื่อจัดเก็บสินค้าสำเร็จรูปก่อนที่จะจัดส่งไปยังลูกค้าหรือร้านค้า และหากยอดขายลดลงจะส่งผลกระทบต่อเงินทุนหมุนเวียนเป็นอย่างมาก
- 4) การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนเครื่องจักร ซึ่งการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ที่ผลิตแต่ละครั้ง มักจะปรับเปลี่ยนทั้งสายการผลิต

3.1.2 การวางผังตามกระบวนการ (process layout) เป็นการจัดเครื่องจักรที่มีหน้าทำงานหรือกระบวนการที่คล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกันในแผนกหรือสถานงาน จึงสามารถรองรับกับการผลิตสินค้าที่มีความหลากหลายแตกต่างกันได้ กลุ่มของกระบวนการอาจเป็นการรวมกลุ่มของเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ที่ทำงานอย่างเดียวกัน หรือเป็นการรวมกลุ่มตามหน้าทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทำงานที่หลากหลาย

ได้โดยสะดวก มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนตารางการผลิตเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า การใช้เครื่องมือที่มีความคล้ายคลึงกันรวมกลุ่มด้วยกัน ทำให้สามารถเลือกใช้เครื่องจักรให้ตรงตามลักษณะงานได้ ซึ่งช่วยลดต้นทุนการผลิตโดยรวม พนักงานส่วนใหญ่เป็นแรงงานมีฝีมือและมีทักษะหลากหลาย การหยุดชะงักของงานเนื่องจากปัญหาเครื่องจักรเครื่องใดเครื่องหนึ่งไม่ส่งผลต่อกระบวนการทั้งหมด เนื่องจากยังมีเครื่องจักรที่สามารถทำหน้าที่แทนได้ ตัวอย่างดังภาพที่ 6.11



ภาพที่ 6.11 การวางแผนตามกระบวนการ

การวางแผนตามกระบวนการเหมาะกับการผลิตแบบครั้งคราว (job shop) และการผลิตแบบเป็นรุ่น (batch) ซึ่งมักจะมีปริมาณการผลิตไม่มาก แต่มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ตามคำสั่งซื้อของลูกค้าแต่ละราย เช่น เฟอร์นิเจอร์ไม้ ของเด็กเล่น งานพิมพ์ เป็นต้น

ข้อจำกัดของการวางแผนตามกระบวนการ ได้แก่

- 1) การเพิ่มผลิตภาพของเครื่องจักรทำได้ยาก เนื่องจากความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกันตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย และปริมาณการผลิตที่ต่ำ มีการดำเนินงานที่ซับซ้อนจากการจัดลำดับงานทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูง
- 2) การควบคุมต้นทุนอันเนื่องมากระหว่างผลิตหรืองานระหว่างทำ (work in-process) มีจำนวนมาก เนื่องจากวัตถุดิบจะเคลื่อนย้ายจากแผนกหนึ่งไปอีกแผนกหนึ่งเป็นรุ่น ทำให้เกิดการรอคอยของกระบวนการ และเกิดต้นทุนการจัดเตรียมเครื่องจักร (set up cost) อันเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนการผลิตบ่อย
- 3) ปัญหาในการจัดกำหนดการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และทันกับความต้องการของลูกค้าในกรณีที่มีการสั่งซื้อเข้ามามาก
- 4) ปัญหาในการปรับเปลี่ยนการวางแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขนย้าย นอกจากนี้โรงงานต้องมีพื้นที่ทางเดินที่กว้างเพื่อรองรับการขนถ่ายและการเคลื่อนไหวสองทิศทาง

3.1.3 การวางผังแบบที่ตั้งคงที่หรือผลิตภัณฑ์อยู่กับที่ (fixed-position layout) การจัดวางผังโรงงานแบบนี้จะให้ผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตหรือส่วนประกอบหลักของงานซึ่งมักจะมียุทธศาสตร์ใหญ่อยู่กับที่ แล้วเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ คนงาน เครื่องจักร พร้อมวัสดุอุปกรณ์เข้าไปหาส่วนประกอบหลักเพื่อทำการผลิต การวางผังแบบนี้เหมาะกับการผลิตแบบโครงการ โดยเฉพาะเมื่อผลิตภัณฑ์มีขนาดใหญ่ มีน้ำหนักมาก เช่น โรงงานประกอบเครื่องบิน ตู้ต่อเรือ หรือการก่อสร้างสะพาน การสร้างบ้านจัดสรร ซึ่งต้องใช้อุปกรณ์ขนถ่ายขนาดใหญ่ เช่น เครน (crane) ในการขนย้ายวัสดุก่อสร้างเข้าไปยังสถานที่ก่อสร้าง เป็นต้น การวางผังแบบนี้เหมาะสำหรับการผลิตที่มีขนาดใหญ่ จำนวนการผลิตไม่มาก มักมีลักษณะเฉพาะตามความต้องการของลูกค้า

ข้อจำกัดของการวางผังแบบที่ตั้งคงที่หรือผลิตภัณฑ์อยู่กับที่ ได้แก่

- 1) มีพื้นที่จำกัดในการทำงาน ทำให้ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติการ เนื่องจากตัวผลิตภัณฑ์ที่จะผลิตเครื่องจักร อุปกรณ์ และพื้นที่จัดเก็บวัตถุดิบอยู่ในพื้นที่เดียวกัน
- 2) แต่ละขั้นตอนของโครงการจะใช้วัตถุดิบ อุปกรณ์ และทักษะแรงงานที่แตกต่างกัน พนักงานต้องมีทักษะสูงและหลากหลาย ความก้าวหน้าของงานที่อยู่ก่อนหน้าจะมีผลกระทบต่องานในขั้นตอนถัดไป
- 3) ปริมาณการใช้วัตถุดิบ แรงงาน และอุปกรณ์ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามลักษณะของงานที่ซับซ้อน

3.1.4 การวางแบบผสม (hybrid or combination layout) เนื่องจากการวางผังโรงงานตามกระบวนการสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้าได้แต่มีต้นทุนต่อหน่วยสูง ในขณะที่การวางผังโรงงานตามผลิตภัณฑ์มีต้นทุนต่อหน่วยต่ำกว่า ดังนั้นโรงงานส่วนใหญ่จึงนิยมวางผังโรงงานแบบผสม เช่น แผนกซ่อมบำรุง (maintenance engineer) แผนกงานเชื่อมทำแบบหล่อ (mole maintenance) จะวางผังเป็นแบบตามกระบวนการ (process layout) ส่วนแผนกผลิตชิ้นงาน หรือหล่อชิ้นงานจะใช้วิธีวางผังโรงงานตามผลิตภัณฑ์ (product layout) เป็นต้น

3.2 การวางผังสำนักงาน เป็นการจัดกลุ่มบุคลากร เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ และพื้นที่การทำงานในสำนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความสะดวกและปลอดภัยในการทำงาน และการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจุบันสำนักงานส่วนใหญ่ใช้ระบบสำนักงานอัตโนมัติ การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ จึงลดพื้นที่ในการจัดเก็บเอกสาร นอกจากนี้เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจึงลดความสูงของฉากกั้นระหว่างพนักงาน ทำให้สามารถมองเห็นกันได้มากขึ้น ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3.3 การวางผังสำหรับร้านค้าปลีก สหกรณ์ที่มีร้านค้าปลีก เช่น สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์การเกษตรที่รวบรวมสินค้ามาจำหน่าย เป็นต้น การวางผังร้านค้ามีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อสร้างกำไรต่อพื้นที่ให้มากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์จึงต้องพิจารณาในเรื่องการจัดแผนผังของร้านโดยภาพรวมแล้วพิจารณาจัดสรรพื้นที่ในการจัดวางสินค้า โดยให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าได้ง่ายและมีความสะดวกในการเลือกซื้อสินค้า การกระจายสินค้าประเภทที่ลูกค้าจะซื้อเมื่อได้พบเห็นไว้ตามแนวทั้งสองข้างทาง เพื่อเพิ่มโอกาสในการ

ดึงดูดให้ลูกค้าชมสินค้ารายการอื่นๆ ไปด้วย ใช้พื้นที่บริเวณปลายทางของแต่ละแถวสินค้า เนื่องจากเป็นจุดที่มองเห็นได้ง่าย สื่อถึงพันธกิจของร้านค้า โดยการใช้การเลือกวางตำแหน่งของสินค้าเป็นตัวนำในการจัดวาง สินค้าที่ขายดีควรตั้งไว้ในพื้นที่โดยรอบของร้านค้า สำหรับสินค้าที่สามารถกระตุ้นผู้ซื้อได้ และมีกำไรสูง ควรจัดวางในบริเวณที่ดึงดูดลูกค้าได้ดี

นอกจากนี้ การจัดวางสินค้าในสหกรณ์ร้านค้า ควรสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า สภาพของแสง เสียง สี กลิ่น หรืออุณหภูมิ เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความสนใจในสินค้าต่างๆ การวางผังตามหมวดหมู่ของสินค้าและการออกแบบทางเดินสำหรับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถเดินไปตามจุดต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ และทราบว่าจะต้องไปซื้อสินค้าที่บริเวณใดบ้าง นำเครื่องหมายและสัญลักษณ์ต่างๆ มาใช้เพื่อสื่อสารข้อมูลกับลูกค้า

3.4 การวางผังคลังสินค้า มีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้ต้นทุนการขนถ่ายวัสดุ ทั้งการรับเข้าและจ่ายออกจากคลังสินค้า เมื่อรวมกับต้นทุนที่เกี่ยวกับการใช้พื้นที่คลังสินค้าแล้วเป็นต้นทุนที่ต่ำที่สุด และการจัดผังต้องลดการสูญเสียและการเสื่อมสภาพของสินค้าด้วย การจัดสรรพื้นที่ในคลังให้ใช้ประโยชน์ได้สูงสุดทั้งแนวราบและแนวสูง องค์ประกอบสำคัญของการวางผังคลังสินค้าและการจัดเก็บ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างพื้นที่รับมอบสินค้าและพื้นที่จัดส่งสินค้า โดยต้องคำนึงถึงสถานที่สำหรับใช้เก็บสินค้าและชนิดของยานพาหนะที่ใช้ในการขนส่งให้เกิดความสะดวก สินค้าหรือวัสดุที่มีการเบิกบ่อยครั้งควรจัดเก็บใกล้กับทางเข้าคลังสินค้า จัดสินค้าที่มีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าสูง (รับเข้าและจ่ายออกบ่อยๆ) ไว้ในพื้นที่ที่เข้าถึงได้สะดวก เพื่อช่วยให้การเคลื่อนย้ายเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว

กิจกรรม 6.3.3

1. บัญชีสำคัญในการเลือกทำเลที่ตั้งมีอะไรบ้าง
2. การวางผังโรงงานตามกระบวนการเหมาะกับระบบการผลิตแบบใด

(โปรดทำกิจกรรม 6.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.3 เรื่องที่ 6.3.3)

เรื่องที่ 6.3.4

การวางแผนปฏิบัติการการผลิตของสหกรณ์

การวางแผนการปฏิบัติการการผลิตของสหกรณ์จะเริ่มจากการจัดทำแผนการผลิตรวมแล้วนำมากำหนดตารางการผลิตหลัก และจากตารางการผลิตหลักจะทำให้ทราบว่าต้องใช้วัตถุดิบเป็นจำนวนเท่าใด ซึ่งเป็นขั้นตอนของการวางแผนความต้องการวัสดุ (MRP) ที่มีรายละเอียดของวัตถุดิบที่ต้องการใช้ และเวลาที่ต้องทำการสั่งซื้อ เพื่อให้กิจการมีวัตถุดิบพร้อมขณะดำเนินการผลิตตามแผนการผลิตที่วางไว้ จากนั้นจะนำมาจัดทำรายละเอียดตารางการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแผนระยะสั้นที่เกี่ยวข้องกับการจัดลำดับงาน (job scheduling) วางงานใดควรทำก่อน งานใดควรทำหลัง หรืองานใดต้องทำพร้อมกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานเสร็จภายในเวลาที่ต้องการ และได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ปริมาณ และต้นทุนตามที่กำหนดไว้ แต่ถ้าเป็นธุรกิจบริการก็ไม่ต้องกำหนดตารางการผลิตหลักและวางแผนความต้องการวัสดุ จึงมีเพียงการจัดทำตารางการปฏิบัติการ

1. การวางแผนการผลิตรวม

การวางแผนการผลิตรวม (aggregate planning) หมายถึง การวางแผนการผลิตเป็นยอดรวมของทั้งสายผลิตภัณฑ์ที่จะผลิตโดยไม่ระบุจำแนกว่าเป็นสินค้ารุ่นใด ชนิดใด ใช้ปัจจัยการผลิตเท่าใด เช่น การวางแผนการผลิตรวมของสหกรณ์ที่ผลิตนมพร้อมดื่ม จะระบุจำนวนนมทั้งหมดที่คาดว่าจะผลิตในแต่ละเดือน แต่ไม่ระบุว่าเป็นการผลิตนมรสจืดเท่าใด นมรสหวานเท่าใด หรือนมรสช็อกโกแลตเท่าใด ทั้งนี้ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนการผลิตรวมจะพิจารณาจากคำพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าและกำลังการผลิตของสหกรณ์ที่มีอยู่

ลักษณะของแผนการผลิตรวมจะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่สหกรณ์เลือกใช้ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

1.1 กลยุทธ์การผลิตในระดับสม่ำเสมอ (level production strategy) ถ้าเลือกใช้กลยุทธ์การผลิตในระดับสม่ำเสมอ อัตราการผลิตจะคงที่และจะมีสินค้าคงเหลือเกิดขึ้นในช่วงที่ตลาดมีความต้องการน้อยกว่าปริมาณการผลิต ซึ่งสินค้าคงเหลือนี้จะไปช่วยชดเชยในช่วงที่ตลาดมีความต้องการมากกว่าปริมาณการผลิต การใช้กลยุทธ์การผลิตแบบนี้ ทำให้ไม่ต้องเพิ่มลดจำนวนพนักงานบ่อยๆ พนักงานจึงมีความชำนาญ มีขวัญกำลังใจดี และทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

1.2 กลยุทธ์การผลิตตามความต้องการ (chase demand strategy) กลยุทธ์แบบนี้จะทำให้แผนการผลิตรวมมีอัตราการผลิตเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามความต้องการของตลาด ดังนั้นจึงอาจต้องปรับเพิ่มลดจำนวนพนักงาน กล่าวคือ มีการจ้างพนักงานเพิ่มเมื่อตลาดมีความต้องการมากขึ้น และปลดพนักงานบางคนออกเมื่อตลาดมีความต้องการลดลง หรืออาจใช้วิธีการทำงานล่วงเวลาหรือปล่อยให้ว่างงาน หรือการจ้างผู้รับเหมาช่วงเมื่อตลาดมีความต้องการเพิ่มขึ้น เป็นต้น ในธุรกิจบริการควรใช้กลยุทธ์การผลิตตามความต้องการ เนื่องจากลักษณะของบริการโดยทั่วไปไม่มีสินค้าคงเหลือ

ตัวอย่างของแผนการผลิตรวม แสดงตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 ตัวอย่างแผนการผลิตรวม

แผนการผลิตรวม-กลยุทธ์การผลิตสม่ำเสมอหรือคงที่					
สินค้าคง เหลือเริ่มต้น = 0	ปริมาณความ ต้องการ	กำลังการผลิต ปกติ	ปริมาณที่ผลิต	สินค้าคงเหลือ ปลายงวด	สินค้า ขาดแคลน
ไตรมาส 1	1,200	2,000	1,500	300	0
ไตรมาส 2	1,500	2,000	1,500	300	0
ไตรมาส 3	1,900	2,000	1,500	0	100
ไตรมาส 4	1,400	2,000	1,500	0	0
รวม (หน่วย)	6,000	8,000	6,000	600	100
ต้นทุนต่อหน่วย(บาท)			8	3*	4**
ต้นทุนรวม(บาท)			48,000	1,800	400
ต้นทุนทั้งหมด 50,200 บาท ***					

* ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้า หน่วยละ 3 บาท

** ต้นทุนสินค้าขาดแคลน หน่วยละ 4 บาท

*** การคำนวณต้นทุนทั้งหมด = 48,000 + 1,800 + 400 = 50,200 บาท

2. การจัดทำตารางการผลิตหลัก

ตารางการผลิตหลัก (master production schedule: MPS) เป็นตารางที่ระบุปริมาณและเวลาที่
ที่จะผลิตสินค้าแต่ละชนิด โดยทั่วไปมักจะจัดทำตารางการผลิตหลักเป็นรายเดือนหรือรายสัปดาห์ ขึ้นอยู่กับ
ความเหมาะสมของการผลิตนั้นๆ ข้อมูลในตารางการผลิตหลักจะมาจากการแปลงค่าที่ได้จากการพยากรณ์
ยอดขายซึ่งอาจจะคำนวณตามหลักทางสถิติ หรือได้มาจากใบสั่งซื้อของลูกค้า ซึ่งระบุชนิด ปริมาณและวัน
กำหนดส่งมอบอย่างชัดเจน ทั้งนี้การจัดทำตารางการผลิตหลักจะต้องมีความสอดคล้องกับแผนการผลิต
รวมที่ได้กำหนดไว้แล้ว โดยคำนึงถึงปริมาณและกำหนดเวลาในการส่งมอบให้ลูกค้าตลอดจนสินค้าคงคลัง
ที่มีอยู่

การจัดทำตารางการผลิตหลักต้องใช้ข้อมูลนำเข้า ได้แก่ 1) ปริมาณสินค้าคงเหลือต้นงวดที่มีอยู่
2) ปริมาณสินค้าซึ่งได้จากการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า และ 3) ปริมาณคำสั่งซื้อของลูกค้า ซึ่ง
เป็นคำสั่งซื้อที่ได้ให้คำมั่นกับลูกค้าไว้แล้ว จากข้อมูลนำเข้าทั้ง 3 ข้อนี้ นำมาคำนวณหาปริมาณสินค้า

คงเหลือที่คาดการณ์ และปริมาณสินค้าคงเหลือที่จะสามารถนำไปขายได้ (available-to-promise inventory: API) ซึ่งปริมาณสินค้าคงเหลือจำนวนนี้ ฝ่ายการตลาดสามารถนำไปเสนอขายให้กับลูกค้ารายใหม่เพื่อการส่งมอบต่อไปได้

ตัวอย่าง สหกรณ์การเกษตรแห่งหนึ่งผลิตและขายน้ำดื่ม โดยได้ค่าพยากรณ์ความต้องการน้ำดื่มสำหรับ 4 เดือนถัดไป คือ เดือนละ 70 ลิตร ปรากฏว่ามีลูกค้าสั่งซื้อไว้โดยตกลงส่งมอบในแต่ละเดือนตามลำดับดังนี้ 80, 50, 30 และ 10 ลิตร ตามลำดับ ขนาดของการผลิตที่เหมาะสม คือ เดือนละ 100 ลิตร และสินค้าคงเหลือต้นงวดไม่มี คือ = 0 ลิตร สหกรณ์สามารถคำนวณปริมาณสินค้าคงเหลือที่จะนำไปเสนอขายให้กับลูกค้ารายใหม่ได้ในเดือนที่ 1, 2 และ 3 ปรากฏดังแสดงในตารางการผลิตหลักต่อไปนี้

ตารางที่ 6.2 ตารางการผลิตหลัก

หน่วย: ลิตร				
สินค้าคงเหลือต้นงวด = 0	เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	เดือนที่ 3	เดือนที่ 4
ปริมาณความต้องการที่พยากรณ์ไว้	70	70	70	-
ปริมาณคำสั่งซื้อของลูกค้า	80	50	30	70
ปริมาณสินค้าคงเหลือที่คาดการณ์	20	50	80	10
ปริมาณที่ต้องผลิต (MPS)	100	100	100	10
ปริมาณสินค้าคงเหลือที่จะสามารถนำไปขายได้ (API)	20	50	60	-

การคำนวณ

ปริมาณสินค้าคงเหลือที่คาดการณ์ = สินค้าคงเหลือในงวดก่อนหน้า - ปริมาณที่พยากรณ์ไว้หรือปริมาณคำสั่งซื้อของลูกค้าแล้วแต่ปริมาณใดมากกว่าให้ใช้ปริมาณที่มากกว่ามาคำนวณ

ปริมาณสินค้าคงเหลือที่คาดการณ์ เดือนที่ 1 = $0 - 80 = 20$

ปริมาณสินค้าคงเหลือที่คาดการณ์ เดือนที่ 2 = $20 - 70 = - 50$

ปริมาณสินค้าคงเหลือที่คาดการณ์ เดือนที่ 2 มีค่าเป็นลบ หมายถึง จะต้องมีการผลิตเพิ่มเติม โดยขนาดของการผลิตเท่ากับ 100 ดังนั้น เมื่อต้องมีการผลิตจึงต้องผลิตในงวด 2 เท่ากับ 100 ลิตร เพื่อทดแทนสินค้าคงเหลือที่คาดการณ์ที่มีค่าเป็นลบอยู่ 50 และเป็นสินค้าคงเหลือที่คาดการณ์ในเดือนที่ 2 เท่ากับ 50 ลิตร

ปริมาณสินค้าคงเหลือที่คาดการณ์ เดือนที่ 3 = $50 - 70 = - 20$

ปริมาณสินค้าคงเหลือที่คาดการณ์ เดือนที่ 3 มีค่าเป็นลบ หมายถึง จะต้องมีการผลิตเพิ่มเติม โดยขนาดของการผลิตเท่ากับ 100 ดังนั้น เมื่อต้องมีการผลิตจึงต้องผลิตในงวด 3 เท่ากับ 100 ลิตร เพื่อทดแทนสินค้าคงเหลือที่คาดการณ์ที่มีค่าเป็นลบอยู่ 20 และเป็นสินค้าคงเหลือที่คาดการณ์ในเดือนที่ 3 เท่ากับ 80 ลิตร

หลักการคำนวณหา API จะคำนวณเฉพาะในงวดแรกและในงวดที่มีกำหนดการสั่งผลิต (MPS) เท่านั้น และการคำนวณหา API ในงวดอื่นๆ ที่มีในงวดแรกนั้น จะไม่มีค่าสินค้าคงเหลือต้นงวด

API ในเดือนที่ 1 = (สินค้าคงเหลือต้นงวด + ปริมาณที่ต้องผลิต) - ผลรวมปริมาณคำสั่งซื้อของลูกค้านแต่ละเดือนก่อนที่มีการสั่งผลิตในเดือนถัดไป

API ในเดือนที่ 1 = $(0 + 100) - 80 = 20$

API ในเดือนที่ 2 = MPS ในเดือนที่ 2 - ผลรวมปริมาณคำสั่งซื้อของลูกค้านแต่ละเดือนก่อนที่มีการสั่งผลิตในเดือนถัดไป

= $100 - (50) = 50$

API ในเดือนที่ 3 = MPS ในเดือนที่ 3 - ผลรวมปริมาณคำสั่งซื้อของลูกค้านแต่ละเดือนก่อนที่มีการสั่งผลิตในเดือนถัดไป

= $100 - (30 + 10) = 60$

3. การวางแผนความต้องการวัสดุ

การวางแผนความต้องการวัสดุ (material requirement planning: MRP) หมายถึง การจัดเตรียมหรือจัดหา วัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบ และวัสดุอื่นๆ ให้เพียงพอและทันเวลาต่อความต้องการใช้ในทุกขั้นตอนของการผลิต ซึ่งสามารถประมาณการได้จากประมาณการความต้องการของลูกค้าน รายการวัสดุที่จะต้องใช้จะถูกกำหนดไว้ในบัญชีรายการวัสดุ (bill of material: BOM) ซึ่งระบุชนิดของวัสดุและชิ้นส่วน ปริมาณการใช้ต่อหน่วย รวมถึงข้อมูลที่จำเป็นอื่นๆ เช่น ระยะเวลาในการจัดส่งจากซัพพลายเออร์ถ้าเป็นกรณีที่มีการสั่งซื้อจากภายนอก หรือกำลังการผลิตที่กิจการมีอยู่ถ้าเป็นกรณีที่ผลิตชิ้นส่วนเอง ซึ่งข้อมูลทั้งหมดต้องมีความชัดเจนทั้งด้านปริมาณและระยะเวลาส่งมอบ สำหรับการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีขั้นตอนการผลิตซับซ้อน มีชิ้นส่วนประกอบต่างๆ เป็นจำนวนมากจะใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการคำนวณ ซึ่งจะทำให้รวดเร็วและถูกต้องมากขึ้น

ตัวอย่างแผนความต้องการวัสดุ แสดงดังตารางที่ 6.3

ตารางที่ 6.3 ตัวอย่างแผนความต้องการวัสดุ

ชิ้นส่วน	ความต้องการวัสดุ	สัปดาห์ที่				เวลานำ
		1	2	3	4	
A	สัปดาห์ที่ต้องการใช้ชิ้นส่วน			200	300	2 สัปดาห์
	สัปดาห์ที่ต้องสั่งซื้อ	200	300			
B	สัปดาห์ที่ต้องการใช้ชิ้นส่วน				300	3 สัปดาห์
	สัปดาห์ที่ต้องสั่งซื้อ	300				
C	สัปดาห์ที่ต้องการใช้ชิ้นส่วน			150		1 สัปดาห์
	สัปดาห์ที่ต้องสั่งซื้อ		150			
D	สัปดาห์ที่ต้องการใช้ชิ้นส่วน				600	2 สัปดาห์
	สัปดาห์ที่ต้องสั่งซื้อ		600			

4. การจัดตารางการผลิต

การจัดตารางการผลิต (production scheduling) เป็นการจัดสรรทรัพยากรการผลิตไม่ว่าจะเป็นแรงงาน เครื่องจักร หรือสิ่งอำนวยความสะดวก ให้ดำเนินการผลิตตามที่ได้รับมอบหมายภายในเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นงานที่ทำต่อจากการวางแผนความต้องการวัสดุ (MRP) โดยที่การจัดตารางการผลิตจะเกี่ยวข้องกับเรื่องการจัดลำดับงาน (job sequencing) ให้กับแต่ละหน่วยงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการผลิตทั้งแบบต่อเนื่อง และแบบไม่ต่อเนื่อง เพราะต้องจัดสรรทรัพยากรการผลิตที่มีอยู่ใช้สำหรับผลิตผลิตภัณฑ์หลายชนิด ดังนั้น จึงต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งด้านแรงงานคน และเครื่องจักรอุปกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตัวอย่างตารางการผลิต โดยใช้แผนภูมิการกำหนดภาระงาน (gantit load chart) ดังภาพที่ 6.12

หน่วยผลิต	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์
งานโลหะ	งานเลขที่ 125	X	งานเลขที่ 126		งาน 208
งานเครื่องกล		งานเลขที่ 125		งาน 208	
งานไฟฟ้า	งาน 208		งานเลขที่ 125		งานเลขที่ 126
งานพ่นสี	งาน 347		งาน 208	X	งานเลขที่ 125

หมายเหตุ:  หมายถึงปิดซ่อมบำรุง

ภาพที่ 6.12 ตารางการผลิตโดยใช้แผนภูมิการกำหนดภาระงาน (gantt load chart)

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นว่าการวางแผนปฏิบัติการการผลิตในแต่ละลำดับขั้นนั้นต้องมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรการผลิตที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงต้องมีการติดตาม ตรวจสอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงว่าเป็นไปตามแผนการผลิตหรือไม่ โดยการประสานงานและสื่อสารข้อมูลที่เป็นระหว่างหน่วยงาน หากมีปัญหาใดเกิดขึ้นก็อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนการผลิตให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการผลิตสามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรม 6.3.4

1. จงอธิบายการวางแผนการผลิตรวมตามกลยุทธ์สม่ำเสมอ
2. ตารางการผลิตหลัก มีข้อมูลอะไรบ้าง
3. การวางแผนความต้องการวัสดุใช้ข้อมูลจากอะไร

(โปรดทำกิจกรรม 6.3.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.3 เรื่องที่ 6.3.4)

แผนการสอนตอนที่ 6.4

การปฏิบัติการและการควบคุมการผลิตของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 6.4 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 6.4.1 ความหมายและความสำคัญของการปฏิบัติการ และการควบคุมการผลิตของสหกรณ์
- 6.4.2 การจัดการคุณภาพการผลิตและบริการของสหกรณ์
- 6.4.3 เครื่องมือการจัดการคุณภาพของสหกรณ์

แนวคิด

1. การปฏิบัติการของสหกรณ์ หมายถึง การแปรรูปและการบริการ ส่วนการควบคุมการผลิต หมายถึง การตรวจตราและติดตามการปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากิจกรรมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายสำเร็จผลตามแผนที่วางไว้ โดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับผ่านกลไกการควบคุม และเมื่อเกิดการเบี่ยงเบนไปจากแผนที่ได้กำหนดไว้เกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ จะต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติการ หรือปรับแผนงานใหม่ให้เหมาะสมเพื่อการบรรลุเป้าหมาย คือ การส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพในปริมาณ และทันเวลาที่กำหนดไว้
2. การจัดการคุณภาพ หมายถึง การจัดให้หน่วยงานและองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้า สามารถปฏิบัติงานร่วมกัน มีการประสานและเกื้อหนุนซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ คือ การผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพดี การจัดการคุณภาพของสหกรณ์ต้องมีการวางแผนคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
3. เครื่องมือการจัดการคุณภาพมีการพัฒนาและใช้กันมานานแล้ว ส่วนใหญ่มีรากฐานมาจากการใช้หลักทางสถิติ เครื่องมือการจัดการคุณภาพมีหลายชนิด สหกรณ์จึงควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับขนาดและลักษณะของธุรกิจที่ดำเนินการ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ทุกเครื่องมือ ซึ่งเครื่องมือพื้นฐานในการจัดการคุณภาพที่ควรส่งเสริมและฝึกอบรมแก่พนักงาน เพื่อให้การปรับปรุงคุณภาพประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ เครื่องมือการควบคุมคุณภาพ 7 อย่าง หรือ 7QC Tools

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.4.1 “ความหมายและความสำคัญของการปฏิบัติการ และการควบคุมการผลิตของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการปฏิบัติการ และการควบคุมการผลิตของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.4.2 “การจัดการคุณภาพการผลิตและบริการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องสำหรับสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.4.3 “เครื่องมือการจัดการคุณภาพของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายเครื่องมือการจัดการคุณภาพพื้นฐานสำหรับสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 6.4.1

ความหมายและความสำคัญของการปฏิบัติการ และการควบคุม การผลิตของสหกรณ์

การปฏิบัติการเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานการผลิต ซึ่งเริ่มหลังจากการวางแผนการผลิตแล้ว มีการออกคำสั่งผลิต พนักงานจะเริ่มปฏิบัติการเพื่อให้งานเสร็จตามแผนที่วางไว้ โดยมีการควบคุมการผลิตเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้งานในส่วนต่างๆ มีความถูกต้องได้คุณภาพ ในปริมาณและเวลาที่ต้องการ

1. ความหมายของการปฏิบัติการ

การปฏิบัติการ (operation) ของสหกรณ์ หมายถึง การแปรรูปและการบริการ ซึ่งการแปรรูปก็คือ การเปลี่ยนสภาพวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูปตามที่ต้องการ โดยดำเนินการตามตารางการผลิตที่กำหนดไว้เพื่อให้ทันกับความต้องการ สำหรับการบริการส่วนใหญ่จะใช้แรงงานคน ความรู้เฉพาะทางและสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปการออกคำสั่งผลิตเป็นจุดเริ่มต้นที่กำหนดให้กิจกรรมการผลิตต่างๆ เริ่มปฏิบัติงานได้ โดยผู้ที่รับผิดชอบในสายงานออกคำสั่งผลิตหรือใบสั่งผลิตพร้อมทั้งรายละเอียดซึ่งมีอยู่ในใบแสดงการไหลของงานและตารางเวลาการผลิตให้กับผู้ปฏิบัติการ (operator) เพื่อทำการผลิต โดยมั่นใจว่าการปฏิบัติงานการผลิตจะต้องเป็นไปตามขั้นตอนและเสร็จเรียบร้อยทันตามกำหนด

2. ความหมายของการควบคุมการผลิต

การควบคุมการผลิต (production control) หมายถึง การตรวจตราและติดตาม (monitor) การปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากิจกรรมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายสำเร็จผลตามแผนที่วางไว้ โดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับ (feedback information) ผ่านกลไกการควบคุม (control mechanism) เช่น จากการวัดผลการปฏิบัติงาน จากข้อร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น และเมื่อเกิดการเบี่ยงเบนไปจากแผนที่ได้กำหนดไว้ จะต้องปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติการ หรือปรับแผนงานใหม่ให้เหมาะสมเพื่อการบรรลุเป้าหมาย คือ การส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพในปริมาณและทันเวลาที่กำหนด

การควบคุมการผลิตจึงเป็นงานที่ทำภายหลังที่ได้มีการวางแผนการผลิตเรียบร้อยแล้ว และมักอยู่ในช่วงที่การผลิตกำลังดำเนินงานอยู่ เพื่อให้แผนการผลิตที่วางไว้นั้นได้ผลตามเป้าหมาย และเป็นการป้องกันเพื่อมิให้ผลงานที่ปฏิบัติจริงเบี่ยงเบนไปจากแผนงานที่กำหนดไว้จนไม่อาจแก้ไขได้ทัน การควบคุมการผลิตจึงต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพบข้อผิดพลาดก็ต้องรีบปรับปรุงแก้ไขให้เร็วที่สุดเพื่อมิให้มีความล่าช้าในการผลิตเกิดขึ้นหรือให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ อาจเกิดขึ้นได้ในกระบวนการผลิต เช่น วัสดุอุปกรณ์หรือกำลังคนไม่พอปฏิบัติการ วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนมาส่งช้ากว่ากำหนด เครื่องจักรอาจขัดข้องใช้งานไม่ได้ เป็นต้น นอกจากนี้ปัญหาอาจเกิดจากด้านลูกค้า เช่น ลูกค้าขอเปลี่ยนแปลง

กำหนดวันส่งมอบงาน หรือขอเปลี่ยนรายละเอียดของการผลิตสินค้า เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องมีการแก้ไขปรับปรุงตารางการผลิตใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3. กระบวนการควบคุมการผลิต

กระบวนการควบคุมการผลิต ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ตอน ดังต่อไปนี้

3.1 การกำหนดมาตรฐานของงาน เป็นการกำหนดคุณภาพของงาน ปริมาณของงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และงบประมาณต้นทุนที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติการณ์นั้นๆ โดยควรกำหนดในแต่ละขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นการผลิต เพื่อใช้เป็นกรอบหรือเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงานได้ง่ายต่อการควบคุมการปฏิบัติการ มาตรฐานที่กำหนดจึงต้องมีลักษณะที่ใช้ได้เป็นที่เข้าใจและเป็นบรรทัดฐานที่ยอมรับในการที่จะใช้วัดงานที่จะต้องทำ เช่น ผลิตน้ำดื่มได้วันละ 5,000 ขวด เป็นต้น ในการกำหนดมาตรฐานของงาน จะอาศัยข้อมูลในอดีตพร้อมทั้งเงื่อนไขใหม่ที่สมเหตุสมผลที่จะปฏิบัติในอนาคต

3.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน เมื่อได้เริ่มดำเนินการปฏิบัติงานไประยะหนึ่งแล้ว ควรจะต้องมีการวัดงานที่ดำเนินไป และการบันทึกรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงาน โดยตัวชี้วัดที่ใช้กันมีหลายอย่าง ที่นิยมใช้ได้แก่ ดัชนีการวัดประสิทธิภาพหรือที่เรียกว่า “ผลิตภาพ (productivity)” โดยนำปริมาณผลผลิตที่ได้หารด้วยปริมาณของปัจจัยนำเข้า การวัดที่ได้ผลควรจะมีการรายงานความก้าวหน้าของงานที่จัดทำอย่างถูกต้องให้ผู้บริหารได้รับทราบ

3.3 การเปรียบเทียบผลที่ได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับแผนการผลิตที่ได้วางไว้ เพื่อพิจารณาว่ามีความแตกต่างหรือเบี่ยงเบนเกิดขึ้นหรือไม่ ผลแตกต่างที่ได้จะต้องพิจารณาเป็นกรณีๆ ไป หากผลต่างนั้นเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ โดยเฉพาะผลต่างที่เป็นไปในทางลบ ผู้บริหารจะต้องตรวจหาข้อบกพร่องหรือสิ่งผิดปกติที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานพร้อมทั้งวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง เพื่อที่จะได้ดำเนินการแก้ไขต่อไป อย่างไรก็ตามการพิจารณาผลต่างมีข้อควรระมัดระวัง คือ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาให้ทราบแน่ชัดว่าผลแตกต่างที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเพราะมีการกำหนดมาตรฐานผิดไปหรือไม่ มิฉะนั้นจะเป็นการไม่ยุติธรรม หากผู้ปฏิบัติงานนั้นปฏิบัติงานได้ผลดีอยู่แล้ว

3.4 การดำเนินการแก้ไข เมื่อพบสาเหตุที่ทำให้เกิดความบกพร่องหรือผิดพลาด อันทำให้ผลการปฏิบัติงานแตกต่างไปจากมาตรฐานของงานเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ย่อมจะต้องรีบทำการแก้ไขในทันที เพื่อให้การปฏิบัติงานกลับเข้าสู่แนวทางที่ถูกต้องตามต้องการ พร้อมทั้งหาวิธีการในการป้องกันเพื่อมิให้เกิดเหตุการณ์เช่นนั้น หรือเหตุการณ์อื่นๆ อีก และหลังจากเสร็จสิ้นงานการผลิตแต่ละครั้ง ควรสรุปผลและจัดทำรายงานเพื่อใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการวางแผน และควบคุมการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นต่อไป

4. ความสำคัญของการควบคุมการผลิต

การควบคุมการผลิตมีความสำคัญ ดังนี้

4.1 ทำให้การปฏิบัติงานการผลิตได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ลูกค้าต้องการและส่งมอบสินค้าทันเวลาที่ได้ตกลงกันไว้กับลูกค้า

4.2 ทำให้มีการใช้ทรัพยากรการผลิตอย่างคุ้มค่า เกิดต้นทุนที่ต่ำลง และเพิ่มผลกำไร

4.3 ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการที่ผลิต

กิจกรรม 6.4.1

1. การควบคุมการผลิต หมายถึงอะไร
2. การควบคุมการผลิตมีกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 6.4.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.4 เรื่องที่ 6.4.1)

เรื่องที่ 6.4.2

การจัดการคุณภาพการผลิตและบริการของสหกรณ์

ปัจจุบันการดำเนินงานทางธุรกิจมีผู้ผลิตจำนวนมากและมีการแข่งขันกันสูงขึ้น ประกอบกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และลูกค้ามีความรู้เกี่ยวกับสินค้ามากขึ้น ดังนั้นสหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญกับการผลิตตามความต้องการของลูกค้า โดยมุ่งเน้นการจัดการคุณภาพที่คำนึงถึงการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก

1. ความหมายและองค์ประกอบของคุณภาพ

1.1 ความหมายของคุณภาพ สมาคมคุณภาพแห่งสหรัฐอเมริกา (American Society for Quality: ASQ; 2008) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า คุณภาพ ไว้ดังนี้

“คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะโดยรวมของสินค้าหรือบริการที่สามารถสร้างความพอใจหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้”

จากคำจำกัดความข้างต้น คุณภาพถูกกำหนดโดยลักษณะของสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าหรือผู้ใช้ต้องการซึ่งมักจะแตกต่างกันไป คำว่า คุณภาพ ในอดีตมักจะหมายความว่า สินค้ามีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานที่ผู้ผลิตกำหนดไว้ แต่การที่สินค้ามีมาตรฐานตรงตามที่คุณผลิตกำหนดไว้ มิได้หมายความว่า จะมีความสอดคล้องตรงตามความต้องการของลูกค้าเสมอไป เช่น ในระยะแรกที่ญี่ปุ่นได้ส่งเครื่องรับโทรทัศน์เป็นสินค้าออกไปขายยังประเทศแคนาดา ปรากฏว่ามีปัญหาเรื่องเรียนจากลูกค้าจำนวนมาก สาเหตุเนื่องจากผู้ผลิตได้กำหนดมาตรฐานของอุณหภูมิเก็บรักษาเครื่องรับโทรทัศน์ต่ำสุดไว้ที่ -25 องศาเซลเซียส ซึ่ง

เพียงพอสำหรับในประเทศญี่ปุ่น แต่ไม่เพียงพอสำหรับประเทศแคนาดาซึ่งบางพื้นที่มีอุณหภูมิลดต่ำลงถึง -40 องศาเซลเซียส ทำให้ชิ้นส่วนวงจรไฟฟ้าแตกหักเสียหาย จึงทำให้เกิดการร้องเรียนจากลูกค้าดังกล่าว

จึงกล่าวได้ว่า คุณภาพเกิดจากความสอดคล้องกันใน 3 ด้าน คือ 1) การเป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด 2) การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และ 3) การมีต้นทุนที่เหมาะสม

ดังนั้น คุณภาพ จึงมีได้หมายถึง การที่ผู้ผลิตสามารถผลิตได้ตามมาตรฐานที่ตนกำหนดไว้เท่านั้น แต่คุณภาพ หมายถึง การดำเนินการให้เป็นไปตามความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจโดยมีต้นทุนการดำเนินการที่เหมาะสม

1.2 องค์ประกอบของคุณภาพ การผลิตสินค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้ามีองค์ประกอบของคุณภาพ 4 อย่าง คือ คุณภาพของการออกแบบ คุณภาพของการผลิตให้ได้ตรงตามข้อกำหนด คุณภาพของความพร้อมใช้งาน และคุณภาพของบริการหลังการขาย ดังนั้น สินค้าที่มีองค์ประกอบครบทั้ง 4 อย่างที่กล่าวมานี้ จึงถือได้ว่าสินค้านั้นเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ

1) **คุณภาพของการออกแบบ (quality of design)** เป็นขั้นตอนแรกต้องออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งเรียกว่า “เป็นการสร้างคุณภาพของการออกแบบ”

2) **คุณภาพของการผลิตให้ได้ตรงตามข้อกำหนด (quality of conformance)** ซึ่งหมายถึง การนำแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่กำหนดไว้ไปทำการผลิตตามกระบวนการและตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าได้สินค้าที่มีลักษณะเฉพาะตรงตามข้อกำหนด เรียกว่า “คุณภาพของการผลิตให้ได้ตรงตามข้อกำหนด”

3) **คุณภาพของความพร้อมใช้งาน (quality of performance)** หมายถึง เมื่อลูกค้านำสินค้าไปใช้งานแล้วสามารถทำหน้าที่และใช้งานได้อย่างสม่ำเสมอ เรียกว่า “มีคุณภาพของความพร้อมใช้งาน” เช่น หลอดไฟฟ้าที่ติดสว่างทุกครั้งที่เปิดสวิตช์ ถ้ายังอยู่ภายในอายุการใช้งานที่กำหนดไว้ เป็นต้น

4) **คุณภาพของบริการหลังการขาย (quality of after-sale service)** หมายถึง มีบริการหลังการขายที่ดี เรียกว่า คุณภาพของบริการหลังการขาย

2. ความหมายของการจัดการคุณภาพ

การจัดการคุณภาพ (quality management) หมายถึง การจัดให้หน่วยงานและองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้า สามารถปฏิบัติงานร่วมกัน มีการประสานและเกื้อหนุนซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ คือ การผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพดี ซึ่งเริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบายด้านคุณภาพ การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า การกำหนดลักษณะคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นมาตรฐานสำหรับฝ่ายผลิตเพื่อผลิตให้ได้คุณภาพตามที่ออกแบบไว้ การควบคุมคุณภาพในการผลิตทั้งวัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบ กระบวนการผลิตและสินค้าสำเร็จรูป และการควบคุมคุณภาพในการจำหน่ายและบริการหลังการขาย

การจัดการคุณภาพ ประกอบด้วย การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ

2.1 การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (strategic quality management) เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการคุณภาพ โดยมีการบูรณาการการจัดการคุณภาพเข้ากับการดำเนินงานทุกระดับ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ที่จะต้องคำนึงถึงความจำเป็นและให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพที่เป็นรูปธรรม และเข้าถึงทุกส่วนขององค์การ ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องสร้างวิสัยทัศน์คุณภาพ และนำวิสัยทัศน์มาแปลเป็นภารกิจ กลยุทธ์ และแผนคุณภาพที่มีความชัดเจน ครอบคลุม และเป็นรูปธรรม

2.2 การควบคุมคุณภาพ (quality control) เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงานและการปฏิบัติการ เพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ผลิตขึ้น มีคุณสมบัติสอดคล้องกับที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องกำหนดมาตรฐาน เกณฑ์ และวิธีการติดตามตรวจสอบคุณภาพ เพื่อประเมินและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน โดยปรับการดำเนินงานและผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับมาตรฐาน มีการตัดสินใจแก้ไขปัญหาตามความเหมาะสม เพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่ากิจการสามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าตรงตามที่ตกลงและอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเครื่องมือการจัดการคุณภาพจะกล่าวต่อไปในเรื่องที่ 6.4.3

2.3 การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement) เป็นการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพขององค์การ จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยความรอบคอบและความเข้าใจในข้อจำกัดของสถานการณ์ โดยผู้พัฒนาคุณภาพจะต้องศึกษา วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามหลักเหตุผล และหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยพยายามหาวิธีการที่เรียบง่ายแต่มีประสิทธิภาพที่สุด มาใช้ในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาผลงาน ซึ่งต้องดำเนินงานผ่านการบริหาร การฝึกอบรม และการเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีจิตสำนึก มีความมุ่งมั่น และต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพในทุกระดับ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุความเป็นเลิศของคุณภาพและการดำเนินงาน

3. ความสำคัญของการจัดการคุณภาพ

การจัดการคุณภาพถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งชั้นและลดต้นทุน เนื่องจากเมื่อกิจการสามารถจัดการคุณภาพได้บรรลุเป้าหมาย กล่าวคือ สินค้าหรือบริการมีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้าแล้ว ลูกค้าย่อมเกิดความพึงพอใจและยินดีที่จะจ่ายเงินซื้อสินค้าและบริการนั้น และกลับมาซื้อซ้ำรวมทั้งชักชวนให้ผู้อื่นมาซื้อหรือใช้บริการเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ลดต้นทุน เช่น ต้นทุนสินค้าเสีย ต้นทุนการแก้ไขงาน ต้นทุนการรับประกันคุณภาพสินค้า เป็นต้น ส่งผลให้ยอดขายและกำไรเพิ่มขึ้น และเมื่อมีการจัดการคุณภาพให้ได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอแล้ว จะส่งผลต่อความเชื่อถือจากลูกค้า ทำให้สหกรณ์มีชื่อเสียงและมีความมั่นคงในระยะยาว

4. การประกันหรือการรับรองคุณภาพ

การประกันหรือการรับรองคุณภาพ (quality assurance: QA) หมายถึง การสร้างความมั่นใจให้ลูกค้าในการที่จะได้รับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเท่านั้น การประกันคุณภาพการผลิตมีความเกี่ยวข้องกับ การตรวจสอบ (inspection) การควบคุมคุณภาพ (quality control) และการประกันคุณภาพหลังจากที่ลูกค้าซื้อสินค้าไปแล้ว (reliability assurance)

การประกันคุณภาพเป็นกลไกที่สำคัญ มิใช่เป็นเพียงการควบคุมคุณภาพแต่ต้องควบคุมและปฏิบัติ การให้สอดคล้องกับข้อกำหนด มีการกำหนดขั้นตอน วิธีการ และการควบคุมกระบวนการอย่างถูกต้อง และเป็นระบบ การประกันคุณภาพเกี่ยวข้องโดยตรงกับการควบคุมคุณภาพการผลิต โดยทั่วไปมี องค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

4.1 การกำหนดระดับคุณภาพ ระดับคุณภาพมักถูกกำหนดจากความต้องการของลูกค้าและ ศักยภาพของหน่วยงาน โดยผู้บริหารจะต้องประกาศนโยบายคุณภาพ เพื่อแสดงถึงความใส่ใจต่อคุณภาพ และถือเป็นเป้าหมายการบริหารคุณภาพของกิจการ

4.2 การกำหนดหน้าที่ด้านคุณภาพ แต่เดิมนั้นการจัดการด้านคุณภาพจะเน้นหน้าที่การตรวจสอบ เพื่อแยกของเสียออกจากของดี แต่ปัจจุบันเน้นเรื่องการป้องกันมากกว่า การตรวจสอบคุณภาพควรมีอยู่ ในทุกขั้นตอนการทำงาน ดังนั้นจึงต้องกำหนดหน้าที่ด้านคุณภาพของบุคคลและหน่วยงานอย่างชัดเจนเป็น ระบบ

4.3 การจัดทำมาตรฐานองค์กร เมื่อกำหนดมาตรฐานจะต้องมีการอบรมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจและ ปฏิบัติตามมาตรฐานอย่างถูกต้อง รวมทั้งมีการทบทวนและปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้มาตรฐานสูงขึ้น

4.4 การควบคุมกระบวนการ เป็นการควบคุมกระบวนการผลิตไม่ให้เกิดสิ่งผิดปกติในกระบวนการและ ควบคุมให้งานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

5. มาตรฐานคุณภาพ

การได้รับการยอมรับว่าสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพในตลาดโลกได้นั้น ต้องมีความสอดคล้อง และได้มาตรฐานในระดับสากล ที่สำคัญได้แก่ มาตรฐานระหว่างประเทศ ISO 9000

ISO 9000 คือ มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ เป็นมาตรฐานที่เกี่ยวกับการจัดการทางด้าน คุณภาพและการประกันคุณภาพ ซึ่งองค์กรธุรกิจทั่วโลกยอมรับเพื่อการรับรอง “ระบบการบริหารการดำเนินงาน ขององค์กร” มีแนวคิดสำคัญคือ การจัดวางระบบการบริหารเพื่อการประกันคุณภาพที่สามารถตรวจสอบ ได้ โดยผ่านระบบเอกสาร องค์กรที่ได้รับการรับรอง ISO 9000 ย่อมแสดงถึงความสามารถในการทำให้ สินค้าหรือบริการตรงตามความต้องการของลูกค้าโดยมีการวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เสมอ มี กระบวนการในการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง และการรับประกันความสอดคล้องกับความต้องการของ ลูกค้าและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ISO 9000 ประกอบด้วย 3 อย่าง ได้แก่ 1) ISO 9000: 2005 ซึ่งกล่าวถึงหลักการพื้นฐานและ คำศัพท์ 2) ISO 9001: 2008 เป็นข้อกำหนด และ 3) ISO 9004: 2009 เป็นแนวทางสำหรับปรับปรุง สมรรถนะ

ISO 9000: 2005 กำหนดหลักการพื้นฐานของการบริหารงานคุณภาพ (quality management principle: QMP) มี 8 ประการ ได้แก่

- การให้ความสำคัญกับลูกค้า (customer focus)
- ความเป็นผู้นำ (leadership)
- การมีส่วนร่วมของบุคลากร (involvement of people)

- การบริหารเชิงกระบวนการ (process approach)
- การบริหารที่เป็นระบบ (system approach)
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continual improvement)
- การตัดสินใจบนพื้นฐานความเป็นจริง (factual approach to decision making)
- ความสัมพันธ์กับคู่ค้าเพื่อประโยชน์ร่วมกัน (mutually beneficial supplier relationship)

ISO 9001: 2008 มีแนวคิดสำคัญ คือ การจัดวางระบบบริหารงานเพื่อการประกันคุณภาพ ซึ่งเป็นระบบที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่ากระบวนการต่างๆ ได้รับการควบคุมและสามารถตรวจสอบได้ โดยผ่านระบบที่ระบุขั้นตอนและวิธีการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรในองค์กรรู้หน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการฝึกอบรมให้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน มีการจัดบันทึกข้อมูลรวมทั้งการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่ระบุไว้ในระบบหรือไม่ และมีการแก้ไขข้อผิดพลาด รวมทั้งมีแนวทางในการป้องกันข้อผิดพลาดเดิม ปัจจุบันมาตรฐาน ISO 9001 ถือเป็นเงื่อนไขหรือข้อกำหนดทางการค้าในการติดต่อธุรกิจระหว่างประเทศ รวมทั้งเป็นใบเบิกทางไปสู่การค้าในระดับสากล

ISO 9004: 2009 เน้นบทบาทของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องให้ความสำคัญกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นภาคอุตสาหกรรมการผลิตหรือการบริการทั้งรัฐและเอกชน สามารถนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 ไปใช้ได้ และไม่มีขีดจำกัดว่าองค์กรจะมีขนาดใดก็สามารถใช้ได้ ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการให้เทียบเคียงกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงได้

ในประเทศไทยมีสหกรณ์ที่ได้รับใบรับรองมาตรฐาน ISO 9001 เช่น ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนแห่งประเทศไทย จำกัด สหกรณ์การเกษตรดอนเจดีย์ จำกัด ชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนปาล์มน้ำมันกระบี่ จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลราชวิถี จำกัด เป็นต้น โดยสหกรณ์การเกษตรดอนเจดีย์ จำกัด มีธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจเงินฝาก บั๊มน้ำมัน โรงสี โรงงานคัดเมล็ดพันธุ์ ตลาดกลางรับซื้อข้าวเปลือก รับซื้อเมล็ดพันธุ์ ผ่านการตรวจสอบมาตรฐานได้รับใบรับรองระบบบริหารงานคุณภาพ มอก. ISO 9001 ครั้งแรกในปี พ.ศ. 2548 และได้รับใบผ่านมาตรฐานอีกเมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2551 การผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ISO 9001 นี้ถือเป็นความสำเร็จของสหกรณ์ที่มีความตั้งใจในการดำเนินงาน เป็นตัวอย่างและต้นแบบที่ดีให้กับขบวนการสหกรณ์

6. การจัดการคุณภาพโดยรวม

การจัดการคุณภาพโดยรวม (total quality management: TQM) ได้เริ่มนำมาใช้ตั้งแต่ในช่วงปี ค.ศ. 1950 และได้รับความนิยมมากตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา เป็นแนวทางการบริหารองค์กรโดยมุ่งเน้นด้านคุณภาพบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร และมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เกิดการซื้อซ้ำ ลดข้อบกพร่องของสินค้า ลดต้นทุนและเพิ่มผลกำไร ซึ่งก็จะยังประโยชน์ให้แก่สมาชิกทุกคนขององค์กร รวมถึงการสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม

ลูกค้าในความหมายข้างต้น ประกอบด้วย ลูกค้าภายนอกที่ซื้อสินค้าหรือบริการไป และลูกค้าภายใน ซึ่งหมายถึง พนักงานที่อยู่ในแผนกถัดไปที่รอรับงานจากแผนกก่อนหน้าเพื่อนำไปผลิตต่อจนเสร็จสิ้นกระบวนการผลิต ดังนั้นพนักงานทุกคนจะเป็นทั้งลูกค้าและผู้ขายในตัวเอง กล่าวคือ เมื่อรับงานจากพนักงานที่ทำงานก่อนหน้าตนก็จะเปรียบเสมือนตนเป็นลูกค้า และเมื่อทำงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบแล้วส่งต่อไปตนก็จะกลายเป็นผู้ขาย ในที่สุดคุณภาพงานของแต่ละคนจะเชื่อมโยงไปถึงลูกค้าภายนอก พนักงานทุกคนจึงต้องทำงานของตนให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นและทำได้ถูกต้องทุกครั้ง (right the first time and right every time) เพื่อให้ลูกค้าภายนอกได้รับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพทุกครั้ง กล่าวโดยสรุปได้ว่าการจัดการคุณภาพโดยรวมมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก (customer oriented)

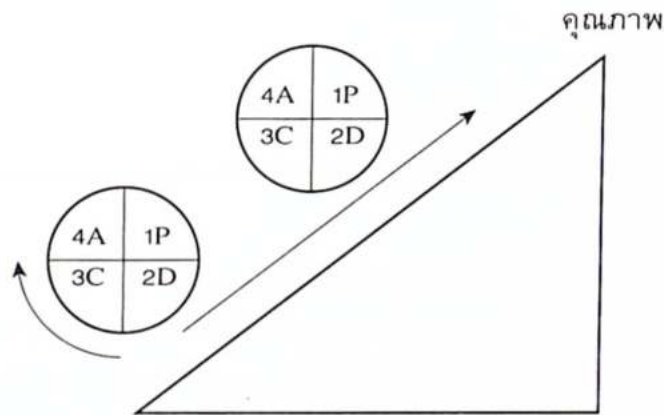
6.1 องค์ประกอบสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม การนำการจัดการคุณภาพโดยรวมมาใช้ให้ประสบผลสำเร็จ องค์กรต้องมีองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความไวใจ การฝึกอบรม การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การรับรู้ และการสื่อสาร โดยสามารถรวมองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกันไว้ในกลุ่มเดียวกันได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ 1) องค์ประกอบพื้นฐาน ได้แก่ จริยธรรม ความซื่อสัตย์ และความไวใจ 2) องค์ประกอบที่ใช้ในการก่อสร้าง ได้แก่ การฝึกอบรม การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ 3) องค์ประกอบที่ใช้ยึดเหนี่ยว ได้แก่ การสื่อสาร และ 4) องค์ประกอบที่เป็นหลังคา ได้แก่ การรับรู้ แสดงได้ดังภาพที่ 6.13



ภาพที่ 6.13 การจัดการคุณภาพโดยรวม

ภาพที่ 6.13 จะเห็นว่า ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นส่วนที่อยู่ด้านล่างเปรียบเสมือนฐานรากที่มั่นคง ถัดมาจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรให้พร้อมโดยมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ ความชำนาญในการทำงาน มีการสร้างทีมงาน และการสร้างภาวะผู้นำ โดยจะต้องมีการสื่อสารระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ทั้งระหว่างแผนก ระหว่างผู้ควบคุมงานกับพนักงาน มีการแบ่งปันความรู้และกล้าแสดงความคิดเห็น และที่สำคัญ คือ การรับรู้ที่จะให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นเพื่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

6.2 การนำหลักการของ Deming มาใช้กับ TOM การที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าซึ่งมีความต้องการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สหกรณ์จึงต้องปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถดำเนินการได้โดยนำหลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA หรือที่เรียกกันว่า “วงจรเดมมิ่ง” (Demming) เพื่อเป็นเกียรติแก่ ดร. เดมมิ่ง ชาวอเมริกัน ที่เป็นผู้นำด้านคุณภาพและได้สอนวิธีการควบคุมคุณภาพให้กับชาวญี่ปุ่นในการพัฒนาอุตสาหกรรมญี่ปุ่นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้สินค้าของญี่ปุ่นมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก วงจรเดมมิ่งประกอบด้วย P (Plan) คือการวางแผน D (Do) คือ การปฏิบัติ C (Check) คือ การตรวจสอบผลลัพธ์ และ A (Act) คือ การปรับปรุงแก้ไข หลังจากการตรวจสอบผลลัพธ์ หากพบว่าผลลัพธ์ไม่บรรลุผลตามแผนที่วางไว้ ก็จะต้องหาสาเหตุและวางแผนแก้ไขใหม่ ซึ่งอาจต้องปรับปรุงคุณภาพของการวางแผนพร้อมทั้งปรับเนื้อหาของแผนนั้นด้วย เป็นการเริ่มวงจร PDCA ใหม่ แต่หากผลลัพธ์ที่ได้ตรงตามเป้าหมาย และเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่ายแล้วก็จะจัดทำเป็นรายงานเพื่อให้ผู้บริหารและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรทราบ และจัดทำเป็นมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานในครั้งต่อไปได้ จากที่กล่าวมา จะเห็นว่า วงจรเดมมิ่งจะต้องขับเคลื่อนไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพให้ดียิ่งๆ ขึ้น อย่างไม่หยุดยั้ง สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 6.14



ภาพที่ 6.14 การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

การจัดการคุณภาพโดยรวม นอกจากหลักการและองค์ประกอบที่สำคัญดังกล่าวแล้ว ยังมีการนำเครื่องมือวิธีการทางสถิติ และเทคนิคต่างๆ มาใช้เพื่อระบุปัญหาคุณภาพที่เกิดขึ้น และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อจะได้ดำเนินการปรับปรุงพัฒนากระบวนการผลิตต่อไป อันส่งผลให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจแก่ลูกค้า โดยมีต้นทุนคุณภาพที่เหมาะสม ซึ่งเครื่องมือการจัดการคุณภาพจะกล่าวต่อไปในเรื่องที่ 6.4.3

นอกจากนี้ การแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพ สหกรณ์ควรจัดทำโปรแกรมการปรับปรุงคุณภาพ เช่น การฝึกอบรมพนักงาน การจัดระบบบำรุงรักษาเครื่องจักร การร่วมมือกับผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือเกษตรกร ผู้ขายผลผลิตการเกษตร เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพและทันเวลาต่อการผลิต และเมื่อผลิตเสร็จก็สามารถ

ส่งมอบแก่ลูกค้าได้ทันทีโดยไม่มีการเก็บสำรองสินค้าคงเหลือหรือที่เรียกว่าการทำให้สินค้าคงเหลือเป็นศูนย์ (zero inventory) ซึ่งเป็นหลักการของระบบผลิตแบบทันเวลาพอดี (just-in-time: JIT)

กิจกรรม 6.4.2

1. องค์ประกอบของคุณภาพมีอะไรบ้าง
2. การจัดการคุณภาพ หมายถึงอะไร
3. ISO 9000: 2005 ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของการบริหารงานคุณภาพไว้กี่ประการ
อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 6.4.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.4 เรื่องที่ 6.4.2)


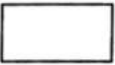
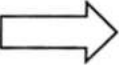

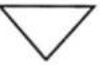
เรื่องที่ 6.4.3

เครื่องมือการจัดการคุณภาพของสหกรณ์

เครื่องมือการจัดการคุณภาพมีการพัฒนาและใช้กันมานานแล้ว เครื่องมือบางชนิดมีรากฐานมาจากการใช้หลักทางสถิติ เช่น ไบโตรวจรายการ ฮีตโตแกรม เป็นต้น เครื่องมือบางชนิดเกิดจากการคิดขึ้นมาโดยชาวญี่ปุ่น เช่น แผนผังก้างปลาของอิชิคาว่า เป็นต้น และเครื่องมือบางชนิดเกิดจากความพยายามของชาวสหรัฐอเมริกาที่จะจัดการด้านคุณภาพ เช่น แผนผังควบคุม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เครื่องมือการจัดการคุณภาพที่ใช้ในปัจจุบันมักใช้พฤติกรรมและความคิดเห็นของคนเป็นสำคัญมากกว่าที่จะใช้ตามหลักทางสถิติ เครื่องมือการจัดการคุณภาพมีหลายชนิด สหกรณ์จึงควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับขนาดและลักษณะของธุรกิจที่ดำเนินการ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ทุกเครื่องมือ ซึ่งเครื่องมือพื้นฐานในการจัดการคุณภาพที่ควรส่งเสริมและฝึกอบรมแก่พนักงาน เพื่อให้การปรับปรุงคุณภาพประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย หรือที่เรียกว่า “7QC Tools” มีดังนี้

1. แผนภูมิกระบวนการไหล

แผนภูมิกระบวนการไหล (flow process chart) เป็นแผนภูมิที่ใช้วิเคราะห์ขั้นตอนการไหลของวัตถุดิบ ชิ้นส่วน พนักงาน และอุปกรณ์ ที่เคลื่อนไปในกระบวนการพร้อมกับกิจกรรมต่างๆ โดยใช้สัญลักษณ์ที่เป็นมาตรฐาน ดังนี้

สัญลักษณ์	ชื่อเรียก	คำจำกัดความโดยย่อ
	การปฏิบัติงาน (operation)	<ul style="list-style-type: none"> - การเปลี่ยนคุณสมบัติทางเคมีหรือฟิสิกส์ของวัตถุ - การประกอบชิ้นส่วน หรือการถอดชิ้นส่วนออก - การเตรียมวัตถุเพื่องานขั้นต่อไป - การวางแผน การควบคุม การให้คำสั่ง และการรับคำสั่ง
	การตรวจสอบ (inspection)	<ul style="list-style-type: none"> - ตรวจสอบคุณสมบัติของวัตถุ - ตรวจสอบคุณภาพหรือปริมาณ
	การเคลื่อน (transportation)	<ul style="list-style-type: none"> - การเคลื่อนวัตถุจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง - พนักงานกำลังเดิน
	การคอย (delay)	<ul style="list-style-type: none"> - การเก็บวัสดุชั่วคราวระหว่างปฏิบัติงาน - การคอยเพื่อให้งานขั้นต่อไปเริ่มต้น
	การเก็บของ (storage)	<ul style="list-style-type: none"> - การเก็บวัสดุไว้ในสถานที่ถาวรซึ่งต้องใช้คำสั่งในการเคลื่อนย้าย - การเก็บชิ้นส่วนที่รอเป็นเวลานาน

ตัวอย่างแผนภูมิกระบวนการไหล แสดงดังภาพที่ 6.15

Flow Process Chart (Material) for Manufacture of Perforated Cup

Location : Fabrication Shop		Summary			
Activity : Manufacture of perforated cup		Event	Present	Proposed	Savings
Date: Dec. 15, 2005		Operation	9		
Operator : HSS Analyst : SK		Transport	8		
Method and Type:		Delay	10		
Method: <u>Present</u> Proposed		Inspection	1		
Type: Worker <u>Material</u> Machine		Storage	2		
Remarks:		Time (min)			
		Distance (m)	43.5		
		Cost			

Event Description	Symbol	Time (in Minutes)	Distance	Method Recommendation
In store	○ → D □ ▽			
To press #1	○ → D □ ▽		10 m	
Wait	○ → D □ ▽	2		
Blank	○ → D □ ▽	0.5		
Stack	○ → D □ ▽	3		
Blank To Press #2	○ → D □ ▽		1 m	
Wait	○ → D □ ▽	5		
Perforate	○ → D □ ▽	0.5		
Stack	○ → D □ ▽			
Blank to press #3	○ → D □ ▽	5	1 m	
Wait	○ → D □ ▽	5		
Draw	○ → D □ ▽	0.5		
Stack	○ → D □ ▽	1		
To trim machine	○ → D □ ▽			
Wait	○ → D □ ▽	1		
Trim	○ → D □ ▽	0.8		
Stack	○ → D □ ▽	20		
To buffing machine	○ → D □ ▽		6 m	
Wait	○ → D □ ▽	2		
Buff	○ → D □ ▽	1		
To wash (on conveyer)	○ → D □ ▽		10 m	
Wash	○ → D □ ▽	0.9		
Dry and inspect	○ → D □ ▽	3		
To pack room	○ → D □ ▽		3 m	
Wait	○ → D □ ▽	30		
Place in card box	○ → D □ ▽	0.1		
Label	○ → D □ ▽	0.1		
To shelf	○ → D □ ▽		0.5 m	
At shelf	○ → D □ ▽			

ภาพที่ 6.15 ตัวอย่างแผนภูมิกระบวนการไหล

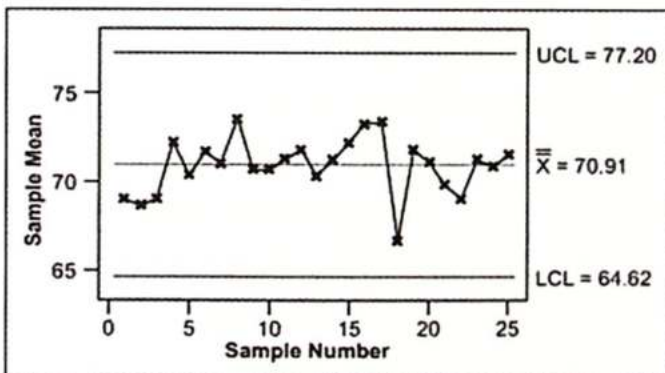
ที่มา: <http://www.slideshare.net/rahulmeshram14/example-flow-process-charts?related=1>

แผนภูมิกระบวนการไหลมีประโยชน์ในการควบคุมคุณภาพ แสดงลำดับการทำงานในกระบวนการผลิต ทำให้สามารถแยกกิจกรรมต่างๆ ออกเป็นกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าและกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า สามารถแยกแยะกิจกรรมของพนักงานออกจากกิจกรรมที่ทำบนผลิตภัณฑ์ ทำให้สามารถวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการผลิตในแต่ละขั้นตอนได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังช่วยชี้ให้เห็นการรอคอยและระยะทางการเคลื่อนย้าย

2. แผนภูมิควบคุม

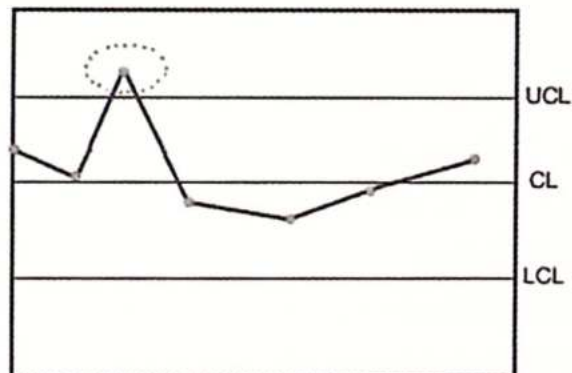
แผนภูมิควบคุม (control chart) เป็นเครื่องมือหนึ่งในเทคนิคการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (statistical quality control: SQC) ซึ่งสร้างโดย วอลเตอร์ ชิวฮาร์ท (Walter Shewhart; 1920) วัตถุประสงค์ของการใช้แผนภูมิควบคุม คือ เพื่อตรวจหาและป้องกันข้อผิดพลาดตั้งแต่ระยะเริ่มแรกเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ดีในกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง เป็นการควบคุมให้เป็นมาตรฐานด้วยการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอว่ากระบวนการผลิตยังอยู่ในขอบเขตการควบคุม การอ่านแผนภูมิควบคุมจะยึดขอบเขตควบคุม (control limits) โดยมีเส้นกึ่งกลางแสดงถึงค่าเฉลี่ย เส้นที่อยู่ด้านบนของเส้นกึ่งกลางแทนขอบเขตการควบคุมบน (upper control limit: UCL) และเส้นที่อยู่ด้านล่างของเส้นกึ่งกลางแทนขอบเขตการควบคุมล่าง (lower control limit: LCL) เมื่อข้อมูลตกอยู่ในขอบเขตการควบคุมและไม่มีการเรียงตัวของข้อมูลที่ผิดปกติ แสดงว่า กระบวนการผลิตยังอยู่ในความควบคุมและยังสามารถดำเนินต่อไปได้โดยให้ผลตามที่ต้องการ ดังภาพที่ 6.18 (ก)

ถ้ามีข้อผิดพลาดหรือสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นในกระบวนการผลิต จะสังเกตได้จากการที่มีจุดบางจุดอยู่นอกขอบเขตควบคุม (out of control) ดังภาพที่ 6.16 (ข) หรือมีจุดที่อยู่บนเส้นพอดี หรือการที่จุดต่างๆ วางตัวเป็นรูปร่างที่ชัดเจน (เช่น มีจุด 7 จุด ติดต่อกันเรียงกันแสดงถึงแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง) หรือการที่จุดต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงแบบเดียวกันทุกช่วงเวลาเท่าๆ กัน ที่เรียกว่า “แบบวัฏจักร” ย่อมเป็นสัญญาณบ่งบอกว่ามีปัญหาเกิดขึ้น จำเป็นต้องหาสาเหตุและแก้ไขต่อไป ซึ่งอาจจะใช้ผังก้างปลาช่วยในการวิเคราะห์หาสาเหตุ



ข้อมูลตกอยู่ในขอบเขตการควบคุม

ภาพที่ 6.16 (ก)



มีจุดบางจุดอยู่นอกขอบเขตควบคุม

ภาพที่ 6.16 (ข)

3. ใบตรวจสอบ

ใบตรวจสอบ (check sheet) เป็นเครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสังเกตสิ่งที่สนใจต้องการศึกษา หรือตรวจสอบปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะ เช่น การตรวจสอบคุณภาพของการทาสีเฟอร์นิเจอร์ มีปัญหาทาสีไม่เรียบ เป็นรอยแห้งๆ หรือเป็นฟองน้ำเกิดขึ้น หรือเป็นลักษณะของการรั่ว อย่างละมายน้อยเท่าใดหรือเครื่องจักรของโรงงานเครื่องใดเกิดปัญหาละเอียดๆ และปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมาจากสาเหตุอะไร เกิดเสียงดัง หรือมีอาการสั่นสะเทือนของเครื่องจักรมาก หรือมีความร้อนผิดปกติเกิดขึ้น เป็นต้น โดยทั่วไปใบตรวจสอบมักอยู่ในรูปแบบฟอร์มที่เป็นตารางและใช้การขีดเครื่องหมาย “/” (tally) สิ่งที่พบตามรายการที่ระบุไว้ด้านขวามือของตาราง ดังนั้นแต่ละช่องรายการของข้อบกพร่องจะต้องมีความชัดเจนแยกจากกัน เพื่อช่วยให้เห็นภาพของสิ่งที่เกิดขึ้นได้ชัดเจน และง่ายสำหรับผู้บันทึกข้อมูล การใช้ใบตรวจสอบจะต้องมีการกำหนดหรือระบุให้ชัดว่าต้องการเก็บข้อมูลอะไร ใครเป็นผู้บันทึกข้อมูล เก็บข้อมูลที่ไหน เวลาใด เป็นชั่วโมง หรือเป็นกะ หรือเป็นวัน และทำไมจึงต้องเก็บข้อมูลเหล่านั้น ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของใบตรวจสอบซึ่งใช้สำหรับรวบรวมปัญหาการติดฉลากสินค้า แสดงได้ดังภาพที่ 6.17

ใบตรวจสอบ (Check Sheet)			
รหัสสินค้า R 459	วันที่ 2 มิถุนายน 2558		
จำนวนสินค้าที่ตรวจสอบ 300 ชิ้น	ผู้ตรวจสอบ นายชิต ชอบตรวจ		
ข้อบกพร่อง		จำนวน	ร้อยละ
ติดฉลากไม่ตรงกับสินค้า	### ///	9	3.0
ไม่ได้ติดฉลาก	///	3	1.0
สีของฉลากไม่ถูกต้อง	### ### //	12	4.0
ฉลากมีรอยขีดข่วน ขาด ขำรูด	### /	6	2.0
	รวม	30	10.0

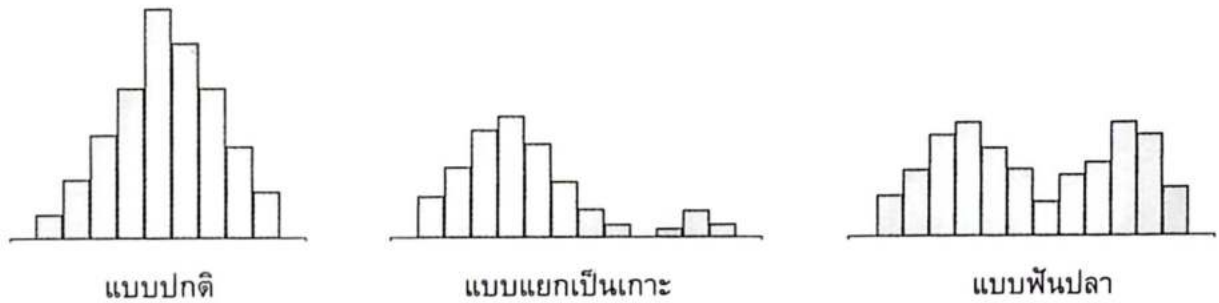
ภาพที่ 6.17 ตัวอย่างใบตรวจสอบ

4. ฮิสโตแกรม

ฮิสโตแกรม (histogram) เป็นกราฟแท่งชนิดหนึ่ง que แสดงการกระจายความถี่ของข้อมูล โดยแกนตั้งเป็นตัวเลขแสดง “ความถี่” ของข้อมูล แกนนอนเป็นข้อมูลของคุณสมบัติของสิ่งที่สนใจ ใช้ดูความแปรปรวนของกระบวนการ โดยการสังเกตรูปร่างของฮิสโตแกรมที่สร้างขึ้นจากข้อมูลที่ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่าง จึงมีประโยชน์ตรวจสอบความผิดปกติ โดยดูการกระจายของกระบวนการทำงาน ใช้เปรียบเทียบข้อมูลกับเกณฑ์ที่กำหนด หรือค่าสูงสุด-ต่ำสุด ตรวจสอบสมรรถนะของกระบวนการทำงาน (process capability) วิเคราะห์หาสาเหตุของความผันแปรของการผลิตจากสายการผลิตต่างๆ และติดตามการ

เปลี่ยนแปลงของกระบวนการในระยะยาว หาความบกพร่องของกระบวนการ และวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงคุณภาพได้ถูกต้อง

แผนภูมิฮิสโตแกรมจะชี้ให้เห็นถึงความเบี่ยงเบนของข้อมูลว่ามีลักษณะการกระจายตัวของข้อมูลเป็นแบบใด เช่น แบบปกติหรือแบบระฆังคว่ำ (normal distribution) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ตรงกลาง หรือแบบแยกเป็นเกาะ (detached island type) ซึ่งพบเมื่อกระบวนการผลิตขาดการปรับปรุง หรือแบบฟันปลา (serrated type) ซึ่งพบเมื่อเครื่องมือวัดมีคุณภาพต่ำ เป็นต้น ดังภาพที่ 6.18



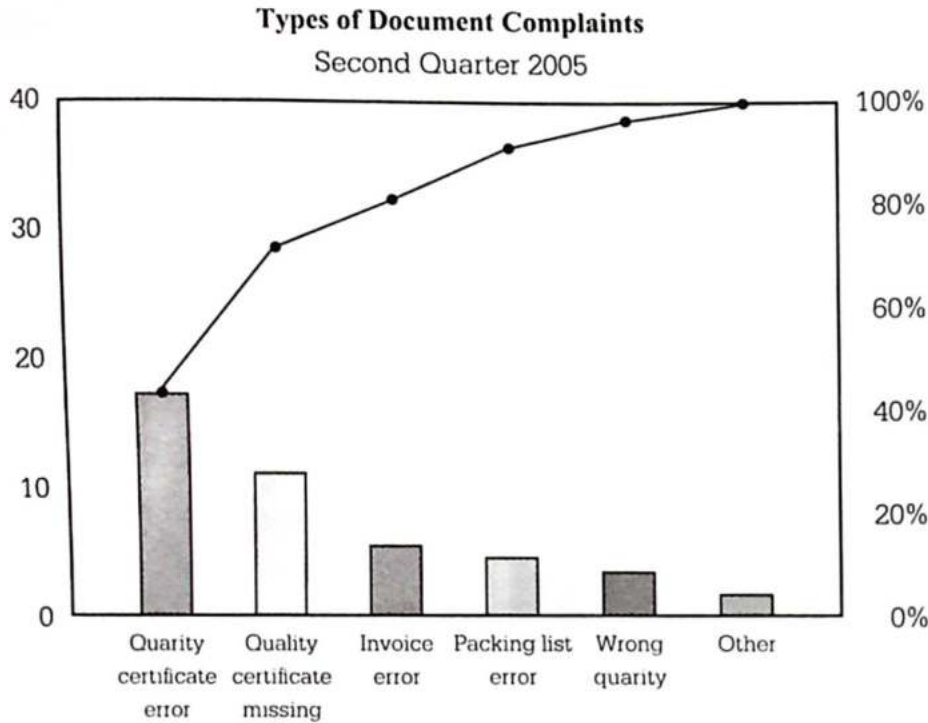
ภาพที่ 6.18 ฮิสโตแกรม

5. แผนภูมิพาเรโต

แผนภูมิพาเรโต (pareto chart) เป็นแผนภูมิที่แสดงให้เห็นถึงลำดับความรุนแรงของปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นโดยนำความถี่ของการเกิดปัญหาแต่ละเรื่องมา plot ลงในแผนภูมิเรียงลำดับจากความถี่สูงสุดไปหาความถี่ต่ำ ทำให้สามารถระบุได้ชัดเจนว่า หน่วยงานใด หรือผลิตภัณฑ์ใด หรือกระบวนการผลิตใดที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขโดยเร่งด่วน โดยทั่วไปจะเลือกปัญหาที่มีความถี่สูงที่สุดมาแก้ไขก่อน เพราะมีแนวคิดว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยๆ ได้ก่อนแล้ว จะช่วยทำให้สามารถลดต้นทุนได้อย่างมากที่สุด

โครงสร้างของแผนภูมิพาเรโต ประกอบด้วย กราฟแท่งและกราฟเส้น นอกจากมีแกนนอน และแกนตั้งแล้ว ทางด้านขวามือของแผนภูมียังมีแกนแสดงร้อยละสะสมข้อมูล ความสูงของแท่งกราฟจะเรียงจากมากไปหาน้อย และจากซ้ายมือไปขวามือ ยกเว้นข้อมูลอื่นๆ จะแสดงอยู่ลำดับสุดท้ายของแกนในแนวนอนเสมอ โดยมีกราฟเส้นแสดงความถี่สะสม

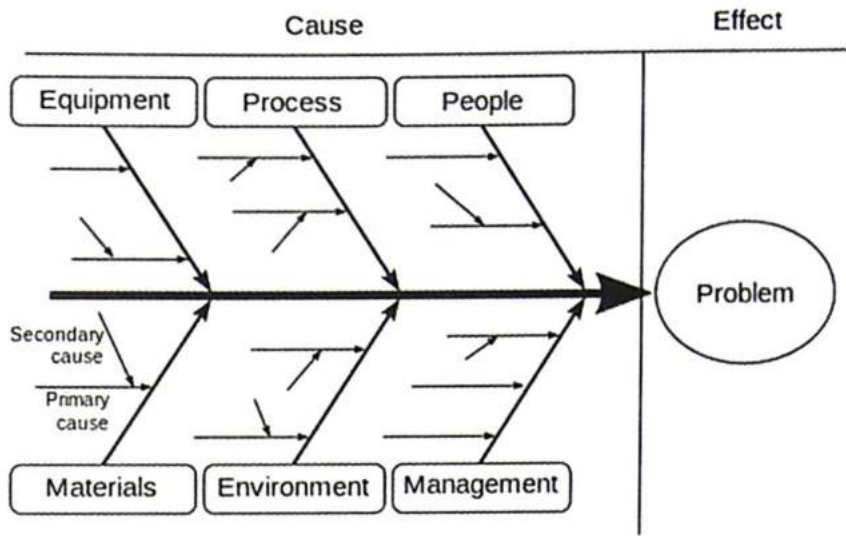
ตัวอย่างแผนภูมิพาเรโตแสดงจำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้าตามลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด โดยพบว่ามากที่สุด ได้แก่ ข้อผิดพลาดในเอกสารรับรองคุณภาพสินค้า รองลงมา คือ ใบรับรองคุณภาพสูญหาย ข้อผิดพลาดในใบกำกับสินค้า ข้อผิดพลาดในรายการบรรจุหีบห่อ จำนวนสินค้าที่ส่งมอบผิดพลาด และอื่นๆ ตามลำดับ แสดงดังภาพที่ 6.19



ภาพที่ 6.19 ตัวอย่างแผนภูมิพาเรโต

6. ผังแสดงเหตุและผล

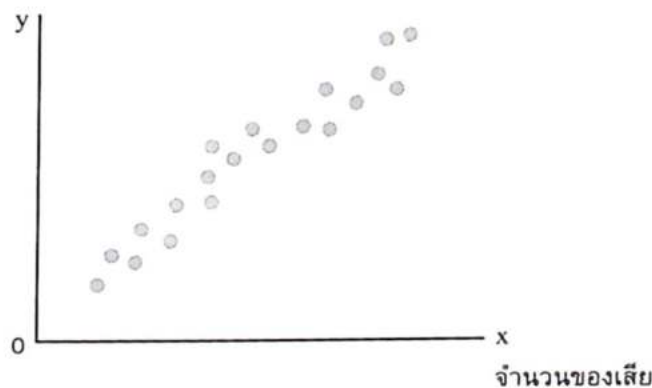
ผังแสดงเหตุและผล (cause and effect diagram) หรือเรียกว่า ผังอิชิกาวา (ishikawa diagram) ซึ่งเรียกตามชื่อของ Dr.Kaoru Ishikawa ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มนำผังกนี้มาใช้ในปี ค.ศ. 1953 ผังแสดงเหตุและผล มีลักษณะเป็นแผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลกับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ ซึ่งได้มาจากการระดมสมอง (brainstorming) จึงช่วยค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาซึ่งมักมีหลายสาเหตุ และสามารถจำแนกสาเหตุได้เป็นสาเหตุหลักและสาเหตรองหรือสาเหตุย่อยลงไปอีก และจัดแบ่งกลุ่มของสาเหตุได้ชัดเจน ซึ่งสาเหตุหลักมักมาจาก 6 สาเหตุ คือ วัตถุดิบ อุปกรณ์การผลิต กระบวนการผลิต คนงาน สภาพแวดล้อม และการจัดการ โดยการเขียนผังจะใช้รูปลูกศรเมื่อระบุถึงสาเหตุต่างๆ ทำให้ผังมีรูปร่างคล้ายก้างปลา จึงเรียกอีกอย่างว่า “ผังก้างปลา (fishbone diagram)” ดังนั้น เส้นของก้างปลาแต่ละเส้นแทนสาเหตุ เส้นที่มีขนาดใหญ่แทนสาเหตุหลัก เส้นที่มีขนาดเล็กแทนสาเหตรองและสาเหตุย่อยตามลำดับ และหัวลูกศรแทนผลหรือปัญหาที่เกิดขึ้น ดังภาพที่ 6.20



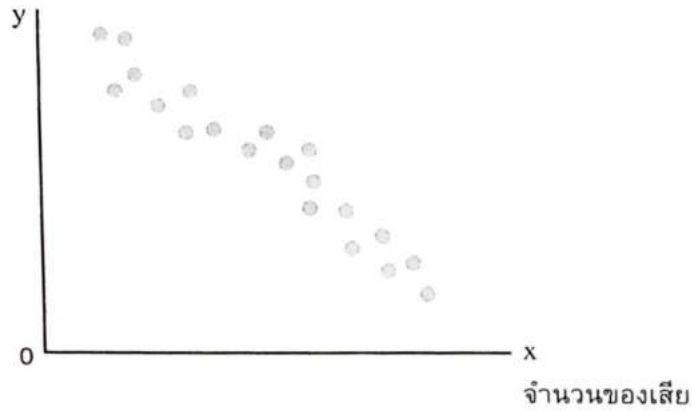
ภาพที่ 6.20 ผังแสดงเหตุและผล

7. แผนภาพการกระจาย

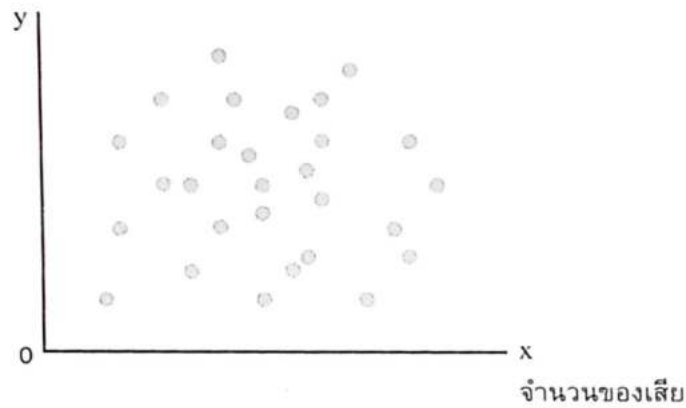
แผนภาพการกระจาย (scatter diagram) เป็นแผนภาพที่ใช้พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่มีความสัมพันธ์กันเลย และถ้ามีความสัมพันธ์กันมีแนวโน้มไปในทางเดียวกันหรือตรงข้ามกัน ในระดับมากน้อยเพียงใด ถ้าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ระดับสูง ลักษณะการกระจายของจุดต่างๆ ที่เป็นค่าของข้อมูลจะมีลักษณะรวมกันเป็นแนวเส้น หากข้อมูลกระจายตัวไม่เป็นระเบียบ แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ดังภาพที่ 6.21 (ก) เป็นแผนภาพการกระจายที่แสดงให้เห็นว่าจำนวนของเสียจากการกระบวนการผลิตมีความสัมพันธ์ทางบวก หรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับขนาดของคำสั่งผลิต (lot size) แต่มีความสัมพันธ์ทางลบหรือตรงกันข้ามกับจำนวนครั้งของการฝึกอบรมพนักงาน ดังภาพที่ 6.21 (ข) ไม่มีความสัมพันธ์กับอายุของพนักงานที่ทำการผลิต ดังภาพที่ 6.21 (ค)



ภาพที่ 6.21 (ก) ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนของเสียกับขนาดของคำสั่งผลิต



ภาพที่ 6.21 (ข) ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนของเสียกับจำนวนครั้งของการฝึกอบรมพนักงาน



ภาพที่ 6.21 (ค) ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนของเสียกับอายุของพนักงานที่ทำการผลิต

ภาพที่ 6.21 แผนภาพการกระจาย

กิจกรรม 6.4.3

1. แผนภูมิพาเรโตมีโครงสร้างประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. ผังแสดงเหตุและผลมีลักษณะอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 6.4.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.4 เรื่องที่ 6.4.3)

บรรณานุกรม

- ทศพล มากระจัน. (2558, 9 มิถุนายน). *กรมส่งเสริมสหกรณ์: สหกรณ์การเกษตรดอนเจดีย์ ต้นแบบสหกรณ์ไทย คุณภาพระดับ ISO*. สืบค้นจาก <http://webhost.cpd.go.th/cooptrain>
- ไพบรมา อิศรเสนา ณ อยุธยา. (2558, 26 พฤษภาคม). *กลยุทธ์การวางแผนผลิตภัณฑ์ 'นวัตกรรมแห่งคุณค่า'*. ภาควิชาการออกแบบอุตสาหกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สืบค้นจาก www.arch.chula.ac.th/files/article/swMGm6ZShnThu91446.pdf
- สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). (2558, 9 มิถุนายน). *บริการให้คำปรึกษา เรื่อง Lean Production*. สืบค้นจาก <http://www.tpa.or.th/shindan/detail.php?page=lean>
- A Simon and Schuster Company. (2015, 4 June). *Aggregate Production Planning*. Retrieved from http://www.phenhall.com/weiss_dswin/html/aggregat.html
- Nancy R. Tague's. (2005). *The Quality Toolbox* (2nd ed.). ASQ Quality Press, pages 141–142.
- Nancy R. Tague's. (2005). *The Quality Toolbox* (2nd ed.). ASQ Quality Press, pages 376–378.
- R. Dan Reid and Nada R. Sanders. (2010). *Operations Management* (4th ed.). John Wiley & Sons, Inc
- Stevenson, William J. (2011). *Operations Management* (11th ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
http://en.wikipedia.org/wiki/File:Ishikawa_Fishbone_Diagram.svg
http://en.wikipedia.org/wiki/Seven_Basic_Tools_of_Quality
http://www.stech.ac.th/blogs/0398/wp-content/uploads/2010/07/5_Total-Quality-Management.pdf
<http://www.thailandindustry.com/guru/view.php?id=16536§ion=9>

หน่วยที่ 7

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนต์วีวัฒน์



ชื่อ
วุฒิ

ตำแหน่ง
หน่วยที่ปรับปรุง

รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนต์วีวัฒน์
ร.บ. (เกียรตินิยมเหรียญเงิน) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
M.P.A. (Wayne State University, U.S.A.)
M.M. with Distinction (มหาวิทยาลัยมหิดล หลักสูตรนานาชาติ)
ที่ปรึกษาอิสระด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
หน่วยที่ 7

แผนการสอนหน่วยที่ 7

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ตอนที่

- 7.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- 7.2 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- 7.3 ค่าตอบแทนและการประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- 7.4 การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยกิจกรรมทั้งสิ้น 10 กิจกรรม หลักการสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ หลักการตามระบบคุณธรรม และหลักการตามระบบอุปถัมภ์
2. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรม การวิเคราะห์งาน การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การทดลองปฏิบัติงาน และการบรรจุแต่งตั้ง โดยกิจกรรมที่เป็นฐานสำคัญในการดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวิเคราะห์งาน และการวางแผน
3. ค่าตอบแทน คือ สิ่งที่ต้องจ่ายให้แก่บุคลากรทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินจากการที่บุคลากรทำงานให้กับองค์กร ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินผลการทำงานของบุคลากรและสื่อสารให้บุคลากรทราบ โดยมีวิธีการในการประเมินหลายวิธี
4. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการและกรรมวิธีในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และปรับทัศนคติของบุคคลในองค์กร ส่วนการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย หมายถึง การดูแลให้บุคลากรมีสุขภาพอนามัยดีและมีการทำงานที่ปลอดภัย รวมทั้งดูแลป้องกันอุบัติเหตุเป็นการลดการสูญเสียอันอาจจะเกิดขึ้นทั้งแก่ตัวบุคคลและสหกรณ์

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 7.1 “แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 7.2 “การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

3. เมื่อศึกษาตอนที่ 7.3 “คำตอบแทนและการประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายคำตอบแทนและการประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาตอนที่ 7.4 “การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 7
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 7 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 7.1-7.4
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 7.1-7.4 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 7 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 7
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 7

สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 7
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 7
3. เทปเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

1. ประเมินผลความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินตนเองก่อนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

แผนการสอนตอนที่ 7.1

แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์สำคัญของตอนที่ 7.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 7.1.1 ความเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- 7.1.2 กิจกรรมและหลักการสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- 7.1.3 ประเภทบุคลากรของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หมายถึง กระบวนการเพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด มีความสำคัญทั้งต่อการดำเนินงานของสหกรณ์และต่อตัวบุคคล สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ
2. กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ประกอบด้วยกิจกรรม การวิเคราะห์งาน การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การทดลองปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง การกำหนดค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การอบรมและพัฒนา และการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์ หลักการสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ หลักการตามระบบคุณธรรม และหลักการตามระบบอุปถัมภ์
3. บุคลากรของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ และลูกจ้าง โดยบุคลากรแต่ละประเภทมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.1.1 “ความเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ และสภาพแวดล้อมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.1.2 “กิจกรรมและหลักการสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกิจกรรมและหลักการสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.1.3 “ประเภทบุคลากรของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายประเภทบุคลากรของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 7.1.1

ความเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ทรัพยากรมนุษย์ หรือ “คน” ถือเป็นทรัพยากรสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารจัดการ ยิ่งไปกว่านั้น ยังเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็น “ทุน” หรือเป็น “สินทรัพย์” ที่เพิ่มค่าได้ และจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะผลักดันการดำเนินงานขององค์กรไปสู่ความเติบโตเจริญก้าวหน้าเหนือกว่าองค์กรอื่น ฉะนั้น หากสามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรย่อมมีโอกาสมากกว่าที่จะดำเนินงานอย่างบรรลุผลสำเร็จ การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ หลายกิจกรรม แต่ก่อนที่จะทำความเข้าใจกิจกรรมเหล่านั้น ควรทำความเข้าใจความหมาย ความสำคัญ และสภาพแวดล้อมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เสียก่อน ดังจะอธิบายต่อไปในเรื่องนี้

1. ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

นักวิชาการได้อธิบายความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้ไว้หลากหลาย ที่สำคัญ ได้แก่

DeCenzo, David และคณะ (2013: 30) อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคน และที่เป็นการใช้ประโยชน์จากคน ให้บรรลุผล

Bohlander, George W. และ Scott A. Shell (2013: 4) สรุปว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Mathis, Robert L. และ Jackson, John H. (2004: 3) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การออกแบบระบบเพื่อการใช้ประโยชน์จากคนในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อมุ่งสู่การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Byars, Lloyed และ Leslie W. Rue (2011: 3) เสนอว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่ออกแบบมาเฉพาะสำหรับทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549: 15) อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากร และ/หรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

จากคำอธิบายข้างต้น หากนำมาอธิบายความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จะสามารถสรุปได้ว่า

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หมายถึง กระบวนการเพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้อย่าง สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2. ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ สรุปได้ดังนี้

2.1 ความสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อ ช่วยให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำให้ สามารถจัดระบบระเบียบเกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญของสหกรณ์ โดยหากจัดระบบได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ย่อมช่วยให้สามารถวางแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้ง สามารถดึงดูดผู้สนใจที่มีความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับสหกรณ์ และจงใจให้ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วใน สหกรณ์ให้ทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มกำลังความสามารถ ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมไปถึงความมีคุณภาพในการบริการด้านต่าง ๆ แก่สมาชิกและลูกค้าภายนอกของสหกรณ์

ดังกล่าวแล้วว่า ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็น “ทุน” หรือเป็น “สินทรัพย์” ที่เพิ่มมูลค่าได้ ในยุค โลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันระหว่างองค์กรในระดับสูง หรือสำหรับกรณีของสหกรณ์อาจต้องแข่งขันกับ ตัวเองเพื่ออยู่รอดได้ในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อม การเพิ่มมูลค่าของทรัพยากร มนุษย์อย่างต่อเนื่อง ด้วยการเพิ่มพูนความสามารถและทักษะอย่างสม่ำเสมอ ย่อมช่วยให้องค์กรดำรง อยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่ผันผวนและไม่อาจคาดเดาได้ และยังมีโอกาสสูงที่จะมีความได้เปรียบเหนือองค์ การอื่นๆ ในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพราะเป็นความจริงที่ว่า การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้ทัดเทียม หน่วยงานอื่นนั้น เป็นสิ่งที่ทำได้โดยง่ายภายในระยะเวลาอันสั้น แต่ “การจัดหาและสร้างคน” ที่มีความ สามารถให้เท่าทันองค์กรอื่น ย่อมทำได้ยากและต้องใช้เวลา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้คนทำงาน มีขวัญกำลังใจ มีทักษะความสามารถ มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงมีความสำคัญยิ่งใน จูฐานะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนและผลักดันสหกรณ์สู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

2.2 ความสำคัญต่อบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้สหกรณ์สามารถตอบสนองความ ต้องการของบุคคลได้ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการตามธรรมชาติในเรื่องของปัจจัยสี่ ความต้องการความ มั่นคงปลอดภัย ต้องการความรักและมีสังคม รวมทั้งความต้องการการยอมรับเป็นที่รู้จัก และความต้องการ ที่จะเข้าใจและรู้จักตัวเอง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเห็นคุณค่าและความสำคัญของบุคคล จึงมีแนวดำเนินการตั้งแต่การสรรหาไปจนถึงการอบรมพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และกิจกรรมอื่นๆ ที่สะท้อนความเชื่อเกี่ยวกับความมีคุณค่าของบุคคล การดำเนินกิจกรรม เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้คนทำงานทุกระดับได้รับการ ตอบสนองความต้องการในทุกด้าน ตั้งแต่ขั้นพื้นฐานไปจนถึงความต้องการในระดับสูง ส่งผลต่อการทำงาน

อย่างมีความสุข มีขวัญกำลังใจ มีความพึงพอใจในงาน มีความรู้สึกผูกพันต่อสหกรณ์ และมีชีวิตการทำงานที่มีคุณภาพ

3. สภาพแวดล้อมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้น ก็เหมือนกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประเภทอื่นๆ นั่นคือ ได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

3.1 สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่สำคัญคือ นโยบายขององค์กร และขนาดขององค์กร

3.1.1 นโยบายขององค์กร หมายถึง นโยบายเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยนโยบาย คือ แนวทางกว้างๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนโยบายจะมีลักษณะอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับค่านิยมและประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง โดยในที่นี้ หมายถึง ค่านิยมและประสบการณ์ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ นโยบายที่กำหนดจะส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ถ้าคณะกรรมการดำเนินการเชื่อว่า คนทำงานที่มีความรู้ความสามารถ จะทำให้สหกรณ์พัฒนาและเจริญเติบโตได้ ก็จะกำหนดแนวนโยบายที่เน้นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ รวมไปถึงนโยบายการเลื่อนตำแหน่งโดยคำนึงถึงความสามารถในงานของบุคลากรเป็นหลัก ซึ่งผู้จัดการสหกรณ์ก็ต้องดูแลให้การปฏิบัติด้านการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสหกรณ์ เป็นไปตามแนวนโยบายดังกล่าว

3.1.2 ขนาดขององค์กร มีส่วนสำคัญในการกำหนดขนาดของหน่วยงานหรือผู้ที่รับผิดชอบงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยสหกรณ์ที่มีขนาดต่างกันจะมีความต้องการและงบประมาณในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน สหกรณ์ขนาดใหญ่ย่อมต้องมีกิจกรรมและใช้งบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์มาก จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ขนาดใหญ่เพียงพอ ทั้งด้านบุคลากรและศักยภาพสำหรับรองรับและให้บริการที่ครอบคลุมความต้องการต่างๆ ของบุคลากร ส่วนสหกรณ์ขนาดเล็ก อาจไม่ต้องจัดให้มีหน่วยงานเฉพาะ โดยให้งานจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์ หรือผู้จัดการอาจมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้จัดการ หรือหัวหน้าแผนกใดแผนกหนึ่งหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง รับผิดชอบดูแลควบคู่ไปกับความรับผิดชอบงานในแผนกนั้นๆ ก็ได้

3.2 สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ ซึ่งได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยี

3.2.1 สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง สภาพเศรษฐกิจทั้งระดับประเทศและชุมชนย่อมส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ และจึงอาจมีผลมาถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ในสภาวะเศรษฐกิจที่ฝืดเคือง อาจต้องจำกัดการรับคนเข้าทำงาน หรืออาจต้องพิจารณาลดจำนวนบุคลากรลงเพื่อประหยัดงบประมาณ ตรงข้ามกับช่วงที่สภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรืองเฟื่องฟู ธุรกิจของสหกรณ์ดำเนินไปด้วยดีอาจมีการขยายงาน ทำให้ต้องรับบุคลากรเพิ่มเพื่อให้เพียงพอกับปริมาณงานของสหกรณ์ที่เพิ่มขึ้น

ในส่วนผลของสังคมต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ตัวอย่างที่ชัดเจน ได้แก่ การเข้าสู่สังคมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของไทย ทำให้เกิดความจำเป็นในการทำความเข้าใจในวัฒนธรรมของประเทศสมาชิกอาเซียน รวมถึงความจำเป็นในการเรียนรู้ทักษะด้านภาษาที่ต้องใช้ในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งอาจต้องมีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในเรื่องเหล่านี้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อสามารถให้บริการแก่ลูกค้าภายนอกที่เข้ามาใช้บริการได้อย่างคล่องตัว หรือสามารถติดต่อธุรกิจเพื่อการซื้อขายสินค้าของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหน้าที่ในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเหล่านี้ ย่อมเป็นความรับผิดชอบของงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

ส่วนสภาพแวดล้อมทางการเมืองนั้น จะมีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ก็ต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลในส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายค่าจ้างขั้นต่ำ 300 บาท ส่งผลให้หน่วยธุรกิจต่างๆ รวมทั้งสหกรณ์ต้องมีการพิจารณาปรับค่าตอบแทนของตน เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจมีผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้จากการที่นักการเมืองใช้อิทธิพลฝากคนของตนเข้าทำงานในสหกรณ์ ซึ่งย่อมสร้างความลำบากใจแก่ผู้จัดการสหกรณ์ และหากไม่อาจปฏิเสธได้ ก็อาจเป็นปัญหาต่อเนื่องต่อการดำเนินงาน หากบุคคลนั้นๆ ไม่มีความสามารถที่เหมาะสมเพียงพอกับตำแหน่งงาน

3.2.2 กฎหมาย หมายถึง กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่รัฐกำหนด โดยกฎหมายและข้อบังคับของรัฐ ส่งผลโดยตรงต่อแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เช่น พระราชบัญญัติสหกรณ์ พระราชบัญญัติประกันสังคม พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พระราชบัญญัติกองทุนเลี้ยงชีพ ฯลฯ ตลอดจนกฎระเบียบต่างๆ ที่องค์กรกลางที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กำหนดขึ้น กฎระเบียบต่างๆ เหล่านี้ ทำให้สหกรณ์ต้องปรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สอดคล้องหรือเป็นไปตามข้อกำหนดในกฎหมาย โดยเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงในดับทกกฎหมาย รวมทั้งระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของภาครัฐตลอดเวลา เพราะภาครัฐจะคอยกำกับดูแลมิให้มีการละเมิด และเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับความเป็นธรรม

3.2.3 เทคโนโลยี หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมด้านเทคโนโลยี ซึ่งเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT-information and communication technology) ซึ่งก่อให้เกิดการสื่อสารแบบใหม่ที่เรียกว่า “อินเทอร์เน็ต” (internet) รวมทั้งเกิดสังคมแบบสารสนเทศ (information society) และย่อมส่งผลกระทบต่อแนวปฏิบัติในหลายกิจกรรมของสหกรณ์รวมทั้งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น กิจกรรมการสรรหาและคัดเลือก สหกรณ์สามารถใช้วิธีสรรหาและคัดเลือกทางอินเทอร์เน็ตแทนวิธีเผชิญหน้าแบบเดิม นอกเหนือไปกว่านั้น สหกรณ์ยังอาจนำระบบจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านทางหน้าเว็บ (web-based human resource system) มาใช้ ทำให้บุคลากรภายในมีความสะดวกมากขึ้น ในการทำกิจกรรมบางประการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น สามารถลาป่วย ลากิจผ่านทางหน้าเว็บ หรือที่เรียกว่าลาป่วย ลากิจออนไลน์ ระบบนี้เรียกว่า e-Hr ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่ามีความถูกต้องเชื่อถือได้ ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และสามารถลดค่าใช้จ่ายในงานเอกสารได้

นอกเหนือไปจากนั้น “เทคโนโลยี” ยังหมายถึง ความรู้และเทคนิคต่างๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่สหกรณ์ควรต้องติดตามว่ามีความรู้ใหม่ เทคนิคใหม่ หรือมีนวัตกรรมใดเกิดขึ้นบ้าง และนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของตนให้เหมาะสม เช่น การนำแนวคิดเกี่ยวกับ “สมรรถนะ”

(competency) มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การนำเทคนิคการประเมินผลงานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย “HR scorecard” (human resource scorecard) มาใช้ เป็นต้น ความรู้และเทคนิคใหม่เหล่านี้ ย่อมส่งผลให้สหกรณ์สามารถบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

กิจกรรม 7.1.1

จงอธิบายความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 7.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.1 เรื่องที่ 7.1.1)

เรื่องที่ 7.1.2

กิจกรรมและหลักการสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ หลายกิจกรรม ตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การวางแผน ไปจนถึงการดูแลสภาพและความปลอดภัยของบุคลากร แต่ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมใด ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องดำเนินกิจกรรมโดยคำนึงถึงหลักการสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เสมอ

1. กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ประกอบด้วย การดำเนินกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การทดลองปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้ง การกำหนดค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การอบรมและพัฒนา และการดูแลสภาพและความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 การวิเคราะห์งาน เป็นกิจกรรมแรกในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ของสหกรณ์ที่จะต้องมีผู้รับผิดชอบ เพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

1.2 การวางแผน หมายถึง การคาดการณ์ความต้องการและสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ

1.3 การสรรหา หมายถึง การชักจูงบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาสมัครงานกับสหกรณ์ในระยะเวลาที่เหมาะสม

1.4 การคัดเลือก หมายถึง การคัดกรองผู้สมัครงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาทำงานกับสหกรณ์

1.5 การทดลองปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคลากรปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่งเพื่อพิสูจน์ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของตน

1.6 การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การจัดให้ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่เหมาะสม

1.7 การกำหนดค่าตอบแทน หมายถึง การพิจารณาดัดสนใจเกี่ยวกับการจ่ายค่าจ้างเงินเดือน รวมทั้งการจัดสวัสดิการต่างๆ แก่บุคลากร

1.8 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินและสื่อสารให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับผลการทำงาน

1.9 การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะและความรู้ รวมทั้งปรับทัศนคติในการทำงานแก่บุคลากร

1.10 การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย หมายถึง การดูแลความพร้อมด้านสุขภาพในการทำงานของบุคลากร รวมทั้งการดูแลให้บุคลากรได้รับความปลอดภัยในการทำงาน

ในส่วนคำอธิบายของแต่ละกิจกรรมจะปรากฏต่อไปในหน่วยนี้ โดยอาจารย์รวมบางกิจกรรมไว้ในเรื่องเดียวกัน เพื่อความกระชับของเนื้อหา

2. หลักการสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้น ควรคำนึงถึงหลักการสำคัญ ได้แก่ หลักการตามระบบคุณธรรม และหลักการตามระบบอุปถัมภ์ ดังนี้

2.1 หลักการตามระบบคุณธรรม (merit system) เป็นหลักการสากลซึ่งเป็นที่ยอมรับและถือปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบคุณธรรมจะทำให้สามารถได้คนดีคนเก่งเข้ามาทำงานให้กับสหกรณ์ และช่วยให้สามารถรักษาคนดีคนเก่งเหล่านั้นไว้ได้ หลักการตามระบบคุณธรรมบางครั้งเรียกว่า ระบบคุณความดี ระบบความสามารถ ประกอบด้วย หลักการ 4 ประการ ได้แก่ หลักความสามารถ หลักความเสมอภาค หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง

2.1.1 **หลักความสามารถ** หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นหลักในกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยการคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมากที่สุด ให้มาทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถตามที่ตำแหน่งงานต้องการ (put the right man on the right job) นอกเหนือจากนั้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ควรประเมินโดยพิจารณาจากความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในงานนั้นๆ ขณะเดียวกันการเลื่อนตำแหน่งงานก็จะต้องคำนึงถึงหลักความสามารถมากกว่าการพิจารณาจากวัยวุฒิของบุคลากร

2.1.2 หลักความเสมอภาค หมายถึง ความเท่าเทียมกันในทุกกิจกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ความเท่าเทียมกันในการสมัครเข้าทำงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความคุณสมบัติตามที่กำหนดสามารถเข้ามาสมัครงานได้โดยไม่มีกีดกันอันเนื่องมาจากฐานะ ศิวัพรณ ศาสนา หลังจากนั้นย่อมได้รับความเท่าเทียมกันในการคัดกรองโดยปราศจากการแบ่งพรรคแบ่งพวก และเมื่อได้รับการบรรจุเข้าทำงาน ก็จะได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากันหากงานที่ปฏิบัติมีลักษณะเหมือนกัน (equal pay for equal work) หลังการปฏิบัติงาน ได้รับความเท่าเทียมกันจากการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม รวมไปถึงการได้รับการส่งเสริมสนับสนุนด้านการพัฒนาความรู้และทักษะอย่างเท่าเทียมกันด้วย

2.1.3 หลักความมั่นคง หมายถึง ความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ ยึดถือเป็นอาชีพได้โดยได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายที่จะไม่ถูกกลั่นแกล้ง หรือถูกให้ออกจากงานโดยไม่มีเหตุผล ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรมีกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อความเจริญก้าวหน้าของสหกรณ์ และในงานอาชีพของตน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการนี้ นอกจากการให้หลักประกันดังกล่าวแล้ว การเสริมสร้างความมั่นคงแก่ผู้ปฏิบัติงานอีกวิธีหนึ่ง ได้แก่ การจัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (provident fund) แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานมาระยะเวลาหนึ่งด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถเลี้ยงชีพเมื่อพ้นจากการปฏิบัติงานกับสหกรณ์ได้ตามอัธยาศัย

2.1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง หมายถึง การปลอดจากความโน้มเอียงเล่นพรรคเล่นพวกทางการเมือง ทั้งภายนอกและภายในองค์กร การเมืองภายนอก หมายถึง การแทรกแซงหรือตกอยู่ใต้อิทธิพลของพรรคการเมืองหรือนักการเมือง ที่อาจเข้ามาใช้อิทธิพลในกิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่วนการเมืองภายในองค์กร หมายถึง การดูแลให้กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปโดยยึดมั่นในกฎระเบียบ ปราศจากอคติ การเล่นพรรค การแบ่งก๊กแบ่งเหล่า มีอิสระในการตัดสินใจโดยมุ่งประโยชน์ร่วมกันทั้งของบุคลากรและองค์กรโดยรวม

2.2 หลักการตามระบบอุปถัมภ์ (patronage system) เป็นหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยึดถือกันมาตั้งแต่ในอดีต และยังคงใช้กันมาจนแม้ในยุคโลกาภิวัตน์ บางครั้งเรียกว่า ระบบซุบเลี้ยง (spoil system) ระบบเล่นพรรคเล่นพวก (nepotism) ระบบชอบพอพิเศษ (favoritism) ที่มาของระบบ คือ การสืบทอดตำแหน่งสำคัญโดยสายโลหิต การแต่งตั้งผู้ใกล้ชิดหรือโปรดปราน หรือการแลกเปลี่ยนสิ่งของกับตำแหน่งสำคัญ การชักจูงวงศาคณาญาติ ญาติสนิทมิตรสหายเข้ามาปฏิบัติงานและส่งเสริมให้เติบโตในหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ ได้แก่ หลักเสถียรภาพ หลักรักษาความลับ หลักชอบพอพิเศษ และหลักแลกเปลี่ยน

2.2.1 หลักเสถียรภาพ ในบางโอกาสองค์กรอาจมีความจำเป็นต้องรักษาเสถียรภาพในการดำเนินงาน ทำให้ต้องแต่งตั้งผู้ใกล้ชิดหรือผู้คุ้นเคยขึ้นดำรงตำแหน่ง เพื่อความมั่นใจว่าจะสืบทอดการบริหารจัดการไปในแนวทางที่ต้องการโดยไม่เบี่ยงเบน หรือมีแนวทางที่อาจส่งผลเสียต่อเสถียรภาพหรือความมั่นคงขององค์กร

2.2.2 หลักรักษาความลับ ตำแหน่งงานบางตำแหน่งมีลักษณะงานที่เป็นความลับหรือที่กุมความลับสำคัญขององค์กร ฉะนั้น จึงไม่อาจใช้วิธีคัดเลือกจากบุคคลภายนอกหรือคนแปลกหน้าที่เข้ามาสมัครงานได้ จึงเป็นความจำเป็นที่ต้องแต่งตั้งจากบุคคลใกล้ชิดที่ไว้วางใจได้เท่านั้น

2.2.3 หลักความชอบพอพิเศษ หมายถึง การแต่งตั้งผู้ใกล้ชิดหรือญาติพี่น้อง หรือผู้ที่ชอบพอเป็นพิเศษ ให้มาทำหน้าที่ในตำแหน่งงานใดๆ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลนั้นว่ามีความเหมาะสมหรือตรงตามความต้องการของตำแหน่งหรือไม่ รวมไปถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความชอบพอส่วนตัวเป็นหลักมากกว่าการพิจารณาตามความสามารถในการทำงาน

2.2.4 หลักแลกเปลี่ยน หมายถึง การที่บุคคลใช้สิ่งของ ทรัพย์สิน หรือเงินมาแลกเปลี่ยนกับเข้าทำงานในตำแหน่งงานที่ต้องการ หรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และองค์การยินยอมโดยไม่พิจารณาความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นหลัก

การยึดถือหลักการตามระบบอุปถัมภ์นั้นย่อมส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ ก็ยังเป็นระบบที่อาจต้องนำมาใช้ควบคู่ไปกับระบบคุณธรรมเมื่อจำเป็น ทั้งนี้เพราะอาจมีลักษณะงานบางอย่างที่ไม่อาจนำระบบคุณธรรมมาใช้ได้ โดยเฉพาะตำแหน่งที่ต้องการความไว้วางใจสูง เช่น ตำแหน่งเลขานุการส่วนตัวของผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

หลักการตามระบบคุณธรรม และหลักการตามระบบอุปถัมภ์ เป็นหลักสากลที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตาม ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์นั้น ควรต้องยึดถือ “หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสหกรณ์” ด้วย โดยนักศึกษาสามารถศึกษาหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสหกรณ์ได้จากหน่วยที่ 1 ของเอกสารการสอนนี้

กิจกรรม 7.1.2

1. จงยกตัวอย่างกิจกรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มา 2 กิจกรรม
2. หลักการตามระบบคุณธรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยหลักการใดบ้าง

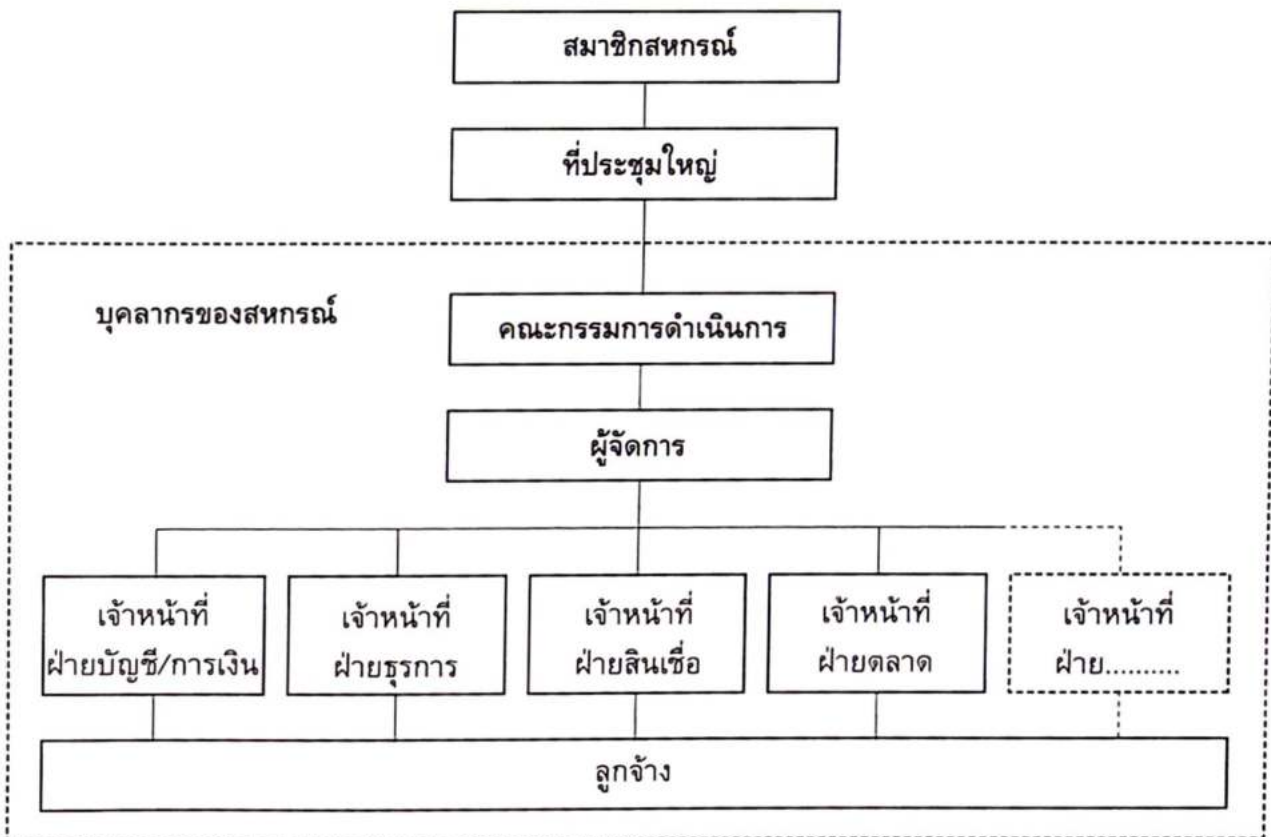
(โปรดทำกิจกรรม 7.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.1 เรื่องที่ 7.1.2)

เรื่องที่ 7.1.3

ประเภทบุคลากรของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

สหกรณ์นั้นเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของ อย่างไรก็ตาม สมาชิกทุกคนย่อมไม่สามารถร่วมบริหารกิจการของสหกรณ์ได้ จึงต้องมีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้บริหารงานแทน ซึ่งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีคณะกรรมการดำเนินการได้ไม่เกิน 15 คน มีอำนาจหน้าที่เป็นผู้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการทั้งปวง โดยในการบริหารงานดังกล่าว คณะกรรมการดำเนินการ ควรจัดจ้างผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถมาดำเนินธุรกิจแทน และผู้จัดการอาจจัดจ้างเจ้าหน้าที่และลูกจ้างโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อดำเนินงานของสหกรณ์ด้านในต่างๆ ตามความเหมาะสม โดยให้เหมาะสมกับปริมาณงานและความประหยัดเป็นสำคัญ

ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรที่ร่วมกันดำเนินงานของสหกรณ์จึงประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ และลูกจ้าง ดังแสดงดังภาพที่ 7.1



ภาพที่ 7.1 บุคลากรของสหกรณ์

จากภาพที่ 7.1 บุคลากรของสหกรณ์หรือทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ประกอบด้วยบุคคล 4 ฝ่าย คือ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ และลูกจ้าง โดยแต่ละฝ่ายมีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการดำเนินการ

คณะกรรมการดำเนินการ หมายถึง คณะบุคคล หรือองค์คณะบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งมาจากสมาชิกของสหกรณ์จากที่ประชุมใหญ่หรือตามที่ระเบียบที่ประชุมใหญ่กำหนด ซึ่งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 50 คณะกรรมการดำเนินการ ประกอบด้วย ประธานกรรมการหนึ่งคน และกรรมการอื่นอีกไม่เกินสิบสี่คน มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปีนับแต่วันเลือกตั้ง ทั้งนี้ให้คณะกรรมการดำเนินการเลือกตั้งในระหว่างกันเอง เป็นรองประธานกรรมการคนหนึ่งหรือหลายคน เลขานุการหนึ่งคน และเหรัญญิกหนึ่งคน นอกนั้นเป็นกรรมการ

สำหรับบทบาทหน้าที่นั้น หากพิจารณาตามมาตรา 51 ของพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนดว่า คณะกรรมการดำเนินการ “เป็นผู้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอก เพื่อการนี้คณะกรรมการดำเนินการจะมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือหลายคนหรือผู้จัดการทำการแทนก็ได้”

คณะกรรมการดำเนินการถือเป็นตัวแทนของสมาชิกสหกรณ์ที่ได้รับเลือกตั้งจากสมาชิกสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่ มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารสูงสุดของสหกรณ์ โดยบริหารกิจการให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติแห่งที่ประชุมใหญ่สหกรณ์ กล่าวได้ว่า ความสำเร็จหรือล้มเหลวของสหกรณ์ เป็นผลจากการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งหากสหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการที่มีความสามารถ ก็ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ซึ่งบทบาทหน้าที่ในการบริหารของคณะกรรมการดำเนินการนั้น คณะกรรมการดำเนินการสามารถมอบหมายให้กรรมการอื่นๆ เช่น รองประธานคณะกรรมการ เลขานุการ เหรัญญิก และคณะกรรมการย่อยต่างๆ ช่วยรับผิดชอบได้ นอกจากนี้ คณะกรรมการดำเนินการยังสามารถแต่งตั้งอนุกรรมการต่างๆ เพื่อมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ภายในสหกรณ์ โดยแต่งตั้งจากกรรมการดำเนินการอย่างน้อยสามคน และอย่างมากไม่เกินห้าคน โดยคณะอนุกรรมการมีอำนาจหน้าที่ตามที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด

เพื่อให้เข้าใจมากขึ้น ในที่นี้จะนำเสนอตัวอย่างบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ร้านค้ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำกัด ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นบทบาทหน้าที่ด้านนโยบายและแผน ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และด้านการควบคุม ดังนี้

1.1 บทบาทหน้าที่ด้านนโยบายและแผน ได้แก่

1.1.1 กำหนดนโยบายและควบคุมดูแลกิจการทั่วไปในส่วนที่เกี่ยวกับการค้าอันได้แก่ การจัดหาและการจำหน่ายสินค้าให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

1.1.2 พิจารณาดำเนินการในเรื่องการฝากหรือลงทุนเงินของสหกรณ์

1.1.3 เสนอแผนงานและเป้าหมายในการดำเนินงาน รวมทั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้ที่ประชุมใหญ่สามัญทราบ

1.1.4 พิจารณาอนุมัติแผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปี

1.2 บทบาทหน้าที่ด้านการอำนวยการ

1.2.1 ดำเนินการในเรื่องรับสมัครเข้าใหม่ การรับโอนสมาชิก และสมาชิกออกจากสหกรณ์ ตลอดจนดูแลให้สมาชิกปฏิบัติตามกติกาต่างๆ ตามข้อบังคับ ระเบียบ และมติของสหกรณ์

1.2.2 พิจารณาให้สมาชิกถือหุ้น ชำระค่าหุ้น ออกใบหุ้น ตลอดจนการจ่ายคืนค่าหุ้น

1.2.3 กำหนดและดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมใหญ่ และเสนองบดุลกับรายงานประจำปี แสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อที่ประชุมใหญ่

1.2.4 กำหนดระเบียบต่างๆ ของสหกรณ์

1.2.5 พิจารณาจัดให้มีสถานที่ สำนักงาน ร้านและอุปกรณ์ ในการดำเนินการค้า ตลอดจนการจัดตั้งสาขาของสหกรณ์ตามที่เห็นสมควร

1.2.6 เสนอการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีต่อที่ประชุมใหญ่

1.2.7 จัดให้มีและดูแลให้เรียบร้อยซึ่งบรรดาทะเบียน สมุดบัญชีและเอกสารต่างๆ รวมทั้งกฎหมายข้อบังคับและระเบียบต่างๆ และบรรดาอุปกรณ์ดำเนินงานของสหกรณ์

1.2.8 พิจารณาและปฏิบัติตามข้อบังคับของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี ตลอดจนเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย

1.2.9 พิจารณาแต่งตั้งกรรมการดำเนินการเป็นผู้แทนของสหกรณ์เพื่อเข้าประชุมใหญ่และออกเสียงในการประชุมใหญ่ของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และ/หรือชุมนุมสหกรณ์ซึ่งสหกรณ์นี้เป็นสมาชิก ทั้งนี้ ตามข้อบังคับของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และ/หรือชุมนุมสหกรณ์กำหนดไว้

1.2.10 ฟ้อง ต่อสู้ หรือดำเนินคดีเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์หรือประนีประนอมยอมความหรือมอบข้อพิพาทให้อนุญาตตุลาการพิจารณาชี้ขาด

1.2.11 มอบอำนาจให้ผู้จัดการหรือกรรมการดำเนินการคนใดคนหนึ่งหรือหลายคนให้ดำเนินการแทนสหกรณ์ได้

1.2.12 ดำเนินกิจการอื่นๆ ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์และตามที่เห็นสมควรเพื่อให้เกิดความเจริญแก่สหกรณ์ ภายในขอบเขตแห่งกฎหมายสหกรณ์

1.3 บทบาทหน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.3.1 เชิญสมาชิก หรือบุคคลภายนอกที่เห็นสมควรเป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการดำเนินการ ตลอดจนกำหนดค่าตอบแทนให้ตามที่เห็นสมควร

1.3.2 พิจารณาดำเนินการแต่งตั้ง หรือจ้าง และเลิกจ้างผู้จัดการ และกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้จัดการ ตลอดจนจัดให้ผู้จัดการมีหลักทรัพย์ค้ำประกันตามสมควร และควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้จัดการให้เป็นการถูกต้อง

1.3.3 พิจารณาดำเนินการแต่งตั้งและกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้ตรวจสอบภายใน

1.3.4 พิจารณาให้ความเที่ยงธรรมแก่บรรดาสมาชิก เจ้าหน้าที่และลูกจ้างสหกรณ์

1.3.5 พิจารณากำหนดค่าเบี่ยง ค่ำพาหะ ค่ำเช่าที่พัคและค่ำเบี่ยประชุมของกรรมกรดำเนินกร คณะกรรมกรอื่น ๆ และที่ปรึษาตามทีเห็นสมควร

1.4 บทบาทหน้าที่ด้านการควบคุม

1.4.1 พิจารณารายงานของคณะกรรมกรอำนวยกร คณะกรรมกรอื่น ๆ หรือผู้ตรวจสอบกิจการหรือความเห็นของผู้จัดการ หรือสมาชิกเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์

1.4.2 พิจารณาการโอนหรือจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ของสหกรณ์

1.4.3 จัดส่งรายการหรือรายงานเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ต่อทางราชการ

2. ผู้จัดการ

ผู้จัดการ หมายถึง บุคลากรผู้ปฏิบัติงานระดับบริหาร มาจากการคัดเลือกโดยคณะกรรมการดำเนินการ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์หรืออาจะระบุในระเบียบของสหกรณ์ ซึ่งโดยทั่วไปผู้จัดการเป็นผู้รับผิดชอบการจัดการทรัพยากรการบริหารซึ่งได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้จัดการอาจมอบหมายงานให้ผู้บริหารระดับต้น ซึ่งได้แก่ผู้ช่วยผู้จัดการ และหัวหน้าแผนก ช่วยรับผิดชอบได้

เพื่อให้ชัดเจนมากขึ้น ขอเสนอตัวอย่างบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการสหกรณ์ร้านค้ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำกัด ดังนี้

2.1 การบริหารทรัพยากรด้านคน

2.1.1 กำหนดหน้าที่ของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ตามความจำเป็นแก่กิจการของสหกรณ์ เรียกหลักประกันจากเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง เสนอแนะความดีความชอบประจำปี ตลอดจนให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างออกโดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการและให้เป็นไปตามระเบียบที่สหกรณ์กำหนดไว้

2.1.2 เป็นผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ จัดวางระเบียบเกี่ยวกับการปกครอง การบังคับบัญชาและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการ

2.2 การบริหารทรัพยากรด้านเงิน

2.2.1 ควบคุมดูแลและรับผิดชอบในเรื่องการออกใบรับ เรียกใบรับ หรือใบสำคัญตลอดจนเก็บรักษาเอกสารหลักฐานต่างๆ ของสหกรณ์ให้ครบถ้วนและสมบูรณ์และดำเนินการค้าและการบริการด้วยความเที่ยงตรงสุจริต

2.2.2 รับผิดชอบในการจัดทำบัญชีและทะเบียนต่างๆ ของสหกรณ์ให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

2.2.3 รับผิดชอบและตรวจตราการรับจ่ายเงินของสหกรณ์ให้เป็นการถูกต้อง

2.2.4 รักษาเงินสดภายในจำนวนที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด เพื่อสำรองไว้ใช้ในกิจการของสหกรณ์และจัดการส่งเงินสดรับประจำวันทุกประเภทเข้าฝากตามที่คณะกรรมการดำเนินการหรือระเบียบของสหกรณ์กำหนด

2.2.5 รับผิดชอบจัดทำงบดุล รวมทั้งบัญชีกำไรขาดทุนและรายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์เสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา เสนอต่อที่ประชุมใหญ่

2.3 การบริหารทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์

รักษาดวงตราของสหกรณ์ และรับผิดชอบตรวจตราดูแลสถานที่ สำนักงาน ทรัพย์สิน เครื่องใช้และอุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนสินค้าของสหกรณ์ให้อยู่ในสภาพอันดีและปลอดภัย

2.4 การบริหารทรัพยากรด้านการจัดการ

2.4.1 จัดการทั่วไปในส่วนที่เกี่ยวกับบรรดากิจการค่าและการบริการของสหกรณ์

2.4.2 จัดการทั่วไปในส่วนที่เกี่ยวกับการค้าและบริการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

2.4.3 รับทำรายงานกิจการประจำเดือนเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการ

2.4.4 เข้าร่วมประชุมชี้แจงในการประชุมใหญ่ ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและประชุมคณะกรรมการอื่นๆ

2.4.5 ปฏิบัติการเกี่ยวกับการโต้ตอบหนังสือของสหกรณ์

2.4.6 เสนอรายการ หรือรายงานของสหกรณ์ต่อทางราชการ ตามแบบและระยะเวลาที่ทางราชการกำหนด

2.4.7 ทำการอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินการหรือตามที่ควรทำ เพื่อให้กิจการในหน้าที่ของตนลุล่วงได้ด้วยดี

นอกเหนือจากความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ดังกล่าว ผู้จัดการควรบริหารงานโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตนกับกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ด้วย โดยลักษณะความสัมพันธ์ดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

1) ผู้จัดการรับผิดชอบต่อคณะกรรมการดำเนินการในการปฏิบัติในหน้าที่ และจะต้องรายงานให้คณะกรรมการฯ ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งจัดให้มีขึ้นทุกเดือน ซึ่งจากรายงานผลการปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะของผู้จัดการ จะทำให้การวางแผนนโยบายและการตัดสินใจในการบริหารงานเป็นไปอย่างถูกต้อง

2) คณะกรรมการดำเนินการจะมอบอำนาจการบริหารและดำเนินงานประจำให้แก่ผู้จัดการ โดยมีหลักการสำคัญ คือ จะไม่เข้าไปก้าวก่ายแทรกแซงการบริหารของผู้จัดการ หรือกรรมการไม่ควรจะออกคำสั่งต่อเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ขอให้สหกรณ์ปฏิบัติตามใดเป็นพิเศษแก่ตน

3) คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้กำหนดนโยบาย และผู้จัดการเป็นผู้บริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายนั้น

4) ควรมีการกำหนดแบ่งแยกความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการดำเนินการกับผู้จัดการ ให้ชัดเจน คณะกรรมการดำเนินการต้องรับผิดชอบต่อความเจตนา/ความต้องการของสมาชิกและกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับความต้องการดังกล่าว คณะกรรมการดำเนินการรับผิดชอบต่อข้อกำหนดแนวปฏิบัติสำหรับการบริหารงานตามนโยบาย แต่สำหรับรายละเอียดในการบริหารงานเป็นหน้าที่ของผู้จัดการ

5) คณะกรรมการดำเนินการสามารถลงความเห็นได้ว่า ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้เป็นที่พอใจหรือไม่โดยการประเมินผลปฏิบัติงาน

3. เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้า โดยเจ้าหน้าที่เหล่านี้เป็นบุคลากรที่มีความรู้พื้นฐานในวิชาชีพด้านต่างๆ เช่น บัญชี การเงิน การเกษตร การส่งเสริมการตลาด เป็นต้น รวมทั้งควรมีความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ด้วย เพราะสหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจที่มีความแตกต่างจากองค์กรธุรกิจประเภทอื่นๆ เจ้าหน้าที่เป็นบุคลากรที่มาจากการคัดเลือกร่วมกันระหว่างคณะกรรมการดำเนินการกับผู้จัดการ หรือคัดเลือกโดยผู้จัดการที่ได้รับการมอบอำนาจจากคณะกรรมการดำเนินการโดยตรงก็ได้

ในส่วนบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ จะถูกระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งซึ่งผู้ที่ทรงตำแหน่งจะต้องยึดถือปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ก็จะมีบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งต่างๆ ที่เหมือนกันอยู่บางประการ ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นบทบาทหน้าที่ในงานตามตำแหน่ง และบทบาทหน้าที่ต่อลูกค้าหรือสมาชิกสหกรณ์ (ปรับปรุงจาก <http://www.gotoknow.org/posts/190978:2558>, 22 มิถุนายน) ดังนี้

3.1 บทบาทหน้าที่ในงานตามตำแหน่ง

3.1.1 ปฏิบัติงานประจำของสหกรณ์ตามที่กำหนดในตำแหน่งงานของตนและตามที่มีผู้บังคับบัญชามอบหมาย

3.1.2 ปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ โดยศึกษานโยบายคณะกรรมการดำเนินการระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายที่ผู้จัดการสหกรณ์กำหนด

3.1.3 รับฟังและปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้จัดการและผู้บังคับบัญชา

3.1.4 ปฏิบัติงานอย่างมีเอกภาพหรือมีความเป็นทีมงานที่ดีเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสหกรณ์

3.1.5 รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

3.1.6 รักษาสถานที่ให้สะอาด จัดสินค้า สิ่งของให้เป็นระเบียบ

3.1.7 ดูแลรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์ให้พร้อมที่จะใช้งาน

3.1.8 เสนอแนะฝ่ายจัดการเกี่ยวกับการปรับปรุงงานและบริการต่างๆ

3.2 บทบาทหน้าที่ต่อลูกค้าหรือสมาชิกสหกรณ์

3.2.1 ชี้แจงและให้ความรู้ทั้งด้านเทคนิควิชาการและข่าวสารแก่สมาชิกสหกรณ์อย่างถูกต้องชัดเจนและสม่ำเสมอ

3.2.2 สนับสนุนงานของสหกรณ์ ด้วยการแก้ไขความเข้าใจผิดของสมาชิกให้ถูกต้องและทำให้ผู้มารับบริการเกิดความเลื่อมใสศรัทธา

3.2.3 ช่วยขจัดปัญหาเมื่อสมาชิกมาร้องทุกข์

3.2.4 เชิญชวนให้สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์

3.2.5 รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมาชิกให้ผู้จัดการรับทราบได้อย่างถูกต้องและเพียงพอ

3.2.6 รับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในการให้บริการที่ดี เพื่อรักษาภาพลักษณ์ของสหกรณ์ในสายตาของสมาชิกและบุคคลทั่วไป

4. ลูกจ้าง

นอกเหนือจากผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ บุคลากรในสหกรณ์ยังหมายถึง ลูกจ้าง ซึ่งหมายถึง ผู้ที่ตกลงทำงานให้สหกรณ์โดยรับค่าจ้างไม่ว่าจะเรียกชื่ออย่างไร เช่น คนงาน ยาม นักการภารโรง ช่างฝีมือหรือพนักงานขับรถ เป็นต้น โดยบุคลากรเหล่านี้ต้องมีความรู้พื้นฐานไม่ต่ำกว่าชั้นประถมปีที่ 4 หรือชั้นประถมปีที่ 6 และต้องมีความรู้ความสามารถในงานที่จะต้องปฏิบัติโดยผ่านการทดสอบจนเป็นที่พอใจ ส่วนบทบาทหน้าที่ เป็นไปตามที่กำหนดในคำพรรณนาลักษณะงานของแต่ละหน้าที่งาน

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า บุคลากรที่ร่วมกันดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ และลูกจ้าง ซึ่งมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันออกไป โดยหน้าที่ของทุกฝ่ายต่างมุ่งหมายเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์

ดังที่กล่าวมาแล้วในเรื่องที่ 7.1.2 ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ 10 กิจกรรม ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การทดลองปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้ง การกำหนดค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร ฉะนั้น ในตอนต่อๆ ไปจะนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ทั้ง 10 กิจกรรม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 7.2 ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การทดลองปฏิบัติงาน และการบรรจุแต่งตั้ง โดยรวมเรียกกิจกรรมทั้งหมดเป็นชื่อตอนว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ตอนที่ 7.3 ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 7.4 ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร โดยใช้ชื่อตอนว่า การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

กิจกรรม 7.1.3

1. บุคลากรของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มีกี่ประเภท อะไรบ้าง
2. จงยกตัวอย่างบทบาทหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ของคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์มาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 7.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.1 เรื่องที่ 7.1.3)

แผนการสอนตอนที่ 7.2 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์สำคัญของตอนที่ 7.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 7.2.1 การวิเคราะห์งานและวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- 7.2.2 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์
- 7.2.3 การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์
- 7.2.4 การทดลองปฏิบัติงาน และการบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการในการระบุข้อมูลเกี่ยวกับส่วนประกอบต่างๆ ของงาน มีขั้นตอนการวิเคราะห์ 6 ขั้นตอน สิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ได้แก่ คำพรรณนา ลักษณะงาน และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ส่วนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการกำหนดและจัดการความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ 4 กิจกรรม
2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ หมายถึง กระบวนการในการค้นหาและดึงดูดผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้ามาสมัครงานในตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ เพื่อการคัดเลือกในขั้นต่อไป สหกรณ์สามารถสรรหาทรัพยากรมนุษย์ได้จากแหล่งสรรหาทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสรรหา ได้แก่ ลักษณะนโยบายของสหกรณ์ คุณสมบัติของผู้รับผิดชอบการสรรหา แหล่งสรรหา และการให้ข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับงาน
3. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ หมายถึง กระบวนการในการได้มาและใช้ประโยชน์จากข้อมูลของผู้สมัครงาน เพื่อตัดสินใจว่าควรว่าจ้างใครให้มาทำงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ทั้งในระยะยาวและระยะสั้น ประกอบด้วยขั้นตอน 7 ขั้นตอน โดยเริ่มต้นจากขั้นการสัมภาษณ์ขั้นต้น และสิ้นสุดลงที่ขั้นตอนการตรวจสอบสุขภาพ

4. การทดลองปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานระยะเวลาหนึ่งที่นายจ้างต้องการ เพื่อพิสูจน์ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายว่ามีความเหมาะสมอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่นายจ้างกำหนดไว้หรือไม่ ก่อนบรรจุเป็นบุคลากรประจำต่อไป ส่วนการบรรจุแต่งตั้งเป็นการที่สหกรณ์รับบุคคลใด บุคคลหนึ่งเข้าทำงานในตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ และแต่งตั้งให้บุคคลที่รับเข้ามาปฏิบัติหน้าที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กำหนด ซึ่งสำหรับบางตำแหน่งงานจะต้องมีการเรียกรับหลักประกันการทำงานด้วย

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.2.1 “การวิเคราะห์งานและวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวิเคราะห์งานและวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.2.2 “การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.2.3 “การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.2.4 “การทดลองปฏิบัติงาน และการบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการทดลองปฏิบัติงาน และการบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 7.2.1

การวิเคราะห์งานและวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

กิจกรรมเบื้องต้นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ กิจกรรมการวิเคราะห์งานและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยกิจกรรมทั้งสองเป็นฐานสำคัญในการดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

1. การวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน (job analysis: JA) คือ กระบวนการในการระบุข้อมูลเกี่ยวกับส่วนประกอบต่างๆ ของงาน โดยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะหรือธรรมชาติของงานจากแหล่งข้อมูลต่างๆ (sutherland and canwell, 2004: 143) เป็นการรวบรวมข้อมูลว่างานแต่ละงานมีภารกิจใดบ้าง วิธีการทำภารกิจให้ลุล่วงได้อย่างไร ใช้เวลานานเท่าใด เพราะเหตุใดจึงต้องทำงานนั้น การทำงานนั้นเกิดขึ้น ณ ที่ใด ในหรือนอกสำนักงาน

การวิเคราะห์งานนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เพราะเป็นกิจกรรมที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย สำหรับหน่วยงาน เช่น สหกรณ์ ย่อมหมายถึงความสนับสนุนจากคณะกรรมการดำเนินการ โดยผู้รับผิดชอบวิเคราะห์งาน ได้แก่ ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือหากเป็นหน่วยงานขนาดเล็กที่มีได้จัดตั้งฝ่ายดังกล่าว ก็อาจจัดให้มีคณะกรรมการขึ้นมารับผิดชอบก็ได้

1.1 ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน การวิเคราะห์งานมีขั้นตอนสรุปได้ดังนี้ (ปรับจากกิ่งพร ทองใบ, 2547: 113-115)

1.1.1 กำหนดจุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์ หมายถึง การระบุให้ชัดเจนว่าจะนำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาใช้ประโยชน์ใด เช่น ใช้ประโยชน์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป เช่น การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก หรือนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดค่าตอบแทน การระบุจุดมุ่งหมายชัดเจน จะทำให้สามารถกำหนดเครื่องมือในการวิเคราะห์งานได้อย่างเหมาะสม

1.1.2 ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ข้อมูลเกี่ยวกับงานสามารถรวบรวมได้จากแผนภูมิองค์การ แผนผังทางเดินของงาน ข้อกำหนดในกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงาน การพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงาน กรณีเป็นหน่วยงานตั้งขึ้นใหม่ สามารถรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานอื่นในประเภทเดียวกัน

1.1.3 เลือกวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูล การรวบรวมข้อมูลนั้นสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น โดยการสังเกตการปฏิบัติงาน การสอบถาม หรือการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง หลังจากนั้นจัดทำเครื่องมือ คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

1.1.4 เตรียมการและรวบรวมข้อมูล หมายถึง การเตรียมคน เงิน และเวลาให้เพียงพอ ให้มีความพร้อมสำหรับที่จะดำเนินการวิเคราะห์ให้แล้วเสร็จโดยไม่หยุดชะงักหรือขาดตอน รวมไปถึงการติดต่อนัดหมายหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้อง และเป้าหมายที่จะทำการพูดคุยหรือสัมภาษณ์ หลังจากนั้นเริ่มดำเนินการรวบรวมข้อมูล

1.1.5 ตรวจสอบข้อมูล หลังการเก็บข้อมูลควรตรวจสอบกับผู้ปฏิบัติงานเอง หัวหน้างาน หรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มีความครบถ้วนและถูกต้อง

1.1.6 วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำคำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์จำแนกประเภทงานเพื่อจัดทำคำพรรณนาลักษณะงาน (job description: JD) และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (job specification: JS) ดังแสดงในภาพที่ 7.2 และ 7.3 สำหรับใช้ประโยชน์ในกิจกรรมอื่นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

ในภาพที่ 7.2 ตัวอย่างคำพรรณนาลักษณะงานจะเห็นได้ว่า คำพรรณนาลักษณะงาน เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ครองตำแหน่ง รวมไปถึงเงื่อนไขในการทำงาน และข้อมูลเกี่ยวกับลำดับการบังคับบัญชา ข้อมูลจากคำพรรณนาลักษณะงานสามารถนำไปใช้ในการสรรหาและคัดเลือก รวมไปถึงเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากร

ตำแหน่งงาน: เจ้าหน้าที่ควบคุมคุณภาพ (quality control officer: QC)

สายการบังคับบัญชา: ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ

ลักษณะของงานที่ทำ:

มีหน้าที่ตรวจสอบและดูแลกระบวนการผลิตทุกขั้นตอน เพื่อไม่ให้เกิดการผลิตผลิตภัณฑ์ หรือการให้บริการเกิดความผิดพลาดและไม่ได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการตามที่ลูกค้าต้องการ หรือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเสียหายมากเกินไปจนความจำเป็น บันทึกการตรวจสอบ และผลการผลิตรายงานส่งผู้บริหาร (quality management representative: QMR) โดยเน้นการทำงานไปที่การตรวจสอบค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหาย โดยขั้นตอนการควบคุมคุณภาพ มีดังนี้

- 1) ปฏิบัติงานตามคู่มือระบบคุณภาพ
- 2) ตรวจสอบทวนความต้องการของลูกค้า และจัดบันทึก
- 3) ตรวจสอบขั้นตอนของการควบคุมการบันทึกคุณภาพให้ครบถ้วนชัดเจน
- 4) ตรวจสอบการควบคุมเอกสาร และข้อมูลทั้งจากภายใน และภายนอกสหกรณ์ทั้งหมดให้อยู่ในระบบคุณภาพทุกหน่วยงาน
- 5) ตรวจสอบการแสดงซึ่งบ่ง และการสอบกลับได้ของผลิตภัณฑ์
- 6) ตรวจสอบการควบคุมกระบวนการผลิต การติดตั้งอุปกรณ์เครื่องมือ และการบริการต้องอยู่ภายใต้ภาวะควบคุม
- 7) ตรวจสอบ ทดสอบ และจัดบันทึก ตั้งแต่การตรวจรับผลิตภัณฑ์ที่ผลิตแล้ว จนกระทั่งส่งมอบอย่างละเอียดและเรียกกลับทันทีที่มีข้อบกพร่องก่อนถึงมือลูกค้า
- 8) ตรวจสอบเครื่องตรวจ เครื่องวัด และเครื่องทดสอบให้ใช้ได้ถูกต้องแม่นยำ เชื่อถือได้
- 9) ต้องรู้สถานการณ์การตรวจ และการทดสอบของผลิตภัณฑ์ทุกขั้นตอน
- 10) ตรวจสอบการควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด
- 11) ตรวจสอบบันทึก และปฏิบัติการแก้ไข และป้องกันข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้ ทำการวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำที่เกิดจากกระบวนการผลิต หรือการบริการ
- 12) ควบคุมบันทึกการเคลื่อนย้าย การเก็บ การบรรจุ การเก็บรักษา และการส่งมอบให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ
- 13) ตรวจสอบติดตามคุณภาพภายในสหกรณ์
- 14) จัดการฝึกอบรมให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงขั้นตอน และกระบวนการทำงานระบบคุณภาพ
- 15) บันทึกกลวิธีทางสถิติในการรวบรวมวิเคราะห์หาแนวโน้มของข้อบกพร่องต่างๆ และทำการป้องกันข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้

สภาพการทำงาน:

ผู้ทำงานจะต้องทำงานในสำนักงานสหกรณ์ และสามารถปฏิบัติงานในพื้นที่หรือนอกพื้นที่ได้ เพื่อดำเนินการตรวจระบบคุณภาพ แม้กระทั่งไปตรวจดูสินค้า ณ ที่ขาย ถ้าในสถานที่ที่มีความเสี่ยงในความปลอดภัยอาจต้องสวมอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคลตลอดเวลา

ภาพที่ 7.2 ตัวอย่างคำพรรณนาลักษณะงาน

ที่มา: ปรับปรุงจากสหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี ในพระบรมราชูปถัมภ์ จำกัด (สิงหาคม 2558)

ตำแหน่งงาน: เจ้าหน้าที่ควบคุมคุณภาพ (quality-control-officer: QC)

คุณสมบัติจำเป็น: วุฒิด้านศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ปริญญาตรี หรือปริญญาโทสาขาที่เกี่ยวข้องกับงานการผลิตหรือการควบคุมคุณภาพ

คุณสมบัติที่ได้รับการพิจารณา: ความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์

บุคลิกภาพส่วนตัว

- 1) มีสุขภาพแข็งแรง มีความอดทน สามารถเดินทางไปทำงานต่างจังหวัดได้
- 2) เป็นคนละเอียดรอบคอบ ช่างสังเกต มีไหวพริบ มีความรับผิดชอบสูง มีระเบียบวินัยเคร่งครัด
- 3) มีมนุษยสัมพันธ์ดีและมีการถ่ายทอดสื่อสารที่ชัดเจน มีลักษณะเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
- 4) เป็นผู้สนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และปรับปรุงความรู้ที่มีอยู่เสมอเพื่อให้สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของระบบการผลิตสินค้าและระบบการควบคุมคุณภาพ
- 5) เป็นคนละเอียดรอบคอบ ช่างสังเกต มีไหวพริบ มีความรับผิดชอบสูง และมีระเบียบวินัยเคร่งครัด

ภาพที่ 7.3 ตัวอย่างข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

ที่มา: ปรับปรุงจากสหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี ในพระบรมราชูปถัมภ์ จำกัด (สิงหาคม 2558)

จากภาพที่ 7.3 แสดงถึงข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เป็นข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานทั้งด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล การศึกษา ประสบการณ์ และความสามารถพิเศษ เพื่อสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสรรหา คัดเลือก และพัฒนาบุคลากรต่อไป

2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning: HRP) เป็นกระบวนการในการกำหนดและจัดการความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (DeCenzo และคณะ, 2013: 30) โดยเป็นการที่องค์กรคาดการณ์จำนวนและประเภทของบุคลากรที่ต้องการในอนาคต และพิจารณาว่าจะสามารถสนองความต้องการนั้นได้หรือไม่อย่างไร องค์กรจะเปรียบเทียบทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่กับที่ ต้องการว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ ถ้ามีความแตกต่าง แตกต่างกันในลักษณะใด ซึ่งผลทำให้สามารถวางแผนได้ว่า ควรจ้างบุคลากรเพิ่ม จัดให้บุคลากรรับการอบรมพัฒนา หรือเกลี่ยบุคลากรที่มีอยู่เดิม แผนทรัพยากรมนุษย์มีทั้งแผนระยะสั้นซึ่งมีระยะเวลา 1 ปี และแผนระยะยาวซึ่งมีระยะเวลา 5 ปี องค์กรควรพิจารณาปรับแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

กิจกรรมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย กิจกรรมสำคัญ คือ การคาดการณ์กำลังคนที่ต้องการในอนาคต การประเมินกำลังคนที่มีอยู่ การพิจารณาความแตกต่างระหว่างกำลังคนที่ต้องการและที่มีอยู่ และการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

2.1 การคาดการณ์กำลังคนที่ต้องการในอนาคต หรือเรียกว่า การประเมินอุปสงค์ (demand) กำลังคน หมายถึง การคาดการณ์โดยพิจารณาจากแผนกลยุทธ์ และแผนงานโครงการขององค์การเป็นหลักว่าองค์การจะต้องใช้คนในจำนวน ประเภท และทักษะความสามารถใด เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามกลยุทธ์และแผนงานโครงการได้อย่างสัมฤทธิ์ผล การคาดการณ์ทำได้ด้วยเทคนิคเชิงปริมาณ และเทคนิคเชิงคุณภาพ โดยเทคนิคเชิงปริมาณซึ่งเป็นที่นิยม ได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis) ซึ่งเป็นการคาดการณ์ความต้องการโดยใช้ดัชนีชี้วัดผลงานขององค์การเป็นฐาน เช่น ยอดขายแต่ละปีเพื่อพิจารณาแนวโน้มและนำมาคำนวณหาความต้องการกำลังคน ส่วนเทคนิคเชิงคุณภาพที่มักนำมาใช้ ได้แก่ การคาดการณ์ของผู้บริหาร (management forecasts) ซึ่งหมายถึง การให้ผู้บริหารระดับต่างๆ แสดงความเห็นเกี่ยวกับความต้องการกำลังคนในอนาคต และเทคนิคเดลฟี (delphi technique) ซึ่งหมายถึง การให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนหนึ่งแสดงความเห็นซ้ำหลายครั้งโดยต่างไม่รู้จักกันและกัน แต่ละครั้งของการแสดงความเห็นจะสรุปและส่งกลับให้พิจารณาใหม่อีก จนในที่สุดได้ข้อสรุปสุดท้ายซึ่งเป็นข้อสรุปร่วมของทุกคน

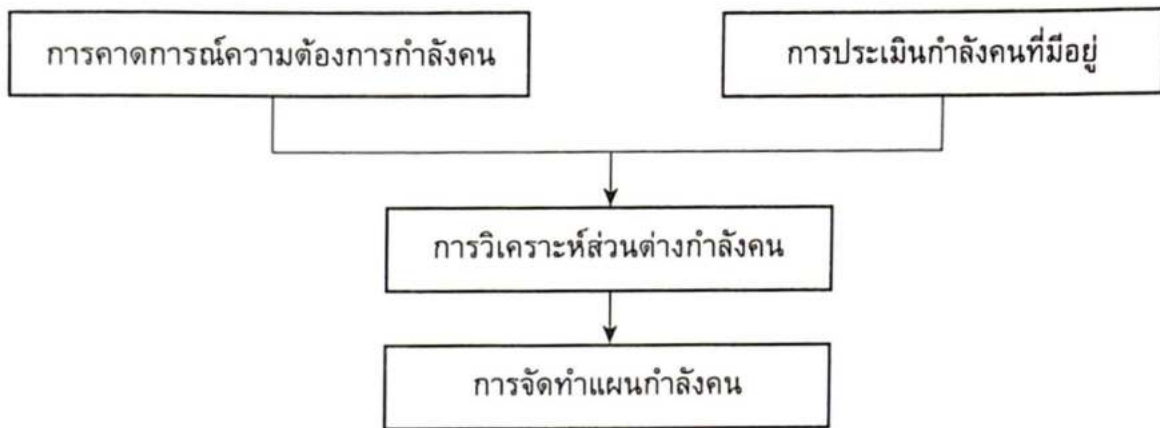
องค์การควรใช้ทั้งเทคนิคเชิงปริมาณและคุณภาพผสมผสานกันในการคาดการณ์กำลังคนที่ต้องการในอนาคต ซึ่งจะส่งผลให้สามารถคาดการณ์ได้ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด

2.2 การประเมินกำลังคนที่มีอยู่ หรือเรียกว่า การประเมินอุปทาน (supply) กำลังคน หมายถึง การพิจารณาว่ากำลังคนที่ต้องการมีอยู่เป็นอย่างไร ทั้งในด้านของปริมาณและคุณภาพ การประเมินควรพิจารณาในรายละเอียดทั้งด้านอายุ เพศ ระยะเวลาหรือจำนวนปีที่ทำงาน หน้าที่ตำแหน่งงานปัจจุบัน การเลื่อนตำแหน่ง โอกาสการโยกย้าย และปีที่เกษียณอายุ อาจพิจารณาโดยใช้เทคนิคตารางอัตรากำลัง (staffing tables) ซึ่งคือ ตารางกราฟิกที่แสดงตำแหน่งงานทั้งหมดในองค์การ รวมทั้งจำนวนบุคลากรที่ครองตำแหน่ง หรือเทคนิคการวิเคราะห์มาร์คอฟ (Markov analysis) ซึ่งแสดงจำนวนจริงหรือจำนวนร้อยละของบุคลากรในตำแหน่งงาน รวมทั้งสัดส่วนของบุคลากรที่จะได้รับการเลื่อนชั้น โยกย้าย หรือพ้นจากงานไป นอกเหนือจากเทคนิคทั้งสอง ผู้ประเมินควรทำความเข้าใจอัตราการเข้าออกงานและการขาดงานของบุคลากรด้วย

ในการประเมินอุปทานกำลังคน องค์การควรประเมินกำลังแรงงานภายนอกองค์การประกอบด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งพิจารณาว่ามีกำลังคนประเภทใดบ้าง ในจำนวนเท่าใดที่พึงหาได้ในตลาดแรงงาน ปริมาณและคุณภาพของกำลังคนในตลาดแรงงานนั้นเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยขึ้นอยู่กับปัจจัย เช่น การเคลื่อนย้ายของประชากร ภาวะเศรษฐกิจ ค่านิยมด้านการศึกษาของประชาชน และนโยบายของรัฐ โดยองค์การอาจรวบรวมข้อมูลส่วนนี้จากสถิติที่ส่วนราชการหรือหน่วยงานต่างๆ จัดทำไว้ เช่น สถิติจัดหางานของกระทรวงแรงงาน เป็นต้น

2.3 การพิจารณาความแตกต่างระหว่างกำลังคนที่ต้องการและที่มีอยู่ ในขั้นนี้เป็นการนำข้อมูลความต้องการกำลังคนในอนาคตหรืออุปสงค์ และข้อมูลกำลังคนที่มีอยู่หรืออุปทานมาเทียบเคียงกัน เพื่อ

พิจารณาความแตกต่าง ซึ่งอาจเรียกว่า การวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคน (gap analysis) ดังแสดงในภาพที่ 7.4 ผลการวิเคราะห์จะนำไปสู่การจัดทำแผนกำลังคนหรือแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อขจัดความต่างหรือเพื่อสร้างสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานต่อไป



ภาพที่ 7.4 การเปรียบเทียบความต้องการกำลังคนและกำลังคนที่มีอยู่

2.4 การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์ส่วนต่างกำลังคน ซึ่งข้อมูลจากการวิเคราะห์จะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการจัดทำแผนต่อไป โดยทั่วไปผลการวิเคราะห์ปรากฏใน 3 ลักษณะ คือ กำลังคนที่ต้องการเท่ากับกำลังคนที่มีอยู่ กำลังคนที่ต้องการมากกว่ากำลังคนที่มีอยู่ และกำลังคนที่ต้องการน้อยกว่ากำลังคนที่มีอยู่ ซึ่งองค์กรจะต้องพิจารณาจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ดังนี้

2.4.1 กำลังคนที่ต้องการเท่ากับกำลังคนที่มีอยู่ แสดงว่ากำลังคนปัจจุบันสอดคล้องกับความต้องการในอนาคตทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ แผนทรัพยากรมนุษย์จึงควรเป็นแผนที่มีเป้าหมายเพื่อรักษาคนทำงานที่มีอยู่ไว้กับองค์กรต่อไป

2.4.2 กำลังคนที่ต้องการมากกว่ากำลังคนที่มีอยู่ แสดงว่าองค์กรกำลังจะต้องเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนคนทำงานในอนาคต หรืออาจไม่มีคนทำงานที่มีทักษะสอดคล้องกับภารกิจในอนาคต ตามกลยุทธ์หรือแผนงานโครงการที่กำหนด แผนทรัพยากรมนุษย์จึงควรมุ่งเน้นการสรรหามูลค่าใหม่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม รวมทั้งเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากร หรือไม่เช่นนั้นอาจใช้วิธีเกลี้ยบุคลากร หรือมีแผนให้บุคลากรทำงานล่วงเวลา หรือจ้างเหมาหน่วยงานอื่นรับผิดชอบบางกิจกรรม เพื่อไม่ต้องสรรหาคคนใหม่จากภายนอก

2.4.3 กำลังคนที่ต้องการน้อยกว่ากำลังคนที่มีอยู่ แสดงว่าองค์กรกำลังพบกับปัญหาการมีบุคลากรในจำนวนที่มากกว่าความต้องการ แผนที่จะจัดทำจึงควรให้ความสำคัญกับการลดจำนวนบุคลากรด้วยวิธีต่างๆ เช่น จัดให้มีโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด หรือมีโครงการเลิกจ้างงาน โดยอาจพิจารณาจากลักษณะทางกายภาพของบุคลากร เช่น อายุหรือความสมบูรณ์แข็งแรงของร่างกาย

กิจกรรม 7.2.1

จงอธิบายความหมายของการวิเคราะห์งานและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 7.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.2 เรื่องที่ 7.2.1)

เรื่องที่ 7.2.2**การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์**

การสรรหา (recruitment) หมายถึง กระบวนการในการค้นหาและดึงดูดผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้ามาสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่เพื่อการคัดเลือกในขั้นต่อไป (Byars and Rue, 2011: 111) การสรรหาที่มีประสิทธิภาพต้องเน้นที่คุณสมบัติเหมาะสม และเปิดโอกาสกว้างให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะตรงกับที่สหกรณ์ต้องการสนใจเข้ามาสมัครมากที่สุด ซึ่งจะทำให้มีโอกาเลือกได้มากกว่าการมีผู้สนใจจำนวนน้อย กิจกรรมการสรรหาจะสิ้นสุดลงเมื่อผู้สนใจกรอกและยื่นใบสมัครกับองค์การ โดยหลังจากนั้นจะเข้าสู่กิจกรรมการคัดเลือกต่อไป

1. แหล่งในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

การสรรหามูลากรเข้ามาทำงานในสหกรณ์ สามารถสรรหาจากแหล่งสรรหาทั้งแหล่งภายในและแหล่งภายนอกองค์การ

1.1 การสรรหาจากแหล่งภายใน การสรรหาจากแหล่งภายในเป็นการสรรหาจากบุคลากรในสหกรณ์โดยตรง อาจกระทำได้โดยการประกาศตำแหน่งว่างเพื่อให้บุคลากรภายในสมัครรับการคัดเลือกโดยมีข้อมูลความรับผิดชอบของตำแหน่ง (จาก JD) พร้อมคุณสมบัติผู้ครองตำแหน่ง (จาก JS) ชัดเจนหรือโดยการโอนย้ายผู้ที่มีความสามารถเหมาะสมจากฝ่ายอื่นให้มาครองตำแหน่งที่ว่างอยู่ หรืออาจใช้วิธีสรรหาจากฐานข้อมูลระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (human resource information system - HRIS) ซึ่งเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพจะสามารถค้นหาหรือจับคู่ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างมารับการคัดเลือกในขั้นตอนต่อไปได้ด้วย

1.2 การสรรหาจากแหล่งภายนอก หมายถึง การสรรหาจากผู้สนใจจากภายนอกองค์การ โดยอาจใช้วิธีประกาศรับสมัครผ่านสื่อต่างๆ ทั้งหนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุชุมชน โทรทัศน์ หรือปิดประกาศไว้ ณ สำนักงานของสหกรณ์ สถานที่ราชการอื่นๆ เช่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ นอกเหนือไปจากนั้น สหกรณ์อาจใช้วิธีประกาศรับสมัครออนไลน์ ผ่านทางเว็บไซต์ของตนเอง หรือผ่านทาง job board ต่างๆ การประกาศรับสมัครลักษณะนี้ จะต้องมีข้อมูลรายละเอียดตำแหน่งงาน (จาก JD)

พร้อมทั้งคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (จาก JS) อย่างชัดเจน นอกเหนือจากวิธีดังกล่าว สหกรณ์ยังอาจใช้วิธีสรรหาโดยการให้บริการจากหน่วยงานภายนอก เช่น ติดต่อกับสถาบันการศึกษา หรือใช้บริการจากสำนักจัดหางาน โดยสำนักจัดหางานนั้นมักมีผู้ที่ต้องการทำงานพร้อมอยู่แล้ว จึงสามารถติดต่อบุคคลเหล่านั้นให้มารับงานในทันที มักใช้กับการสรรหาบุคลากรระดับปฏิบัติ

ข้อดีข้อเสียของการสรรหาจากภายในและภายนอกองค์กร การสรรหาบุคคลจากแหล่งสรรหาภายในและภายนอกองค์กรมีข้อดีและข้อเสียซึ่งสามารถสรุปได้ ดังแสดงในตารางที่ 7.1

ตารางที่ 7.1 ข้อดีข้อเสียของการสรรหาบุคลากรจากภายในและภายนอกองค์กร

แหล่งสรรหา	ข้อดี	ข้อเสีย
ภายในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหา มีข้อมูลมากกว่าเกี่ยวกับความเหมาะสมของบุคลากร ส่งเสริมขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภายใน 	<ul style="list-style-type: none"> อาจขาดคนทำงานในตำแหน่งที่มีการโยกย้าย ความคิดในการทำงานแบบเดิมๆ เสี่ยงกับปัญหาการเมืองในองค์กร ทำให้ได้ผู้ที่ไม่เหมาะสมเพียงพอ
ภายนอกองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ลดปัญหาการสร้างอิทธิพลหรือการเมืองในองค์กร มีความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน ไม่ต้องกังวลกับการขาดคนทำงานจากการโยกย้าย 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรภายในเสียขวัญและขาดแรงจูงใจ บุคลากรใหม่ต้องใช้เวลาในการปรับตัวเข้ากับงานและวัฒนธรรมองค์กร เสียค่าใช้จ่ายมากกว่า

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์จะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญต่อไปนี้

2.1 ลักษณะของนโยบายของสหกรณ์ หมายถึง นโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เอื้ออำนวยต่อการดึงดูดหรือจูงใจผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้ามาสมัครงานหรือไม่ อาทิ สหกรณ์ที่มีนโยบายจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่สูงกว่าสหกรณ์อื่นย่อมจูงใจผู้สนใจได้มากกว่า หรือนโยบายการสรรหาล่วงหน้า หรือมีนโยบายสรรหาแบบเปิดที่ผู้สนใจสามารถเข้ามารอกใบสมัครได้ตลอดเวลา ย่อมมีโอกาสมากกว่าในการที่จะคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

2.2 คุณสมบัติของผู้รับผิดชอบการสรรหา การสรรหาเป็นการตอบสนองความต้องการด้านบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ดังนั้นผู้รับผิดชอบการสรรหา ซึ่งได้แก่ บุคลากรฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ ก็จำเป็นต้องรับผิดชอบการประสานงาน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติทั้งด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคลากรที่ต้องการ รวมทั้งรายละเอียดภาระหน้าที่งานที่จะต้องรับผิดชอบ การดำเนิน

การรวบรวมข้อมูลดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหมายความว่า บุคลากรผู้รับผิดชอบการสรรหาจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจึงจะได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านั้น นอกจากนี้ควรต้องมีความรู้เกี่ยวกับสรรหาเป็นอย่างดี รวมทั้งมีความรู้ในกระบวนการสรรหาเป็นอย่างดีด้วย จึงจะสามารถดำเนินการสรรหาได้ด้วยวิธีการและเวลาที่เหมาะสม

2.3 แหล่งสรรหา การสรรหาจากแหล่งที่เหมาะสมยอมทำให้สามารถดึงดูดผู้ที่สนใจได้มากกว่า เช่น หากต้องการบุคลากรด้านประมง หรือด้านการเกษตร ก็ควรประกาศโฆษณาตำแหน่งว่าง ณ สถาบันการศึกษาที่มีหลักสูตรดังกล่าว เช่น วิทยาลัยประมงสมุทรสาคร หรือวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีราชบุรี หรือลงโฆษณาในวารสารการประมงหรือวารสารการเกษตรและเทคโนโลยี การมุ่งตรงไปยังแหล่งที่ถูกต้อง ตั้งแต่ต้นเป็นการมุ่งสู่เป้าหมายบุคลากรที่ต้องการ ช่วยให้ประหยัดได้ทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหา และคัดเลือก และทำให้มีโอกาสสูงที่จะได้คนทำงานที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ ส่งผลให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมได้ในระยะยาว

2.4 การให้ข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับงาน หมายถึง การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานแก่ผู้สนใจตามความเป็นจริง (realistic job previews: RJP) โดยให้ทั้งข้อมูลเชิงบวกเกี่ยวกับงานในตำแหน่งที่รับสมัคร และข้อมูลเชิงลบ เช่น ลักษณะงานนั้นอาจต้องทำงานกลางคืนหรือต้องทำงานกลางแจ้งมากกว่าในร่ม ฯลฯ การให้ข้อมูลที่ชัดเจนและเป็นจริงเช่นนี้ ทำให้ผู้สนใจตัดสินใจได้ว่าควรสมัครงานหรือไม่ ส่งผลให้ได้ผู้ที่มีความสนใจอย่างจริงจังเข้ามาสมัครเพื่อรับการคัดเลือก ซึ่งคนเหล่านี้หากผ่านการคัดเลือกก็ย่อมพร้อมจะรับงาน และมีโอกาสมากกว่าที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปนานๆ โดยไม่ลาออกกลางคัน

3. ทางเลือกของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

การสรรหาเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ตามแผนทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดขึ้น อย่างไรก็ตามการสนองความต้องการอาจจะทำได้หลายทางนอกเหนือจากการสรรหาเพื่อว่าจ้างโดยวิธีการที่นักวิชาการเสนอ (กึ่งพร ทองใบ, 2547: 208-209) และสรรหาสามารถพิจารณานำมาใช้ได้ ได้แก่

3.1 การให้บุคลากรทำงานล่วงเวลา เป็นวิธีที่ให้พนักงานที่มีอยู่ทำงานนอกเวลาทำงานปกติเพิ่มขึ้น วิธีนี้จึงไม่จำเป็นต้องว่าจ้างบุคลากรใหม่ เหมาะสำหรับความขาดแคลนบุคลากรที่มีปริมาณไม่มาก ที่สำคัญต้องได้รับความยินยอมจากบุคลากรที่มีอยู่ วิธีการนี้อาจจัดในรูปแบบการเพิ่มกะทำงานก็ได้

3.2 การจ้างเหมาหรือทำสัญญาช่วง กรณีที่การขาดแคลนบุคลากรมีมากและมีระยะยาว องค์กรสามารถหลีกเลี่ยงการจ้างบุคลากรเพิ่ม ด้วยวิธีการว่าจ้างให้องค์กรหรือหน่วยงานอื่นทำงานนั้นแทนด้วยสัญญาจ้างเหมาหรือทำสัญญาช่วง (subcontracting) ซึ่งองค์กรผู้รับสัญญาจะทำการผลิตสินค้าหรือให้บริการตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงไว้ การพิจารณาใช้ทางเลือกนี้ต้องแน่ใจว่าผู้รับจ้างเหมาหรือผู้รับสัญญาช่วง (subcontractor) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง และสามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพสูง ตัวอย่างสัญญาจ้างเหมาหรือสัญญาช่วงที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่ การจ้างผลิตสินค้า การรับเหมาก่อสร้าง ส่วนด้านบริการ ได้แก่ การจ้างบริษัทรักษาความปลอดภัย การจ้างบริษัทดูแลสวน หรือบริษัทรักษาความ

สะอาด เป็นต้น วิธีการจ้างเหมาหรือทำสัญญาช่วงนี้ เป็นวิธีเดียวกับที่เรียกว่า outsourcing ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน

3.3 การจ้างพนักงานทำงานบางเวลา งานวิชาชีพหรืองานลักษณะพิเศษบางงานมีความต้องการจ้างบางเวลาเท่านั้น เช่น งานวางระบบบัญชีต้นทุน งานให้คำปรึกษาทางกฎหมาย งานขายตรง เป็นต้น งานเหล่านี้ สามารถทำสัญญาจ้างพนักงานบางเวลาได้ ซึ่งทำให้ได้งานตรงตามความต้องการโดยมีต้นทุนการจ้างที่ประหยัด พนักงานทำงานบางเวลามีอิสระในการทำงาน และองค์กรไม่มีภาระในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว

3.4 การจ้างพนักงานชั่วคราว เป็นการจ้างพนักงานชั่วคราวจากพนักงานองค์กรอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานในการจัดหาพนักงานให้เข้าทำงานชั่วคราวตามประสงค์ขององค์กรผู้ว่าจ้าง โดยพนักงานที่มาทำงานนี้มีฐานะเป็นพนักงานของบริษัทผู้ให้บริการ (leasing company) องค์กรผู้ว่าจ้างพนักงานชั่วคราวไม่ต้องรับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพียงแต่เสียค่าใช้จ่ายในการจ้างงานเท่านั้น การว่าจ้างพนักงานจากองค์กรอื่นแม้จะมีต้นทุนที่ประหยัด แต่ก็เป็นการหลีกเลี่ยงกฎหมายคุ้มครองแรงงาน และพนักงานชั่วคราวมาทำงานสั้นๆ อาจขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร และอาจทำให้องค์กรเสียหายได้

หากทางเลือกทั้ง 4 ทางนี้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้ ก็จำเป็นต้องทำการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำงาน และมุ่งเน้นการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดมาครองตำแหน่งที่ว่างอยู่ต่อไป

กิจกรรม 7.2.2

1. การสรรหาหมายถึงอะไร สหกรณ์สามารถสรรหาทรัพยากรมนุษย์ได้จากแหล่งสำคัญใด
2. การสรรหาจากแหล่งสรรหาภายในมีข้อดีใด

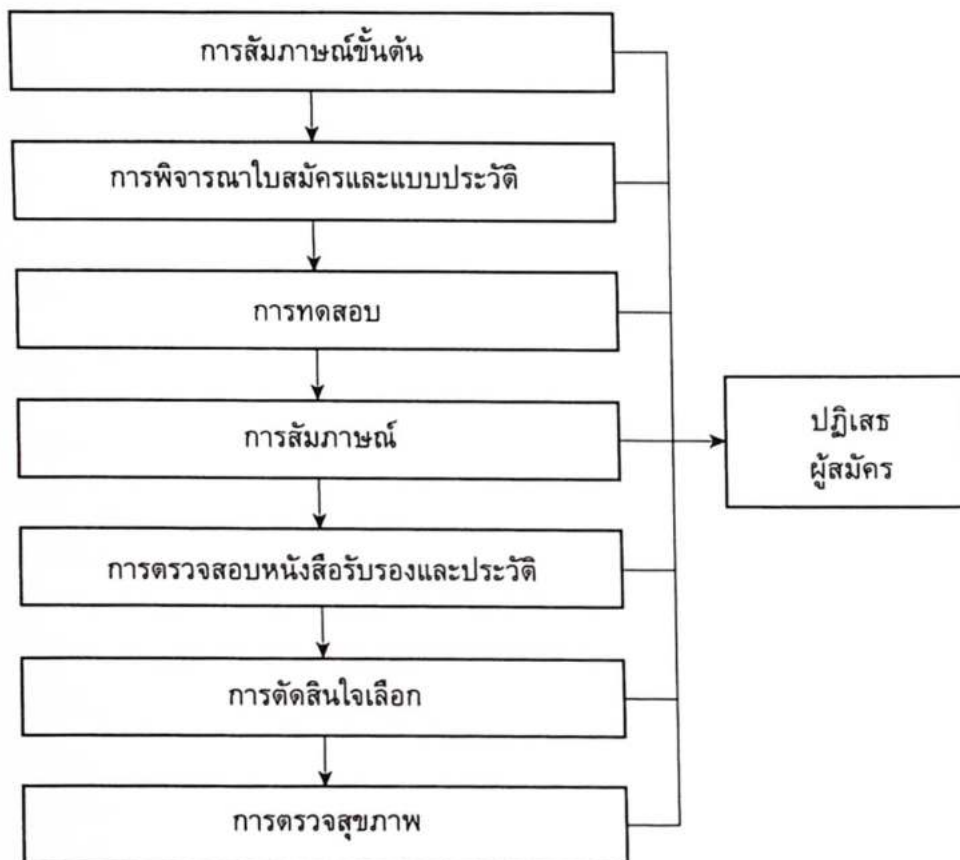
(โปรดทำกิจกรรม 7.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.2 เรื่องที่ 7.2.2)

เรื่องที่ 7.2.3

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

ผลของกิจกรรมการสรรหา ได้แก่ ผู้สนใจที่กรอกใบสมัครเข้าทำงานกับสหกรณ์จำนวนหนึ่ง ซึ่งเป็นการแสดงความตั้งใจที่จะเข้าสู่ขั้นตอนการคัดเลือกที่สหกรณ์จัดขึ้น ด้วยความหวังว่าหากผ่านการคัดเลือกก็จะได้เข้าทำงานในสหกรณ์ต่อไป

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการได้มาและใช้ประโยชน์จากข้อมูลของผู้สมัครงาน เพื่อตัดสินใจว่าควรจ้างใครให้มาทำงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ทั้งในระยะยาวและระยะสั้น (Jackson และคณะ, 2009: 230) โดยการคัดเลือกช่วยคัดกรองผู้สมัครเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ที่เหมาะสมที่สุด การคัดเลือกเป็นกระบวนการประกอบด้วยขั้นตอนทั้งสิ้น 7 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 7.5



ภาพที่ 7.5 กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

จากภาพที่ 7.5 กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ขั้นต้น เป็นการพูดคุยกับผู้สมัครเพื่อประเมินเบื้องต้นว่ามีความสนใจในงานจริงหรือไม่ มีสภาวะบกพร่องทางกายภาพใดหรือไม่ที่อาจเป็นอุปสรรคกับการทำงาน เช่น มีปัญหาในการพูด พูดไม่ชัด พูดติดอ่าง หรือมีปัญหาในการสื่อสารหรือในการได้ยิน หรือมีปัญหาในการเคลื่อนไหวร่างกายส่วนใดหรือไม่ เหล่านี้ล้วนสังเกตเห็นได้เมื่อได้สนทนากับผู้สมัครระยะหนึ่ง การสัมภาษณ์ขั้นต้นเป็นเครื่องมือคัดกรองก่อนจะเข้าสู่ขั้นการทดสอบ บางหน่วยงานอาจใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นี้ประกอบการตัดสินใจจ้างงานในบางตำแหน่งโดยไม่มีการทดสอบก็ได้

2. การพิจารณาใบสมัครและแบบประวัติส่วนบุคคล หมายถึง การพิจารณาข้อมูลในใบสมัคร โดยใบสมัครนั้นมีข้อมูลพื้นฐานที่สุดของผู้สมัคร เพื่อทราบข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการศึกษา ประสบการณ์ และผลงานของผู้สมัคร ซึ่งควรระวังตรวจสอบผลงานด้วยว่าตรงกับที่ปรากฏในแบบประวัติส่วนบุคคล (resume) หรือไม่ และควรระวังด้วยว่าข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ ศาสนา เชื้อชาติ จะไม่ทำให้เกิดอคติหรือเกิดความเอนเอียง ควรพิจารณาความครบถ้วนถูกต้องของเอกสารหลักฐานที่แนบพร้อมใบสมัคร หากไม่ครบควรติดต่อผู้สมัครให้นำส่งตามมาให้ครบถ้วน อนึ่ง ในขั้นตอนนี้บางหน่วยงานให้ผู้สมัครแนบบัตรรองแพทย์มาด้วยแทนการส่งไปตรวจสุขภาพในขั้นตอนนี้

3. การทดสอบ หมายถึง การวัดความแตกต่างของคุณสมบัติระหว่างผู้สมัครด้วยกัน ซึ่งโดยทั่วไปการทดสอบที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับผู้สมัครได้ และช่วยให้สามารถจัดจ้างบุคคลที่มีความเหมาะสมมากที่สุด รูปแบบการทดสอบมีหลากหลายที่เป็นที่นิยม ได้แก่ (เอมอร์ อร่ามกุล, 2554: 15-17)

3.1 การทดสอบทางสติปัญญา วัดความสามารถในการเรียนรู้รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติงาน เหมาะกับการคัดเลือกผู้ที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน เป็นการทดสอบความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ความสามารถทางภาษา ตัวเลข ความสามารถในการใช้เหตุผล การทดสอบทางสติปัญญาที่นิยมใช้มากที่สุด คือ การทดสอบ IQ (intelligent quotient)

3.2 การทดสอบทักษะการปฏิบัติงาน เป็นการวัดทักษะในการปฏิบัติงานต่างๆ เช่น งานของเจ้าหน้าที่บริการรับฝากเงินหน้าเคาน์เตอร์ ย่อมต้องใช้ความคล่องแคล่วและการประสานการใช้วาระต่างๆ โดยเฉพาะมือและแขน

3.3 การทดสอบบุคลิกภาพ หมายถึง การทดสอบบุคลิกภาพและสภาวะทางอารมณ์ เป็นการทดสอบทางจิตวิทยาซึ่งควรใช้ประกอบการทดสอบข้อเขียน

3.4 การทดสอบความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงาน ใช้วัดความรู้เกี่ยวกับงานในตำแหน่งที่สมัคร มักเป็นแบบทดสอบที่เป็นข้อเขียน ซึ่งจะมีคำถามที่สามารถแยกแยะผู้ที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าออกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถต่ำกว่า

3.5 การทดสอบโดยการฝึกปฏิบัติ เป็นการสังเกตการทดลองปฏิบัติงาน โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ และระบุรูปแบบ และคัดเลือกประเภทงาน ตลอดจนวิธีการทำงานที่จะใช้ในการทดสอบ ตัวอย่างการฝึกปฏิบัติ เช่น การทดสอบพิมพ์ดีด ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ การใช้เครื่องมือต่างๆ สำหรับ

งานช่าง รวมไปถึงการจำลองสถานการณ์ต่างๆ ให้ทดลองปฏิบัติ แต่อาจไม่เหมาะสมในกรณีอุปกรณ์หรือเครื่องจักรซึ่งมีราคาแพง และอาจเกิดอันตรายได้หากผู้ทดสอบทำผิดพลาดจนเกิดความเสียหายแก่เครื่องมือเครื่องจักรเหล่านั้น

3.6 การทดสอบสมรรถนะทางร่างกาย มักใช้ทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานประเภทที่ต้องเสี่ยงอันตราย เช่น พนักงานดับเพลิง ยามรักษาการณ์ เพราะสามารถทดสอบความเข้มแข็ง ความแข็งแรงของร่างกาย ความอดทนตรากตรำต่องานหนัก การทดสอบนี้เป็นการทดสอบที่เพิ่มขึ้นจากการตรวจร่างกาย

3.7 การทดสอบความซื่อสัตย์ จริยธรรม และคุณธรรม บางหน่วยงานใช้การทดสอบการจับเท็จเป็นขั้นตอนหนึ่งของการคัดเลือก โดยเครื่องจับเท็จจะวัดอัตราการเต้นของชีพจร อัตราการหายใจ และการเปลี่ยนแปลงทางผิวหนังขณะผู้สมัครตอบคำถาม โดยการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายจะเกิดขึ้นถ้าผู้สมัครไม่พูดความจริง

4. การสัมภาษณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้สมัคร รวมทั้งเพื่อทดสอบความรู้ตามที่ระบุในใบสมัคร ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ ทัศนคติและความสนใจเกี่ยวกับงาน การสัมภาษณ์เป็นการสื่อสารแบบสองทาง สามารถสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ สัมภาษณ์แบบหนึ่งต่อหนึ่ง สัมภาษณ์แบบกลุ่ม ซึ่งหมายถึง ผู้รับการสัมภาษณ์มีหลายคนพร้อมกัน หรืออาจสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ก็ได้ โดยในการสัมภาษณ์นั้น สามารถเลือกประเภทการสัมภาษณ์ได้ว่าจะใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบไม่มีโครงสร้าง หรือแบบกึ่งมีโครงสร้าง ทั้งนี้ให้พิจารณาตามความเหมาะสม

4.1 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หมายถึง การสัมภาษณ์ที่กำหนดแนวทางหรือหัวข้อหรือประเด็นไว้ก่อนล่วงหน้า และอาจมีการตอบโจทยที่กำหนดไว้ล่วงหน้าด้วย ซึ่งทำให้สะดวกในการเปรียบเทียบความแตกต่างของผู้รับการสัมภาษณ์และให้คะแนน ข้อดี คือ ง่ายต่อการประเมินค่าผู้สมัครเหมาะสำหรับผู้ไม่มีประสบการณ์หรือขาดความชำนาญในการสัมภาษณ์ ข้อจำกัด คือ อาจมีความเป็นทางการมากเกินไป ผู้รับการสัมภาษณ์ไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่ต้องการเพราะอาจไม่มีคำถาม

4.2 การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้กำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า ผู้สัมภาษณ์เปิดโอกาสให้ผู้รับการสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยจะเน้นการถามคำถามแบบปลายเปิด ข้อดี คือ ผู้รับการสัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระที่ไม่สามารถกระทำได้ในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ข้อจำกัด คือ อาจเสียเวลาและไม่ได้ข้อมูลที่ต้องการ

4.3 การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์เตรียมคำถามหลักไว้ล่วงหน้า ส่วนคำถามสำรองอาจเตรียมไว้บ้างและใช้ให้เหมาะกับข้อมูลที่ได้รับระหว่างการสัมภาษณ์ โดยเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้รับการสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี ข้อดีของการสัมภาษณ์แบบนี้คือ ทำให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ มีความยืดหยุ่นมากกว่าแบบมีโครงสร้าง ส่วนข้อจำกัด คือ อาจต้องใช้เวลามากกว่า

5. การตรวจสอบหนังสือรับรองและประวัติ หมายถึง การพิจารณาหนังสือรับรองที่แนบมากับใบสมัคร เป็นหลักฐานที่แสดงถึงพฤติกรรม การปฏิบัติงานรวมทั้งผลงานที่ผ่านมาของผู้สมัคร อย่างไรก็ตามควรคำนึงด้วยว่าความน่าเชื่อถือของหนังสือรับรองมักค่อนข้างต่ำ เพราะผู้สมัครมักเลือกเฉพาะผู้มีทัศนคติ

ดีต่อคนในการจัดทำหนังสือรับรอง ในส่วนของการตรวจสอบประวัตินั้น หมายถึง การตรวจสอบกับบุคคลอ้างอิงเกี่ยวกับประวัติการทำงาน ผลงาน ความสามารถเกี่ยวกับงาน หรือชีวิตที่ผ่านมา อาจรวมถึงครอบครัวในบางกรณี การตรวจสอบประวัติก็เพื่อทราบข้อมูลภูมิหลังของผู้สมัคร เช่น การมีประวัติอาชญากรรม การติดยาเสพติด การเล่นเกมพนัน หรือการทำร้ายกันในครอบครัว ทั้งนี้ เพื่อลดความเสี่ยงของการรับบุคคลที่อาจเข้ามาสร้างปัญหาในสหกรณ์

6. การตัดสินใจเลือก ชั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้คัดเลือก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งจะร่วมกันพิจารณาจากผลการทดสอบ ผลการสัมภาษณ์ รวมทั้งผลการตรวจสอบหนังสือรับรองและประวัติ เพื่อทำการตัดสินใจเลือกผู้ที่เหมาะสมที่สุดเข้าทำงาน โดยทั่วไปผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในการพิจารณาดังกล่าวมักได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัคร ซึ่งส่วนใหญ่ได้เข้าร่วมทำการสัมภาษณ์ผู้สมัครในขั้นตอนก่อนหน้า

7. การตรวจสอบสุขภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบว่าผู้สมัครมีสภาวะสุขภาพที่พร้อมจะเข้าทำงานนั้นๆ ได้หรือไม่ โดยอาจตรวจทั้งสุขภาพทางกายและสุขภาพจิต เกณฑ์ที่จะผ่านการตรวจย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของงานแต่ละงาน เช่น งานที่ทำงานเป็นกะ นอนไม่เป็นเวลา มีความกดดันสูง อาจไม่เหมาะสำหรับผู้ที่มิประวัติสุขภาพที่ไม่สมบูรณ์ เป็นต้น การตรวจสุขภาพนั้นมักจะทำในขั้นตอนสุดท้าย เพราะสิ้นเปลืองเวลาและเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง การได้ผู้ที่มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจเข้ามาทำงาน ทำให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่อง ลดอัตราการลาป่วยของบุคลากร และส่งผลต่อการประหยัดค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล อย่างไรก็ตาม ก็มีบางองค์การที่จัดให้บุคลากรรับการตรวจสุขภาพหลังจากรับเข้าทำงานแล้ว หรือบางองค์การตัดขั้นตอนนี้ออกจากการคัดเลือก และให้ผู้สมัครแนบใบรับรองแพทย์แทน ซึ่งหมายความว่าองค์การก็ต้องยอมรับความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่อาจขาดตอน สืบเนื่องจากปัญหาสุขภาพของบุคลากร

เมื่อการคัดเลือกสิ้นสุดควรนำเสนอคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และติดประกาศผลไว้ ณ สำนักงานสหกรณ์ โดยควรเรียงลำดับคะแนนให้ชัดเจน

อนึ่ง ในกระบวนการคัดเลือกซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอนนั้น นักศึกษาควรทำความเข้าใจด้วยว่า หากมีเหตุผลอันสมควรสหกรณ์สามารถปฏิเสธการรับเข้าทำงานได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 7 ซึ่งหลังจากผ่านขั้นตอนนี้ ถือได้ว่าบุคคลได้ผ่านการคัดเลือกให้เข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ อย่างไรก็ตามผู้เข้าทำงานใหม่จะยังไม่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงาน จนกว่าจะผ่านการทดลองปฏิบัติงานเสียก่อน หลังจากนั้นจึงจะเข้าสู่ขั้นการบรรจุแต่งตั้งต่อไป

กิจกรรม 7.2.3

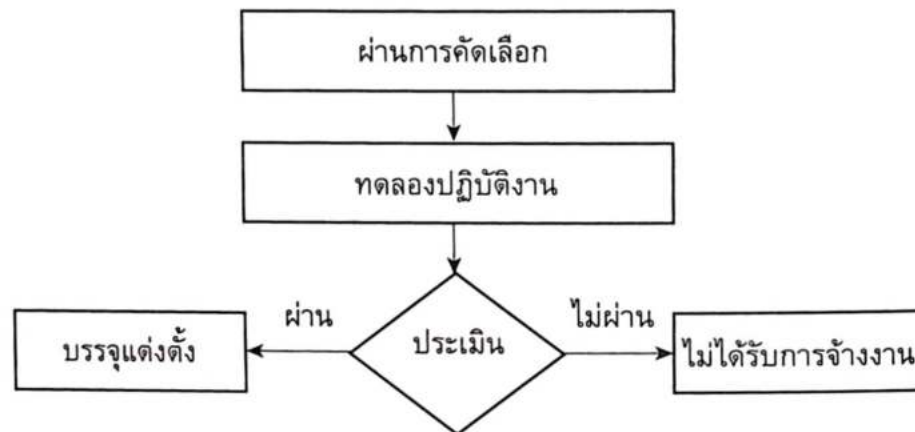
1. จงอธิบายความหมายของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
2. สหกรณ์สามารถคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ได้ด้วยวิธีการใด

(โปรดทำกิจกรรม 7.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.2 เรื่องที่ 7.2.3)

เรื่องที่ 7.2.4

การทดลองปฏิบัติงาน และบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

หลังผ่านการคัดเลือกบุคลากรจะเข้าสู่ขั้นตอนการทดลองปฏิบัติงานระยะหนึ่ง ซึ่งเมื่อครบกำหนดเวลาจะได้รับการประเมินผลการทดลองการปฏิบัติงาน ซึ่งหากผ่านการประเมินก็จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ต่อไป แต่หากไม่ผ่านการประเมินก็จะไม่ได้รับการจ้างงาน และต้องออกจากองค์กรไป ดังแสดงในภาพที่ 7.6



ภาพที่ 7.6 การทดลองปฏิบัติงานและบรรจุแต่งตั้ง

1. การทดลองปฏิบัติงาน

การทดลองปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนดจากการที่นายจ้างต้องการพิสูจน์ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายว่ามีความเหมาะสมอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่นายจ้างกำหนดไว้หรือไม่ ก่อนบรรจุเป็นบุคลากรประจำต่อไป (กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย, 2556: 11-18) โดยทั่วไปการทดลองปฏิบัติงานนั้น ใช้สำหรับบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติ ส่วนผู้ที่รับเข้ามาให้รองตำแหน่งผู้บริหารนั้น มักไม่ใช้คำว่า “การทดลองปฏิบัติงาน” อย่างเป็นทางการ แต่ มักใช้คำว่า “รักษาการในตำแหน่ง” แทน

ระยะเวลาของการทดลองปฏิบัติงาน มีตั้งแต่ 1 เดือน 3 เดือน 6 เดือน หรือบางครั้งอาจถึง 1 ปี ตามนโยบายของแต่ละองค์กร โดยในช่วงของการทดลองงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อดูว่าบุคลากรมีความรู้ความสามารถหรือมีทักษะเหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือไม่ และอาจประเมินการปฏิบัติงานเป็นระยะ เช่น หากมีช่วงระยะเวลาการทดลองงาน 6 เดือน ผู้บังคับบัญชาอาจประเมินเมื่อทำงานผ่านไป 3 เดือนแรก แล้วประเมินอีกครั้งหลังจากครบ 6 เดือน ซึ่งหากเห็นว่าบุคลากรมีความสามารถก็ตัดสินใจให้ผ่านการทดลองงาน แต่หากเห็นว่าบุคลากรไม่มีความสามารถหรือทักษะที่เหมาะสมกับ

ตำแหน่งงาน ก็อาจต่อเวลาการทดลองปฏิบัติงานหรืออาจมอบหมายให้ทำงานในหน้าที่อื่น หรืออาจให้ออกจากองค์การไป โดยหน่วยงานนั้นๆ หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นซึ่งเป็นผู้ประเมินมีอำนาจในการตัดสินใจ โดยหน่วยงานอื่นหรือฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่อาจโต้แย้งได้ แม้สหภาพแรงงาน (ถ้ามี) ก็ไม่สามารถเข้าแทรกแซงได้

ช่วงของการทดลองปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นช่วงเวลาการเริ่มเข้าสู่การทำงานในองค์การของบุคคลนั้น กล่าวได้ว่าเป็นช่วงที่บุคคลก้าวเข้าสู่กระบวนการการขัดเกลาทางสังคม (socialization) ในองค์การ ซึ่งหมายถึง กระบวนการในการถ่ายทอดความรู้ ความคิด ทักษะคติ รวมถึงบุคลิกภาพ จากสมาชิกองค์การเดิมสู่สมาชิกใหม่ เพื่อผู้เข้ามาใหม่จะสามารถทำหน้าที่ของตนได้อย่างราบรื่น กระบวนการขัดเกลาทางสังคมนี้ โดยทั่วไปแบ่งออกได้เป็น 3 ชั้น ได้แก่ ชั้นการตั้งความคาดหวัง (anticipatory) ชั้นการเผชิญความจริง (encounter) และชั้นการปรับตัวเข้าที่ (setting in) ดังนี้

ชั้นที่ 1 การตั้งความคาดหวัง บุคลากรใหม่ที่เริ่มเข้ามาทำงาน มักมีความคาดหวังที่หลากหลายเกี่ยวกับองค์การจากข้อมูลที่ได้รับผ่านทางช่องทางต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ สื่ออื่น ๆ หรือจากคำบอกเล่าที่ได้รับฟังมา ซึ่งความคาดหวังเหล่านี้อาจไม่ตรงกับความเป็นจริง และหากสิ่งที่ได้พบไม่เป็นไปตามที่คาดหวังก็อาจส่งผลให้เกิดความไม่พอใจ มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี และอาจส่งผลต่อการพิจารณาให้ผ่านหรือไม่ผ่านการทดลองงานได้

ในขั้นนี้ถ้าบุคลากรได้รับทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงานจากสมาชิกอื่นในองค์การ หรือได้รับแจ้งข้อเท็จจริงนี้มาก่อนตั้งแต่ขั้นตอนการสมัครงานและการสัมภาษณ์เบื้องต้น ก็อาจทำให้การตั้งความคาดหวังมีความใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้น ซึ่งย่อมทำให้สามารถปรับตัวได้ดีขึ้น

ชั้นที่ 2 การเผชิญความจริง เป็นขั้นที่บุคลากรได้พบว่า การทำงานในความเป็นจริง ณ องค์การแห่งนี้มีลักษณะใด ซึ่งหากจะให้การขัดเกลาทางสังคมประสบผล ก็ควรมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การแก่บุคคลอย่างต่อเนื่อง อาทิ ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงาน กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ แนวปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ฯลฯ อาจผ่านทาง การประชุม หรือคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ข้อมูล “ในโลกแห่งความเป็นจริง” เหล่านี้ เป็นประโยชน์แม้กับบุคลากรเข้าใหม่ที่มีประสบการณ์การทำงานกับองค์การอื่นมาแล้ว เพราะแต่ละองค์การย่อมมีแนวปฏิบัติ กฎระเบียบ ฯลฯ แตกต่างกัน

ชั้นที่ 3 การปรับตัวเข้าที่ เป็นขั้นที่บุคลากรเริ่มรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งหากผ่านช่วงนี้ไปด้วยดี บุคคลจะไม่รู้สึกเครียดกับงานและจะทำงานด้วยความราบรื่นมากขึ้น แต่ถ้าการปรับตัวให้เข้าที่มีปัญหา บุคคลจะรู้สึกอึดอัดไม่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ในที่สุด การช่วยให้บุคลากรผ่านช่วงนี้ไปได้ด้วยดี สามารถใช้วิธีกำหนดให้บุคลากรมี “ที่เลี้ยง” (mentor) ซึ่งจะช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้โดยปราศจากปัญหา โดยอาจมอบหมายให้เพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่งที่มีเวลาและพร้อมจะให้คำปรึกษาทำหน้าที่นี้

ช่วงการทดลองปฏิบัติงานถือว่าผู้ทำงานเป็นบุคลากรชั่วคราวขององค์การ ซึ่งหากสามารถปฏิบัติงานได้เป็นที่พอใจ โดยผู้บังคับบัญชาประเมินแล้วเห็นว่ามีความรู้ความสามารถ รวมทั้งทักษะเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และประเมินให้ผ่านการทดลองปฏิบัติงาน ก็จะส่งผลให้บุคลากรเข้าสู่ขั้นตอนการบรรจุแต่งตั้ง และเปลี่ยนสถานะเป็นเจ้าหน้าที่ถาวรต่อไป

2. การบรรจุแต่งตั้งและหลักประกันการทำงาน

2.1 การบรรจุแต่งตั้ง เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดยทั่วไปเมื่อพูดถึงการบรรจุก็มักจะหมายถึงการแต่งตั้งควบคู่กันไปด้วย โดยการบรรจุ หมายถึง การรับบุคคลใดบุคคลหนึ่งเข้าทำงานในตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ ซึ่งก็ต้องมีการแต่งตั้งให้บุคคลที่รับเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กำหนด การบรรจุแต่งตั้งจึงเป็นคำที่ใช้ควบคู่กัน การบรรจุทำให้มีการเปลี่ยนสถานะของบุคลากร จากการเป็นบุคลากรชั่วคราวเป็นบุคลากรถาวรขององค์การ หรือในกรณีนี้เป็นเจ้าหน้าที่ถาวรของสหกรณ์ ทำให้ได้รับค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ตามที่สหกรณ์กำหนด โดยผู้รับผิดชอบการแต่งตั้งผู้ที่ได้รับการคัดเลือก คือ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

2.2 หลักประกันการทำงาน หมายถึง หลักประกันความเสียหายในการทำงาน โดยถ้าลักษณะหรือสภาพงานต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการเงินหรือทรัพย์สินของสหกรณ์ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ได้ สหกรณ์จะเรียกหรือรับหลักประกัน หรือทำสัญญาประกันกับเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของสหกรณ์ที่รับผิดชอบงานนั้น เพื่อชดใช้ความเสียหายที่เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างอาจกระทำ โดยเมื่อสหกรณ์เลิกจ้างหรือเมื่อเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของสหกรณ์ลาออก หรือสัญญาประกันหมดอายุ สหกรณ์ก็จะคืนหลักประกันพร้อมดอกเบี้ยให้กับบุคลากรนั้นๆ

สำหรับลักษณะงานที่จะต้องเรียกหรือรับหลักประกันจะมีกำหนดไว้ในระเบียบสหกรณ์ ซึ่งที่สำคัญได้แก่ งานสมุหบัญชี งานเจ้าหน้าที่เก็บหรือจ่ายเงิน งานควบคุมหรือรับผิดชอบเกี่ยวกับวัตถุของมีค่า งานเฝ้าหรือดูแลสถานที่หรือทรัพย์สินของสหกรณ์หรือที่อยู่ในความรับผิดชอบของสหกรณ์ ในส่วนของหลักประกันการทำงานหรือหลักประกันความเสียหายในการทำงานนั้น มี 3 ประเภท ได้แก่

- 1) เงินสด
- 2) ทรัพย์สิน
- 3) การค้ำประกันด้วยบุคคล

ทั้งนี้เป็นการรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการที่จะต้องพิจารณาบททวนฐานะของผู้ค้ำประกันและหลักประกันทุกปี เพื่อความมั่นใจว่าหลักประกันนั้นมีราคาเพียงพอที่จะคุ้มค่ากับความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ และเพื่อแก้ปัญหากรณีผู้ค้ำประกันถึงแก่กรรม หรือมีฐานะทรุดโทรมลง หรือหลักประกันมีราคาเปลี่ยนแปลงไปในทางลดลง ซึ่งหากเป็นดังนั้นคณะกรรมการดำเนินการจะต้องเรียกหลักประกันเพิ่มเติมให้เพียงพอและคุ้มกับลักษณะงานในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างทันที

กิจกรรม 7.2.4

จงอธิบายความหมายของการทดลองปฏิบัติงาน

(โปรดทำกิจกรรม 7.2.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.2 เรื่องที่ 7.2.4)

แผนการสอนตอนที่ 7.3

คำตอบแทนและการประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ ในสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์สำคัญของตอนที่ 7.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

7.3.1 คำตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

7.3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. คำตอบแทน หมายถึง สิ่งที่ต้องจ่ายให้แก่บุคลากรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน จากการที่บุคลากรทำงานให้กับองค์กร แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ คำตอบแทนประเภทเงินเดือน/ค่าจ้าง และคำตอบแทนประเภทสวัสดิการ สหกรณ์สามารถกำหนดนโยบายคำตอบแทนได้หลายวิธี และควรคำนึงถึงหลักการสำคัญ 6 ประการ ในการกำหนดคำตอบแทน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดคำตอบแทนมีทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินและสื่อสารให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับผลการทำงาน รวมทั้งช่วยให้บุคลากรวางแผนการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์หลายประการ สามารถกระทำได้หลายวิธี โดยหลังจากการประเมินควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับผลการประเมินแก่บุคลากร เพื่อนำไปพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงานในส่วนตนต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.3.1 “คำตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายคำตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.3.2 “การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 7.3.1

ค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เมื่อบุคคลได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่งานในสหกรณ์ ก็ย่อมได้รับค่าตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้กับองค์การ เนื้อหาในเรื่องนี้จะช่วยให้เข้าใจได้ว่าสหกรณ์ควรดำเนินการด้านค่าตอบแทนอย่างไร จึงจะส่งผลดีต่อทั้งองค์การและบุคลากร

1. ความหมายของค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน (compensation) หมายถึง สิ่งที่องค์การจ่ายให้แก่บุคลากรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินจากการที่บุคลากรทำงานให้กับองค์การ ซึ่งหากกล่าวถึงค่าตอบแทนโดยรวม (total compensation) ก็จะหมายรวมทั้งความสุขจากการทำงาน การจ่ายค่าจ้างทุกรูปแบบ และการจัดสวัสดิการแก่บุคลากร (Jackson และคณะ, 2009: 350)

2. ความสำคัญของค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนมีความสำคัญเพราะเป็นกลไกการบริหารที่ช่วยดึงดูดหรือจูงใจบุคลากร มีผลต่อการชักชวนให้บุคลากรที่มีสมรรถนะหรือศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงานกับองค์การ นอกจากนี้ยังเป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ตามความรู้ความสามารถ ตามหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง รวมทั้งเป็นรางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน ส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงาน นอกเหนือไปจากการเป็นเครื่องมือเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายนายจ้างหรือองค์การกับบุคลากร ยิ่งไปกว่านั้น หากองค์การสามารถจัดการหรือบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ ก็ย่อมช่วยให้สามารถควบคุมต้นทุนซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์การได้

3. ประเภทของค่าตอบแทน

นักวิชาการอธิบายประเภทของค่าตอบแทนแตกต่างกัน ในที่นี้จะจัดแบ่งค่าตอบแทนออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ค่าตอบแทนประเภทเงินเดือน/ค่าจ้าง และค่าตอบแทนประเภทสวัสดิการ

3.1 ค่าตอบแทนประเภทเงินเดือน/ค่าจ้าง (salary/wage) หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานแก่องค์การ ถือได้ว่าเป็นค่าตอบแทนทางตรงสำหรับผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานหรือใช้ความรู้เชิงวิชาชีพมักใช้คำว่า “เงินเดือน” ซึ่งจ่ายเป็นรายเดือน ขณะที่คำว่า “ค่าจ้าง” เป็นค่าตอบแทน ซึ่งอาจจ่ายเป็นรายชั่วโมง รายวัน หรือรายเดือน มักใช้กับผู้ปฏิบัติงานที่ใช้แรงงานและใช้ความรู้กึ่งวิชาชีพ นอกจากนี้ ค่าตอบแทนประเภทเงินเดือน/ค่าจ้างยังหมายถึงรวมถึงค่าตอบแทนแบบจูงใจ คือ การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น ที่สำคัญได้แก่ ค่าตอบแทนแบบจูงใจพนักงานขาย และค่าตอบแทนแบบจูงใจเน้นองค์การ

- **ค่าตอบแทนแบบจูงใจพนักงานขาย** สำหรับองค์การธุรกิจ การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจพนักงานขาย หมายถึง การจ่ายเป็นเปอร์เซ็นต์จากการที่พนักงานสามารถขายสินค้าได้ตามเป้าหมายหรือเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนด

- **ค่าตอบแทนแบบจูงใจเน้นองค์การ** หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรทุกคน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานขององค์การโดยรวม ที่สำคัญได้แก่ การจัดสรรโบนัสแก่บุคลากรตามผลการดำเนินงานขององค์การ

3.2 ค่าตอบแทนประเภทสวัสดิการ (welfare) เป็นค่าตอบแทนที่องค์การจัดให้เพื่อเพิ่มพูนขวัญกำลังใจแก่บุคลากร รวมทั้งเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่และความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งอาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้ เช่น สิทธิในการลา ค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน ค่าพาหนะ การจัดสวัสดิการหรือที่บางครั้งเรียกว่า ประโยชน์และบริการนั้น บางรายการเป็นสิ่งที่องค์การจะต้องจัดให้แก่บุคลากรตามกฎหมาย เช่น การจัดให้มีน้ำสะอาดดื่ม มีห้องน้ำห้องส้วม และเครื่องใช้จำเป็นสำหรับสุขภาพอนามัย สิทธิในการลา ฯลฯ ขณะที่สวัสดิการบางรายการเป็นสวัสดิการที่สหกรณ์อาจจัดให้แก่บุคลากรโดยสมัครใจ เช่น หนังสือพิมพ์ การจัดบริการทางการแพทย์ และค่าช่วยเหลือการศึกษาในระดับต่างๆ โดยประเภทของสวัสดิการจะแตกต่างกันไปในแต่ละสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์จะนำกำไรที่ได้รับมาจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดสวัสดิการแก่บุคลากรของตน

4. นโยบายค่าตอบแทน

องค์การควรกำหนดนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนให้ชัดเจน โดยเป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงที่จะตัดสินใจกำหนดนโยบายนี้ ซึ่งสำหรับองค์การธุรกิจทั่วไปสามารถพิจารณากำหนดนโยบายค่าตอบแทนได้หลายลักษณะดังนี้

4.1 การกำหนดให้ต่ำกว่าอัตราทั่วไป หมายถึง การกำหนดค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าระดับที่องค์การธุรกิจในประเภทเดียวกันในตลาดแรงงานนั้นๆ กำหนด ซึ่งเป็นนโยบายที่ควรใช้ในกรณีที่มีแรงงานปริมาณที่มากกว่าความต้องการในตลาดแรงงาน หรือเป็นงานที่มีลักษณะไม่ซับซ้อน ไม่ต้องการแรงงานที่มีฝีมือหรือความชำนาญพิเศษ รวมทั้งควรใช้เมื่อองค์การต้องการควบคุมค่าใช้จ่าย

4.2 การกำหนดให้สูงกว่าอัตราทั่วไป หมายถึง การกำหนดค่าตอบแทนที่สูงกว่าระดับที่องค์การธุรกิจอื่นในประเภทเดียวกันในตลาดแรงงานนั้นๆ กำหนด เกิดขึ้นเมื่อองค์การต้องการดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงาน และเมื่อต้องการจูงใจบุคลากรที่มีอยู่ให้ทำงานกับองค์การต่อไป อย่างไรก็ตามเป็นนโยบายที่อาจส่งผลเสียหรือก่อให้เกิดความไม่สมดุลขึ้นในตลาดแรงงาน มีการกำหนดอัตราค่าจ้างที่อาจสูงเกินความเป็นจริง เนื่องจากต้องการแย่งตัวผู้มีความสามารถ

4.3 การกำหนดให้อยู่ในระดับเดียวกับอัตราทั่วไป เป็นการกำหนดในระดับเดียวกับองค์การธุรกิจอื่นในประเภทเดียวกันในตลาดแรงงาน ซึ่งเป็นการบ่งบอกว่าองค์การไม่ต้องการแข่งขันทางด้านแรงงานกับหน่วยงานอื่น เป็นนโยบายที่ควรใช้เมื่อไม่มีความแตกต่างระหว่างปริมาณแรงงานที่เป็นที่ต้องการกับปริมาณแรงงานที่มีอยู่ในตลาดมาก

ในกรณีการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนของสหกรณ์ โดยทั่วไปจะอิงกับหน่วยงานหรือสถาบันที่สังกัด เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ก็จะพิจารณากำหนดค่าตอบแทนโดยอิงกับระดับที่มหาวิทยาลัยกำหนดในการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรของตน ส่วนสหกรณ์ที่มีได้อิงอยู่กับหน่วยงานหรือสถาบันใด ก็อาจกำหนดค่าตอบแทนนโยบายโดยกำหนดให้อยู่ในระดับเดียวกับอัตราทั่วไปในพื้นที่ และกำหนดค่าตอบแทนตามนโยบายโดยนำหลักการสำคัญที่จะกล่าวต่อไปนี้มาประกอบการพิจารณา

5. หลักการสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน

ในการกำหนดค่าตอบแทนมีหลักการสำคัญ ดังนี้ (ปรับจากสมศักดิ์ เจตสุรภานต์ 2556: 7-8)

5.1 หลักความพอเพียง (adequacy) การกำหนดค่าตอบแทนถือเป็นความรับผิดชอบทางสังคมอย่างหนึ่งของนายจ้าง ดังนั้น นายจ้างหรือในที่นี้สหกรณ์ควรกำหนดอัตราค่าจ้างให้อย่างน้อยค่าจ้างระดับต่ำสุดจะต้องเพียงพอต่อการดำรงชีพหรือเลี้ยงดูครอบครัวได้ตามสมควร อย่างไรก็ตาม การกำหนดค่าตอบแทนตามหลักความพอเพียงนั้น เป็นเพียงมาตรฐานขั้นต่ำเท่านั้น หากสหกรณ์มีฐานะทางการเงินดีขึ้น ก็อาจจ่ายค่าจ้างสูงกว่าระดับความพอเพียงก็ได้

5.2 หลักความเป็นธรรม (equity) การกำหนดค่าตอบแทนต้องมีความเป็นธรรม กล่าวคือ จะต้องมีความเท่าเทียมกันสำหรับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ วุฒิและประสบการณ์ที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน และทำงานในระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบเคียงกันได้ หลักความเป็นธรรมจำแนกได้เป็น ความเป็นธรรมภายใน ความเป็นธรรมภายนอก และความเป็นธรรมเฉพาะบุคคล

5.2.1 ความเป็นธรรมภายใน (internal equity) ภายในองค์กรเดียวกันงานที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบได้ในระดับเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกันตามหลักการ “งานเท่ากัน เงินเท่ากัน” (equal pay for equal work)

5.2.2 ความเป็นธรรมภายนอก (external equity) ค่าตอบแทนที่กำหนดควรเทียบได้กับค่าตอบแทนของหน่วยงานอื่นๆ ในประเภทเดียวกันในตลาดแรงงาน

5.2.3 ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคล (individual equity) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมรายบุคคลด้วย เช่น ผู้มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าควรได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า หรือผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า เมื่อรับเข้าทำงานก็ควรได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ที่ไม่มีความประสบการณ์

5.3 หลักความสมดุล (balance) หลักความสมดุลพิจารณาได้หลายประการ เช่น ความสมดุลระหว่างรายจ่ายด้านบุคคลกับรายจ่ายด้านอื่นๆ ขององค์กร ความสมดุลระหว่างเงินเดือน/ค่าจ้างกับสวัสดิการ ตัวอย่างเช่น การกำหนดค่าตอบแทนของภาครัฐในอัตรา 75 : 25 ซึ่งหมายถึง จ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน/ค่าจ้างร้อยละ 75 และจ่ายค่าตอบแทนในรูปของสวัสดิการร้อยละ 25 ส่วนการกำหนดค่าตอบแทนของภาคเอกชน ในอัตรา 85 : 15 จะหมายถึง จ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน/ค่าจ้างร้อยละ 85 ที่เหลืออีกร้อยละ 15 ให้ในรูปของสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น และยังหมายรวมถึงความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายด้วย

5.4 หลักความมั่นคง (security) หมายถึง การคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีพ ซึ่งรวมถึงสุขภาพของคนทำงาน ความปลอดภัย ความเสี่ยงในการทำงาน เช่น อาจต้องกำหนดเงินเพิ่มพิเศษสำหรับงานเสี่ยงภัยหรือเสี่ยงอันตราย ตลอดจนอาจต้องมีการจัดสวัสดิการอื่นๆ ที่จำเป็นแก่พนักงาน เช่น การบริการทางการแพทย์ เป็นต้น

5.5 หลักการจูงใจ (incentive) ค่าตอบแทนเป็นเสมือนสิ่งจูงใจให้คนทำงานมีแรงจูงใจที่จะทำงาน การกำหนดค่าตอบแทนจึงต้องคำนึงถึงประเด็นนี้ด้วย เช่น การกำหนดให้มีการเลื่อนเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงาน การจัดให้มีเบี้ยขยัน การจัดค่าตอบแทนพิเศษสำหรับผู้ที่ย้ายสินค้าได้ตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมาย เป็นต้น

5.6 หลักการควบคุม (control) การกำหนดค่าตอบแทนต้องสามารถควบคุมให้อยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนด ซึ่งจะต้องเหมาะสมกับความสามารถในการจ่ายขององค์กรด้วย เพื่อให้ต้นทุนขององค์กรอยู่ในขอบเขตที่เหมาะสม

6. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดค่าตอบแทน

ในการกำหนดค่าตอบแทนนั้น ฝ่ายบริหารจะยึดตามหลักการที่กล่าวข้างต้น แต่ก็ยังมีปัจจัยอีกหลายประการที่ส่งผลต่อการพิจารณาเพื่อกำหนดค่าตอบแทน โดยเป็นปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้ (เสนาะ ตีเขารว และชนินทร์ ชุณหพันธ์ุรักษ์, 2553: 10-11)

6.1 ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยสำคัญต่อไปนี้

6.1.1 ความสามารถในการจ่ายขององค์กร แม้ว่าอัตราค่าตอบแทนจะกำหนดขึ้นมาโดยระดับค่าจ้างทั่วไปก็ตาม แต่ถ้าองค์กรใดไม่สามารถจ่ายได้ในอัตรานั้น องค์กรนั้นก็จ่ายค่าจ้างต่ำกว่าที่อื่น ซึ่งอาจส่งผลให้คนที่มีความสามารถสูงออกจากองค์กรนั้น เหลืออยู่แต่คนที่มีความสามารถน้อย ในทางตรงกันข้ามองค์กรที่มีความสามารถในการจ่ายค่าจ้างสูงกว่าก็อาจจ่ายค่าจ้างสูงกว่าที่อื่น เพื่อดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถสูงเข้ามาทำงาน การจะกำหนดนโยบายว่าจะจ่ายค่าตอบแทนต่ำหรือสูงกว่าระดับค่าตอบแทนโดยทั่วไป จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการจ่ายขององค์กร

6.1.2 ลักษณะงานที่บุคลากรปฏิบัติ องค์กรจะมีการพิจารณาประเมินค่างาน (job evaluation: JE) โดยยึดหลักว่าการจ่ายค่าตอบแทนจะต้องมีความยุติธรรม โดยจะนำงานแต่ละชนิดในองค์กรมาเปรียบเทียบกันเพื่อประเมินค่างานและกำหนดค่าตอบแทนแก่บุคลากร ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อให้เกิดความเสมอภาคและความยุติธรรมแก่บุคลากรทุกคนในองค์กร

6.1.3 ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการปฏิบัติงานนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญในการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากร โดยองค์กรจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ เช่น การขึ้นเงินเดือนแก่บุคลากร บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีกว่า ย่อมได้รับการขึ้นเงินเดือนมากกว่าผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่า เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และพัฒนาตนเองของบุคลากรเพื่อให้ก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

6.1.4 ทิศนคติของฝ่ายบริหารขององค์กร เป็นสิ่งแน่นอนว่าทัศนคติของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การกำหนดนโยบายขององค์กร ค่าตอบแทนก็เช่นเดียวกัน ฝ่ายบริหารอาจกำหนดให้

อัตราจ้างสูงกว่า ค่ากว่า หรืออยู่ในระดับเดียวกับองค์การอื่น ฝ่ายบริหารอาจนำปัจจัยที่แตกต่างกันมา ประเมินค่าของงาน ประเมินการปฏิบัติงานและอื่นๆ อันเป็นผลต่อค่าตอบแทน ความต้องการของฝ่าย บริหารที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้มีความคิดก้าวหน้าต้องการเป็นผู้นำในกิจการสหกรณ์ ต้องการสร้างขวัญกำลังใจ ในการทำงาน ต้องการจูงใจผู้มีความสามารถสูงเข้ามาทำงาน ต้องการลดอัตราเข้าออกงาน หรือต้องการ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีมาตรฐานการครองชีพที่ดีกว่า เหล่านี้ ล้วนเป็นทัศนคติที่ส่งผลต่อการกำหนดนโยบาย ค่าตอบแทนทั้งสิ้น

6.2 ปัจจัยภายนอกองค์การ ได้แก่ ปัจจัยสำคัญต่อไปนี้

6.2.1 อุปสงค์อุปทานของแรงงานหรือระดับค่าจ้างโดยทั่วไป การที่องค์การจะกำหนดอัตรา ค่าตอบแทนถูกต้องเหมาะสมหรือไม่นั้น ไม่ใช่อยู่ที่การตัดสินใจขององค์การ แต่จะต้องเปรียบเทียบกับ ระดับค่าตอบแทนของงานอย่างเดียวกันในตลาดแรงงาน หรือในสหกรณ์ประเภทเดียวกันเป็นหลัก องค์การ ไม่อาจกำหนดขึ้นมาอย่างอิสระได้ ถ้ากำหนดอัตราค่าจ้างต่ำกว่าที่อื่น อัตรานั้นก็อยู่ได้เพียงชั่วคราว เท่านั้น ในระยะยาวสภาพการแข่งขันจะทำให้อัตราค่าจ้างขยับขึ้นในระดับใกล้เคียงกับตลาด มิฉะนั้น ก็จะไม่มีบุคคลที่เหมาะสมอยู่ทำงานกับองค์การอีกต่อไป อุปสงค์อุปทานของแรงงานเป็นปัจจัยกำหนด อัตราค่าจ้าง ถ้าแรงงานประเภทหนึ่งหายาก แต่ตลาดมีความต้องการมาก นายจ้างก็จะขึ้นราคาค่าจ้างให้ กับแรงงานประเภทนั้นเพื่อให้ได้คนมาทำงาน อัตราค่าจ้างของแรงงานนั้นก็ขยับสูงขึ้น ในทางกลับกัน แรงงานที่หาง่ายและมีปริมาณมากนายจ้างก็จะจ้างในอัตราค่าจ้างระดับต่ำ กฎของอุปสงค์อุปทานของ แรงงานจึงเป็นกลไกที่กำหนดระดับอัตราค่าจ้างโดยทั่วไปของแรงงานประเภทต่างๆ

6.2.2 ค่าครองชีพ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าค่าครองชีพเป็นตัวการที่มีผลกระทบต่อระดับ อัตราค่าจ้างในการทำงาน แต่ก็ไม่มีสูตรแน่นอนว่าจะนำเอาค่าครองชีพมาปรับอัตราค่าจ้างได้อย่างไร ค่าครองชีพเพียงแต่ชี้ให้เห็นว่าค่าจ้างควรจะมีสัมพันธภาพกับค่าครองชีพ และค่าครองชีพมักจะไม่มีความ เกี่ยวข้องโดยตรงกับรายได้ที่เป็นตัวเงิน (monetary income) แต่เกี่ยวข้องกับรายได้ที่แท้จริง (real income) ของบุคคลากร ซึ่งเป็นการยากที่จะนำมาปรับค่าจ้าง แต่ค่าครองชีพก็มีประโยชน์ที่จะนำมาปรับ ในภาวะที่ค่าของเงินเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาควบคู่ไปกับดัชนีราคาผู้บริโภค

6.2.3 สภาพแรงงาน ในระบบเศรษฐกิจเช่นปัจจุบัน สภาพแรงงานนับว่ามีบทบาทสำคัญ ทางด้านแรงงาน โดยสามารถควบคุมปริมาณแรงงานได้ อำนาจต่อรองของสหภาพแรงงานมีผลกระทบต่อ ความต้องการของฝ่ายผู้จ้างแรงงาน ทำให้มีการเจรจาต่อรองเพื่อตกลงอัตราค่าตอบแทนการทำงาน ในกรณี ของสหกรณ์แม้ไม่มีสหภาพแรงงานของตนโดยตรง แต่ความเคลื่อนไหวของสหภาพแรงงานอื่นที่ออกมา เรียกร้องค่าจ้างที่สูงขึ้น ย่อมส่งแรงกระเพื่อมมาถึงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่อเงินเดือน/ค่าจ้าง ที่ได้รับด้วย

6.2.4 กฎหมายและรัฐบาล นโยบายของรัฐและกฎหมายหลายฉบับมีผลต่อการกำหนด ค่าตอบแทนขององค์การ เช่น นโยบายค่าจ้างวันละ 300 บาท ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านอัตรา ค่าจ้างของหลายหน่วยงาน นอกจากนั้นยังมีกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พระราชบัญญัติประกันสังคม เป็นต้น

โดยสรุป คำตอบแทนเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งในการจูงใจคนทำงานให้ปฏิบัติหน้าที่อย่าง มีขวัญกำลังใจ มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และคงอยู่กับองค์กรต่อไป องค์กรจึงควรรบริหารจัดการอย่าง รอบคอบ ด้วยการกำหนดนโยบายคำตอบแทนที่เหมาะสม นำปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาประกอบ เพื่อให้เป็นคำตอบแทนที่ทั้งบุคลากรและองค์กรได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง

กิจกรรม 7.3.1

1. จงอธิบายความหมายของคำตอบแทน
2. สหกรณ์สามารถกำหนดคำตอบแทนแก่บุคลากรของตนโดยพิจารณาจากอะไร

(โปรดทำกิจกรรม 7.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.3 เรื่องที่ 7.3.1)

เรื่องที่ 7.3.2

การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นกระบวนการประเมินและสื่อสาร ให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับผลการทำงาน รวมทั้งช่วยให้บุคลากรวางแผนการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน (Byars และคณะ, 2011: 215) การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีประโยชน์หลายประการสามารถกระทำได้หลายวิธี โดยหลังจากการประเมินควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับผลการประเมินแก่บุคลากรเพื่อนำไปพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงานในส่วนตนต่อไป

1. ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์หลายประการ ที่สำคัญได้แก่

1.1 การใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารดังกล่าว เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน หรือการให้ออกจากงาน โดยทั่วไปนั้นเมื่อบุคคลปฏิบัติงานปัจจุบันได้ดี ก็เป็นที่คาดหมายว่าจะได้เลื่อนไปครองตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่ก็ไม่มีหลักประกันใดที่จะรับรองได้ว่า เมื่อบุคคลทำงานปัจจุบันได้ดี ก็จะทำงานได้ดีในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคตตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม ผลการประเมิน การปฏิบัติงานจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถตัดสินใจได้ง่ายขึ้น เพราะข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะบ่งบอก ได้ระดับหนึ่งถึงความมีศักยภาพของบุคลากร ซึ่งจะนำมาใช้ได้เมื่อต้องตัดสินใจเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือเมื่อต้องตัดสินใจให้พ้นจากองค์กรไป

1.2 การใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาด้านการอบรมพัฒนา ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะบ่งบอกถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของบุคลากร ซึ่งเป็นข้อมูลที่จะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาที่องค์กรจะจัดให้แก่บุคลากรของตน เช่น ควรจัดอบรมหลักสูตรใดบ้างเพื่อเสริมสร้างจุดแข็งและเพื่อลบล้างจุดอ่อน นอกจากนี้ยังสามารถนำผลการประเมินของแต่ละบุคคลมาใช้ในการประกอบการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (individual development plan: IDP) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองอีกด้วย

1.3 การใช้ประโยชน์ในการกระตุ้นให้บุคลากรปรับปรุงตัวเอง โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเสมือนเครื่องมือในการสื่อสารให้บุคลากรทราบว่าผลการดำเนินงานของบุคลากรเป็นอย่างไร ควรปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขพฤติกรรม ทักษะ ทศนคติ หรือเพิ่มเติมความรู้ความสามารถใดเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดีขึ้น ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับงานเหล่านี้ทำให้บุคลากรทราบว่า ผู้บังคับบัญชาคาดหวังอะไรจากตนบ้าง การให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นเป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา ซึ่งควรให้คำแนะนำด้วยว่าบุคลากรควรปรับปรุงตัวเองด้วยการรับการอบรมในหลักสูตรใด หรือพัฒนาด้วยวิธีการใด และควรติดตามผลการฝึกอบรมพัฒนาดังกล่าวด้วย

1.4 การใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ประกอบการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ได้ใน 2 กระบวนการสำคัญ คือ

1.4.1 กระบวนการคัดเลือก ผลการประเมินทำให้ทราบว่ากระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มีปัญหาข้อบกพร่องใดหรือไม่ เช่น ถ้าพบว่าผู้ที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามา มีผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับต่ำ อาจบ่งชี้ว่าการคัดเลือกยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

1.4.2 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ทราบสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ เพื่อใช้ประกอบการคาดการณ์และวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการต่อไป

2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถกระทำได้หลายวิธีที่สำคัญ ได้แก่ วิธีดังต่อไปนี้

2.1 การประเมินโดยการให้คะแนนแบบกราฟ (graphic rating scale) เป็นการให้คะแนนบุคลากรตามคุณลักษณะต่างๆ เช่น ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ความรู้เกี่ยวกับงาน ความร่วมมือ ฯลฯ ซึ่งเป็นปัจจัยที่จำเป็นและส่งผลต่อความสำเร็จของงาน โดยมีระดับของความเห็น เช่น ดีเลิศ ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง และมีระดับของคะแนนตามความเห็น เช่น 5, 4, 3, 2, 1 เป็นแบบฟอร์มการประเมินที่ใช้ร่วมกันทุกงาน โดยอาจมีคำอธิบายประกอบแต่ละระดับของแต่ละปัจจัย วิธีนี้สามารถเข้าใจได้ง่าย ไม่เสียค่าใช้จ่ายมากในการพัฒนา แต่ข้อเสีย คือ ผู้ประเมินแต่ละคนอาจตีความคำอธิบายระดับของปัจจัยที่ใช้วัดต่างกัน ตามภูมิหลัง ประสบการณ์ และบุคลิกภาพ นอกจากนี้ยังมีความเป็นไปได้ที่ปัจจัยที่นำมาใช้วัดอาจไม่สอดคล้องหรือไม่สัมพันธ์กับลักษณะงานของบุคลากร การประเมินโดยการให้คะแนนแบบกราฟแสดงดังภาพที่ 7.7

ชื่อ		ตำแหน่ง.....		วันที่.....		
วันที่เข้าทำงาน		อยู่ในตำแหน่งตั้งแต่.....				
		ดีเลิศ	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต้องปรับปรุง
ความรับผิดชอบ: การปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ		⑤	4	3	2	1 5
ความคิดริเริ่ม: มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่		5	④	3	2	1 4
ความรู้เกี่ยวกับการงาน: ขอบเขตความรู้ในแง่ทฤษฎีและปฏิบัติที่เกี่ยวกับงาน		5	4	③	2	1 3
ความร่วมมือ: ความสามารถในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา		5	4	③	2	1 3
ความเป็นที่พึงได้: เป็นที่พึงได้ในแง่ของความซื่อตรงและความมีประสิทธิภาพ		5	4	③	2	1 3
ความเป็นผู้นำ: ความสามารถในการจูงใจคนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล		5	4	③	2	1 3
		คะแนนรวม <u>21</u>				
ดีเลิศ	25-30 คะแนน					
ดีมาก	20-24 คะแนน					ผู้ประเมิน
ดี	15-19 คะแนน					
พอใช้	10-14 คะแนน					ตำแหน่ง
ไม่น่าพอใจ	0-9 คะแนน					

ภาพที่ 7.7 การประเมินโดยการให้คะแนนแบบกราฟ

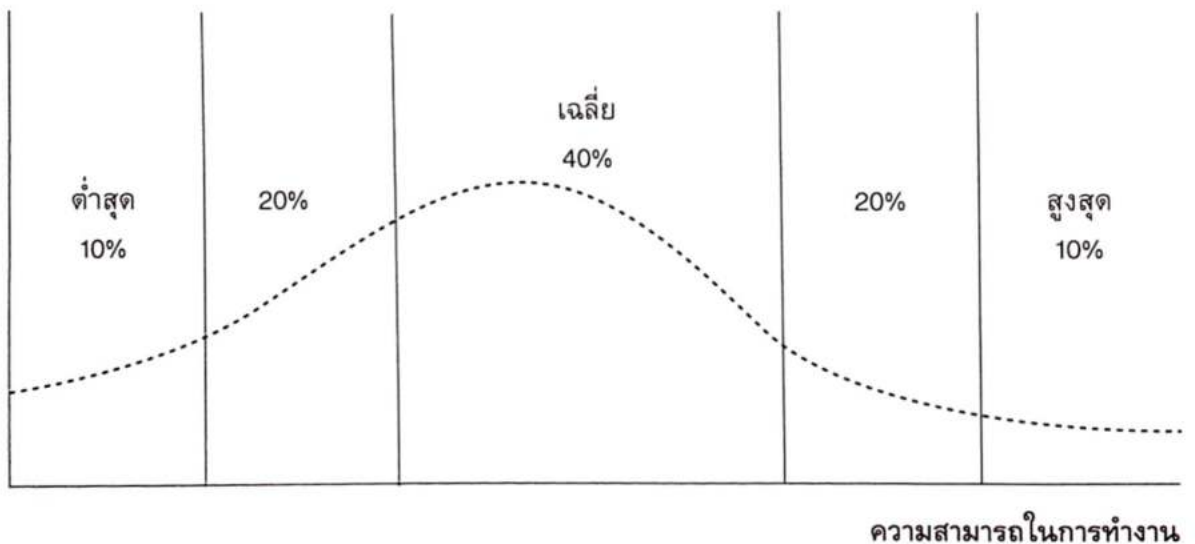
2.2 การประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (behaviorally anchored rating scale: BARS) ได้รับการพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1963 เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของการประเมินโดยการให้คะแนน วิธีนี้จะมีการกำหนดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างแท้จริงโดยผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับงานนั้นๆ และคำอธิบายโดยละเอียดเกี่ยวกับพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรม เป็นคำอธิบายที่แสดงให้เห็นทั้งการปฏิบัติที่ดีและไม่ดีของพฤติกรรมนั้นๆ ข้อดี คือ พฤติกรรมที่ใช้วัดจะตรงกับลักษณะงานอย่างแท้จริง มีมาตรฐานพฤติกรรมที่ใช้วัดชัดเจน ข้อเสีย คือ มีค่าใช้จ่ายสูงในการพัฒนา และเป็นการวัดที่พฤติกรรมที่คาดหมายมากกว่าวัดที่ผลงานของบุคลากร

2.3 การประเมินแบบ 360 องศา (360 degree feedback) หรือมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า multi-rater assessment เป็นการประเมินที่บางครั้งเรียกว่า การประเมินรอบทิศ เพราะผู้รับการประเมินจะถูกประเมินโดยผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ โดยผู้รับการประเมินจะประเมินตนเองด้วย มักเป็นการประเมินสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร ข้อดี คือ ทำให้ได้ข้อมูลความเห็นจากหลายแหล่ง เป็นเครื่องมือช่วยในการพัฒนาอาชีพและพัฒนาความสามารถของบุคลากร

2.4 การประเมินแบบจัดลำดับ (ranking method) ที่สำคัญได้แก่ การประเมินแบบจับคู่เปรียบเทียบ และการประเมินแบบกระจายกลุ่ม

2.4.1 การประเมินแบบจับคู่เปรียบเทียบ (paired comparison ranking) เป็นการประเมินโดยเปรียบเทียบบุคลากรทีละคู่ โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เช่น คุณภาพงาน ความเชื่อถือได้ ฯลฯ ตัวอย่างคือ เปรียบเทียบนาย ก กับนาย ข ค ง จ ที่ละเกณฑ์ ว่าคนไหนดีกว่าในแต่ละเกณฑ์ แล้วจึงนับว่าใครได้คะแนน “ดีกว่า” ผู้ที่นำมาเปรียบเทียบมากที่สุดและเรียงลงมาตามลำดับ วิธีนี้เหมาะกับหน่วยงานที่มีบุคลากรจำนวนไม่มากนัก โดยทั่วไปไม่เกิน 5-6 คน มิฉะนั้นจะเกิดความยุ่งยากในการจับคู่

2.4.2 การประเมินแบบกระจายกลุ่ม (forced distribution) เป็นการประเมินที่ผู้ประเมินจัดลำดับผู้รับการประเมินแยกเป็นกลุ่ม โดยจัดแยกตามหลักการทางสถิติที่เรียกว่าการกระจายแบบปกติ (normal distribution) เช่น จัดโดยให้ร้อยละ 10 ของผู้รับการประเมินถูกจัดไว้ในกลุ่มผู้มีความสามารถสูงสุดหรือเหนือความคาดหมาย ร้อยละ 20 จัดอยู่ในกลุ่มผู้มีความสามารถสูง ร้อยละ 40 อยู่ในกลุ่มผู้มีความสามารถตามความคาดหมาย ร้อยละ 20 อยู่ในกลุ่มผู้มีความสามารถต่ำกว่าความคาดหมาย และร้อยละ 10 จัดอยู่ในกลุ่มผู้มีความสามารถต่ำสุด วิธีนี้ใช้ง่ายเพียงจัดผู้รับการประเมินลงตามกลุ่มต่างๆ ตามความเหมาะสม ข้อจำกัด คือ ไม่เหมาะจะใช้กับหน่วยงานที่มีบุคลากรจำนวนน้อย เพราะอาจมีบางคนที่ถูกจัดให้อยู่ในเกณฑ์ความสามารถต่ำทั้งที่เพียงมีผลงานไม่ดีเท่าเพื่อนร่วมงานเท่านั้น ภาพที่ 7.8 แสดงการประเมินแบบกระจายกลุ่ม



ภาพที่ 7.8 การประเมินแบบกระจายกลุ่ม

2.5 การประเมินตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (work standards) เป็นวิธีที่เหมาะสมกับบุคลากรระดับปฏิบัติในกิจการผลิตซึ่งมีการตั้งเป้าหมายผลผลิตไว้ล่วงหน้า โดยผู้ประเมินจะเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ได้กับมาตรฐาน มาตรฐานที่กำหนดควรมาจากค่าเฉลี่ยผลงานของบุคลากรในแผนกงานนั้นๆ อย่างไรก็ตาม มาตรฐานที่กำหนดจะต้องเป็นมาตรฐานที่บุคลากรยอมรับว่ามีความเหมาะสมเป็นธรรมชาติด้วย ข้อควรระวัง คือ ไม่ควรใช้มาตรฐานเดียวกันสำหรับงานที่มีลักษณะต่างกัน

2.6 การประเมินตามหลักการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (management by objective: MBO) ซึ่งตามหลักการบริหารโดยวัตถุประสงค์นั้น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป็นเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกัน และจะติดตามผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด โดยให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการแก้ไขปรับปรุง วิธีการนี้บางครั้งเป็นที่รู้จักในชื่อ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result management) (Byars, 2011: 216) เป็นรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นที่นิยมในปัจจุบัน และยังเป็นวิธีที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินซึ่งยึดหลักการบริหารโดยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาองค์ประกอบอย่างน้อย 2 ประการ ได้แก่

2.6.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ ทั้งปริมาณและคุณภาพโดยเปรียบเทียบกับตัวชี้วัด (KPI) ที่กำหนด โดยตัวชี้วัดที่กำหนดจะสะท้อนพันธกิจและวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

2.6.2 พฤติกรรมการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินตามสมรรถนะ (competency) ที่กำหนดของตำแหน่งงานนั้นๆ โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมกับประเภทสมรรถนะและตำแหน่งมากน้อยเพียงใด

อนึ่ง ในส่วนของผลสัมฤทธิ์ของงานนั้นสามารถที่จะนำระบบ การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (performance agreement: PA) มาใช้ได้ด้วย โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน หรือเป้าหมายงานล่วงหน้าเป็นลายลักษณ์อักษร โดยเป็นการกำหนดภารกิจที่จะกระทำในช่วงเวลาที่จะรับการประเมิน พร้อมทั้งระบุตัวชี้วัด (key performance indicator: KPI) ที่ชัดเจนที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงานที่ตกลงร่วมกัน

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการทำงาน เป็นวิธีที่สามารถใช้ได้ทั้งกับบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติ ข้อดี คือ มีความเชื่อมโยงกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารผลงานได้ ข้อจำกัด คือ หากมีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานร่วมกันจะค่อนข้างสิ้นเปลืองเวลา เพราะต้องอาศัยความร่วมมือด้วยความเต็มใจของบุคลากร ในอันที่จะจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล มิเช่นนั้นอาจได้รับการต่อต้านได้

โดยสรุป วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี ซึ่งสหกรณ์สามารถเลือกใช้ตามความเหมาะสม แต่ไม่ว่าจะใช้วิธีการใดสิ่งสำคัญประการหนึ่ง คือ ผู้ประเมินจะต้องให้ข้อมูลป้อนกลับผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมิน เพื่อให้ผู้รับการประเมินทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่ และมีข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนใดบ้างที่ควรได้รับการแก้ไข รวมทั้งมีจุดเด่นใดที่ควรพัฒนาต่อไป

3. การให้ข้อมูลป้อนกลับผลการประเมินการปฏิบัติงาน

หลังการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจในผลการประเมินและให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป การสื่อสารหรือให้ข้อมูลป้อนกลับผลการประเมิน หมายถึง การแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบว่าได้รับการประเมินในระดับใด เพื่อให้ผู้รับการประเมินได้ทราบเหตุผลในการประเมินที่ตนได้รับ โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารทั้งในเชิงชื่นชมส่วนดีหรือจุดแข็ง ขณะเดียวกันบอกรับทราบว่ามีจุดใดบ้างที่ควรแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น การสื่อสารผลการประเมินมักสร้างความลำบากใจแก่ผู้บังคับบัญชา และเสี่ยงต่อการสร้างความไม่พอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งที่ต้องทำ คือ ผู้แจ้งผลการประเมินควรเน้นเฉพาะผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และการปรับปรุงหรือแก้ไขจุดด้อย ควรมีความชัดเจนเกี่ยวกับที่มาของคะแนนที่บุคลากรได้รับ คำนึงถึงบทบาทของตนที่จะต้องดูแลการพัฒนาบุคลากร และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานในอนาคต ไม่ควรเปรียบเทียบบุคลากรกับเพื่อนร่วมงาน และไม่ควรเน้นย้ำจุดด้อยของบุคลากรจนเกินความจำเป็น รวมทั้งควรตระหนักด้วยว่า ช่วงเวลาของการสื่อสารผลการประเมิน ไม่ใช่ช่วงเวลา que ผู้บังคับบัญชาจะอบรมสั่งสอนบุคลากร

องค์ประกอบสำคัญในการสื่อสารผลการประเมินหรือการให้ข้อมูลป้อนกลับผลการประเมินอย่างเป็นระบบ ได้แก่ 1) ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้น เช่น การส่งงานไม่ทันภายในเวลาที่กำหนด 2) การประเมิน หมายถึง การเทียบเคียงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นกับมาตรฐาน และ 3) การปฏิบัติเพื่อปรับปรุง หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งหากหน่วยงานมีระบบการพัฒนารายบุคคล กิจกรรมในส่วนนี้ก็จะหมายรวมถึงการปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งและแก้ไขจุดด้อยหรือจุดอ่อนของบุคคลต่อไป (ปภาวดี มนตรีวิฑ, 2556: 7-32)

4. การกำหนดช่วงเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กำหนดเวลาประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น องค์การส่วนใหญ่มักกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 หรือ 2 ครั้ง การประเมินปีละ 2 ครั้ง ส่งผลให้บุคลากรได้รับการพิจารณาเกี่ยวกับการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนตามผลงาน 2 ครั้งต่อปี ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ส่งผลให้อัตราการเข้าออกงาน (turnover rate) ขององค์การลดลงได้ (Mathis and Jackson, 2004: 280) อย่างไรก็ตาม นักวิชาการบางคนก็เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานบ่อยครั้งเป็นสิ่งดี เพราะช่วยให้บุคลากรทราบว่าตนมีการทำงานตามความคาดหวังหรือไม่ มีข้อบกพร่องใด (Byers, 2011: 216)

5. ข้อควรระวังในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินควรระวังข้อผิดพลาดสำคัญต่อไปนี้

5.1 แนวโน้มสู่ศูนย์กลาง (central tendency) หมายถึง การที่ผู้ประเมินมีแนวโน้มที่จะประเมินบุคลากรอยู่ในเกณฑ์ปานกลางไม่สูงไม่ต่ำเกินไป เพื่อปกป้องตัวเองหรือเพื่อหลีกเลี่ยงการโต้แย้งของผู้รับการประเมินในช่วงการให้ข้อมูลป้อนกลับ

5.2 การปล่อยคะแนน (leniency) เป็นการที่ผู้ประเมินให้คะแนนในเชิงบวกหรือให้คะแนนสูงมากกว่าที่จะประเมินในระดับสูงต่ำตามความเป็นจริง

5.3 เหตุการณ์ใกล้ตัว (recency) เกิดขึ้นเมื่อการประเมินอิงผลการปฏิบัติงานที่เพิ่งผ่านมาของผู้รับการประเมิน ส่วนใหญ่มักเป็นช่วงหนึ่งหรือสองเดือนที่ผ่านมา

5.4 การเหมารวมคุณลักษณะ (halo effect) หมายถึง การที่ผู้ประเมินใช้ความรู้สึกส่วนตัวหรือความยึดมั่นเกี่ยวกับคุณลักษณะบางประการของผู้รับการประเมินเป็นหลักในการประเมิน ทำให้ผลการประเมินเป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างสม่ำเสมอ เช่น ผู้ประเมินชอบความมีไหวพริบของผู้รับการประเมิน และประเมินคุณลักษณะดังกล่าวในระดับสูง ก็จะประเมินคุณลักษณะอื่นๆ สูงตามไปด้วยโดยไม่ได้พิจารณาประเมินตามความเป็นจริง

ข้อผิดพลาดดังกล่าวข้างต้นจะส่งผลให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สำคัญคือ ทำให้ไม่สามารถจำแนกผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถออกจากผู้ไม่มีความสามารถ ไม่สามารถรู้จักจุดแข็งของบุคลากร จึงไม่สามารถแก้ไขข้อบกพร่อง และไม่สามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งย่อมส่งผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด

กิจกรรม 7.3.2

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานคืออะไร
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์อย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 7.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.3 เรื่องที่ 7.3.2)

แผนการสอนตอนที่ 7.4

การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์สำคัญของตอนที่ 7.4 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

7.4.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

7.4.2 การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการและกรรมวิธีในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และปรับทัศนคติของบุคคลในองค์การ ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การพัฒนา และ 3) การขัดเกลาทางสังคม ซึ่งสหกรณ์สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ ทั้งโดยการรับผิดชอบดำเนินการเองและโดยการใช้บริการจากหน่วยงานภายนอก กระบวนการในการพัฒนาประกอบด้วย 4 กิจกรรม
2. การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย คือ การดูแลให้บุคลากรมีสุขภาพอนามัยดีและมีการทำงานที่ปลอดภัย ดูแลป้องกันอุบัติเหตุมิให้เกิดขึ้น เป็นการลดการสูญเสียด้านร่างกายและทรัพย์สิน สิ่งแวดล้อมที่เป็นภัยต่อสุขภาพและความปลอดภัยอันเกิดจากการทำงานที่สำคัญมี 4 ประเภท ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานได้แก่ ลักษณะงาน ทัศนคติของบุคลากร ทัศนคติของฝ่ายบริหารในสหกรณ์ นโยบายของรัฐ และสภาพทางเศรษฐกิจของบุคคล การป้องกันอุบัติเหตุและดูแลความปลอดภัยประกอบด้วย 3E ได้แก่ engineering education และ enforcement

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.4.1 “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.4.2 “การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 7.4 1

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development: HRD) หมายถึง กระบวนการและกรรมวิธีในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และปรับทัศนคติของบุคคลในองค์การ ที่เริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนา การจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา การประเมินผล การพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และตำแหน่งปัจจุบัน พร้อมกับเป็นการเตรียมการรองรับงานที่องค์การจะมอบหมายให้ปฏิบัติในอนาคต เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อันจะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานและตัวบุคคลมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2556: 4-5)

1. กิจกรรมหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น โดยทั่วไปมีจุดเน้นสำคัญ ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และปรับทัศนคติ (attitude) หรือที่เรียกโดยย่อว่า KSA โดยทั้ง 3 ประการนั้น สามารถพัฒนาได้ด้วยกิจกรรมหลัก 3 กิจกรรมได้แก่ การฝึกอบรม (training) การพัฒนา (developing) และการขัดเกลาทางสังคม (socializing) ดังนี้

1.1 การฝึกอบรม เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และปรับทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบันของบุคคล ส่วนใหญ่แล้วการฝึกอบรมมีระยะเวลาไม่นาน อาจจะไม่กี่วัน หรือไม่ก็ชั่วโมง โดยองค์การอาจจัดให้บุคลากรที่รับเข้ามาใหม่รับการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย หรือจัดให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะ รวมทั้งจัดฝึกอบรมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน อาทิ เมื่อติดตั้งโปรแกรมคอมพิวเตอร์ใหม่ นำเครื่องจักรเครื่องมือใหม่มาใช้ นอกจากนั้น บุคลากรยังจะได้รับการอบรมเมื่อมีการโยกย้ายงาน เมื่อองค์การจัดโครงสร้างหน่วยงานใหม่ หรือเมื่อบุคลากรต้องการที่จะทบทวนความรู้ของตนเองรวมทั้งเมื่อต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะใหม่ของตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ อนึ่ง คำว่า “การฝึกอบรม”(training) มักใช้เมื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และปรับทัศนคติบุคลากรระดับปฏิบัติ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่งานในปัจจุบันหรือใน “ระยะสั้น” ได้ดีขึ้น

1.2 การพัฒนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ สมรรถนะของบุคลากรโดยมุ่งหวังให้บุคลากรมีความสามารถพร้อมและเพียงพอที่จะปฏิบัติงานในอนาคตตามความต้องการขององค์การ อย่างไรก็ตาม กิจกรรมการพัฒนาอาจส่งผลให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบันด้วย แต่วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนามิใช่ “ปัจจุบัน” แต่เป็นความพร้อมสำหรับ “อนาคต” หรือระยะยาวที่เกินกว่าความเป็นปัจจุบัน โดยการพัฒนาจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับภารกิจในอนาคต และเพราะเหตุนี้การพัฒนาจึงเกี่ยวข้องอย่างมากกับการพัฒนาอาชีพของบุคลากร ทั้งนี้ คำว่า “การพัฒนา” (development) มักใช้เมื่อ

เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหาร และเน้นความรู้ความสามารถสำหรับอนาคต

1.3 การขัดเกลาทางสังคม เป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับความเป็นมาขององค์การ รวมถึงวัฒนธรรม นโยบาย ระเบียบปฏิบัติต่างๆ ขององค์การ โดยเมื่อบุคคลผ่านการขัดเกลาทางสังคม ก็จะได้รับรู้เกี่ยวกับองค์การมากขึ้น ทั้งสิ่งที่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ สวัสดิการ และสิ่งที่ไม่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น วัฒนธรรมองค์การ หรือแนวทางในการปฏิบัติตนในสังคมองค์การ การขัดเกลาทางสังคมสามารถกระทำได้โดยผ่านทาง การอบรมปฐมนิเทศ (orientation) ซึ่งบางองค์การจัดแก่บุคลากรเมื่อเข้าทำงานทันที ขณะที่บางองค์การจัดให้หลังจากบุคคลเข้าทำงานแล้วระยะหนึ่ง นอกจากนี้ ลักษณะและระยะเวลาในการจัดให้บุคลากรรับการปฐมนิเทศก็มีความแตกต่างกัน บางองค์การจัดให้รับประทานอาหารกับผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่องระยะหนึ่ง เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับความเป็นมาและแนวดำเนินงาน และเพื่อเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน เป็นต้น (Jackson และคณะ, 2009: 275-276)

2. แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

สหกรณ์สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ ทั้งโดยการรับผิดชอบดำเนินการเองและโดยการใช้บริการจากหน่วยงานภายนอก

2.1 การพัฒนาโดยสหกรณ์รับผิดชอบดำเนินการเอง หมายถึง การพัฒนาโดยหน่วยงานภายใน (internal) ที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในลำดับต้นควรจัดให้บุคลากรรับการอบรมปฐมนิเทศ (orientation) เพื่อให้ได้พบทั้งผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชาโดยตรง การปฐมนิเทศนั้นเป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้จัดและให้แนวทางแก่ผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่จะให้ข้อมูลต่างๆ แก่บุคลากร หลังจากนั้นเมื่อเข้ารับหน้าทำงาน ก็ควรจัดให้การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (on-the-job training: OJT) ซึ่งเป็นวิธีการในการฝึกอบรมที่ได้รับความนิยมมากที่สุดของหน่วยงานต่างๆ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน คือ การให้บุคลากรใหม่รับคำแนะนำจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม โดยอาจมอบหมายให้ทำหน้าที่ที่พี่เลี้ยง หรือบางครั้งเรียกว่า “buddy-บัดดี้” ซึ่งรับผิดชอบการให้คำแนะนำและสอนงานขณะปฏิบัติงานจริง ผู้ที่ได้รับมอบหมายควรเป็นผู้ที่มีทักษะในการสอนงานในระดับหนึ่ง ควรมีเวลา และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยอาจสอนงานตามคู่มือการสอนงาน (on-the-job instruction: OJI) ที่หน่วยงานจัดไว้ให้ เพื่อความเป็นมาตรฐานเดียวกัน มิเช่นนั้นอาจเสี่ยงต่อความผิดพลาดในการสอนงาน ส่งผลให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานและต่อองค์การได้

เมื่อบุคลากรทำหน้าที่ไประยะหนึ่ง สหกรณ์อาจจัดให้การฝึกอบรมโดยการหมุนเวียนงาน (job rotation) ซึ่งหมายถึง การให้บุคลากรหมุนเวียนการปฏิบัติงานไปยังแผนกงานต่างๆ โดยอาจเป็นในฝ่ายหรือในสำนักงานเดียวกันหรือต่างสำนักงาน ในตำแหน่งระดับเดียวกัน ซึ่งจะทำให้ได้รับคำแนะนำให้เข้าใจหรือสอนงานให้สามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ได้ด้วย บางครั้งเรียกการฝึกอบรมลักษณะนี้ว่า การฝึกอบรมข้ามแผนกงาน (cross training)

นอกจากนั้น อาจจัดให้บุคลากรรับการฝึกอบรมโดยการฝึกหัดงาน (apprenticeship training) ซึ่งเป็นการอบรมที่เน้นให้ผู้เข้าอบรมฝึกงานเป็นหลัก โดยมีการฟังการอธิบายเป็นส่วนเสริม เป็นวิธีฝึกอบรมที่มักใช้กับงานประเภทช่างฝีมือ หรือบุคลากรที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะด้านวิชาชีพ เช่น การขับรถยกของ (fork lift) งานช่างไม้ ฯลฯ

ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร ก็สามารถจัดให้เพิ่มพูนประสบการณ์ในงานโดยการหมุนเวียนงาน (job rotation) หรือโดยการมอบหมายงาน (job assignment) ให้ โดยงานที่มอบหมายควรเป็นงานที่ท้าทาย มีโอกาสตัดสินใจได้อย่างอิสระ เช่น งานโครงการต่างๆ หรืออาจเพิ่มความรับผิดชอบในงาน หรือมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้บริหาร หรือมอบหมายให้ไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานอื่นชั่วคราวเพื่อเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์

นอกเหนือไปจากนั้น ยังอาจจัดให้บุคลากรระดับผู้บริหารรับการพัฒนาผ่านทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการจัดให้ผู้บริหารที่มีศักยภาพมี พี่เลี้ยง (mentor) ซึ่งคือ ผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับมอบหมาย ที่จะคอยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การบริหารงานและตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา รวมไปถึงการสร้างเครือข่าย เป็นการเรียนรู้จากผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในงานสูงกว่า ซึ่งส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับให้บุคลากรเข้ารับตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

2.2 การพัฒนาโดยให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการ หมายถึง การพัฒนาโดยการจัดให้หน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาดำเนินการ หรือที่เรียกว่า outsource โดยให้จัดการอบรมบุคลากรในหลักสูตรต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการติดตั้งเครื่องจักรอุปกรณ์ใหม่ๆ เช่น เมื่อมีการนำซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมใหม่มาใช้ หรือเมื่อมีการจัดให้การอบรมด้านการรักษาความปลอดภัยในการทำงาน รวมไปถึงเมื่อต้องการเพิ่มพูนความรู้ด้านเทคนิคการทำงานใหม่ๆ แก่บุคลากร เป็นต้น การให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการยังหมายความถึง การจัดส่งบุคลากรทั้งระดับปฏิบัติและระดับบริหารไปรับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่หน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนจัดขึ้น เพื่อเพิ่มเติมความรู้และทักษะที่จำเป็น รวมทั้งการจัดให้บุคลากรรับการศึกษาคือต่อในสถานศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาวด้วย

การพัฒนาโดยให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการนี้ ถ้าจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญ เช่น บริษัทที่ปรึกษา เข้ามาดำเนินการมักมีค่าใช้จ่ายสูง แต่ถ้เป็นการอบรมสืบเนื่องจากการติดตั้งอุปกรณ์มักไม่มีค่าใช้จ่ายด้านวิทยากร แต่จะมีค่าใช้จ่ายอื่นเช่นค่าอาหารและวัสดุอุปกรณ์ซึ่งหน่วยงานต้องรับผิดชอบ ส่วนการจัดให้ศึกษาต่อ นั้น เป็นดุลพินิจของสหกรณ์ที่จะให้เงินช่วยเหลือเป็นสวัสดิการหรือไม่ หรือให้บุคลากรรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในส่วนนี้เอง

3. กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมเป็นขั้นตอน ดังนี้

3.1 การประเมินความต้องการในการพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน รวมถึงโอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งทั้งปัญหาและโอกาสจะบ่งบอกถึงความต้องการหรือความจำเป็นในการจัดให้บุคลากรรับการฝึกอบรม นอกจากนี้การประเมินความต้องการยังหมายถึง การประเมินความสามารถและคุณสมบัติที่มีอยู่ของบุคลากร เปรียบเทียบกับความสามารถและคุณสมบัติ

ที่ต้องการในอนาคตเพื่อทราบว่าควรพัฒนาบุคลากรไปในทิศทางใด การประเมินความต้องการสามารถกระทำได้โดยการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์ห้วงการ และวิเคราะห์ตัวบุคคล ผลการวิเคราะห์ทำให้ได้ข้อสรุปว่า ควรจัดฝึกอบรมหรือไม่ ในเรื่องใด แก่ใคร

3.2 การจัดทำแผนการพัฒนา หมายถึง การจัดทำโครงการฝึกอบรมพัฒนา ซึ่งจะบอกถึงวัตถุประสงค์และหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนา โดยวัตถุประสงค์ควรมีความชัดเจน เพื่อกำหนดเนื้อหา และวิธีการได้อย่างเหมาะสม นอกจากนั้นควรเป็นวัตถุประสงค์ที่วัดได้ เพราะจะทำให้สามารถประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การดำเนินการพัฒนา องค์การสามารถจัดฝึกอบรมและพัฒนาแก่บุคลากรเอง หรือให้หน่วยงานภายนอกจัดฝึกอบรมให้ก็ได้ หรืออาจจัดให้บุคลากรรับการอบรมภายนอกในหลักสูตรที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น หากเห็นว่าเป็นหลักสูตรที่ตรงตามความต้องการของตน

3.4 การประเมินผลการพัฒนา การประเมินผลการฝึกอบรม/พัฒนาสามารถกระทำได้หลายวิธี วิธีที่ได้รับความนิยม ได้แก่ การประเมิน RLBR ตามแนวคิดของ Kirkpatrick's (Mathis and Jackson, 2004: 238-239) ซึ่งหมายถึง การประเมินปฏิกิริยา (reaction) คือ การประเมินความคิดเห็นของผู้เข้าอบรมต่อหลักสูตร ทั้งด้านรูปแบบ เนื้อหา บรรยากาศ วิทยากร ฯลฯ การประเมินการเรียนรู้ (learning) คือ การประเมินระดับการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ซึ่งควรประเมินเปรียบเทียบก่อนและหลังการฝึกอบรม การประเมินพฤติกรรม (behavior) คือ การประเมินการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง และการประเมินผลที่องค์กรได้รับ (result) คือ การประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรมต่อองค์การโดยรวม โดยอาจประเมินจากหลายปัจจัยประกอบกัน เช่น ยอดขาย ระดับผลผลิต ส่วนสำหรับการพัฒนา สามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น พิจารณาจากจำนวนบุคลากรที่มีความสามารถหรือมีคุณสมบัติพร้อมสำหรับงานใหม่หรือตำแหน่งใหม่ พิจารณาผลการปฏิบัติงานเมื่อปฏิบัติหน้าที่ในงานใหม่ ตำแหน่งใหม่ โดยผลการประเมินจะช่วยให้สามารถวางแผนการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในครั้งต่อไป

กิจกรรม 7.4.1

สหกรณ์จะสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนได้อย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 7.4.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.4 เรื่องที่ 7.4.1)

เรื่องที่ 7.4.2

การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การมีสุขภาพอนามัยดีและการทำงานอย่างปลอดภัย รวมทั้งดูแลป้องกันอุบัติเหตุ อันเป็นการลดการสูญเสียอันอาจจะเกิดขึ้นทั้งแก่ตัวบุคคลและสหกรณ์ ช่วยให้สหกรณ์มีผลประกอบการที่ดีขึ้น ช่วยเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุนการผลิต ทำให้มีกำไรมากขึ้น และจงใจให้บุคลากรอยู่ทำงานกับสหกรณ์ตลอดไปซึ่งเป็นสิ่งที่สหกรณ์ทุกแห่งต้องการ

1. ความหมายของสุขภาพและความปลอดภัย

1.1 สุขภาพ (Health) มีความหมายเดียวกับคำว่า “อนามัย” หรืออาจเรียกรวมกันว่า “สุขภาพอนามัย” หมายถึง สภาวะที่สมบูรณ์ดีทั้งทางร่างกาย ทางจิตใจ และทางสังคมของมนุษย์ ในปัจจุบันมีคำที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพอนามัยและเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ คำว่า “อาชีพอนามัย” ซึ่งหมายถึง “การดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้ประกอบอาชีพการงาน”

1.2 ความปลอดภัย (safety) หมายถึง “การปราศจากภัย” ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความปลอดภัยมีความหมายรวมถึง สภาพการณ์อันปราศจากการประสบอันตรายอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุ และโรคที่เกี่ยวข้องเนื่องมาจากการทำงาน ซึ่งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างร่วมมือกันดำเนินการให้เกิดความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน

2. ความสำคัญของสุขภาพและความปลอดภัย

การมีสุขภาพอนามัยดีและมีการทำงานอย่างปลอดภัยเป็นการป้องกันอุบัติเหตุมิให้เกิดขึ้น และลดการสูญเสียทางด้านร่างกายและทรัพย์สินแล้ว ยังก่อให้เกิดประโยชน์ต่างๆ ดังนี้

2.1 ผลผลิตเพิ่มขึ้น การทำงานอย่างปลอดภัยโดยมีสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะ มีอุปกรณ์ป้องกันอันตรายอย่างเพียงพอ ย่อมไม่เกิดอุบัติเหตุ หรือเกิดอุบัติเหตุน้อย ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีกว่าผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในสถานที่ทำงานที่อันตรายหรือเสี่ยงต่อการบาดเจ็บ การทำงานจะเป็นไปอย่างเต็มที่ด้วยความมั่นใจและรวดเร็วยิ่งขึ้น ส่งผลให้ผลผลิตโดยรวมของสหกรณ์เพิ่มขึ้น

2.2 ต้นทุนการผลิตลดลง หากสภาพการทำงานมีความปลอดภัยไม่มีการเกิดอุบัติเหตุ สหกรณ์ก็ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ ซึ่งจะทำให้ต้นทุนการดำเนินการหรือต้นทุนในการผลิตลดลง

2.3 กำไรมากขึ้น การทำงานอย่างปลอดภัยนอกจากทำให้ผลผลิตสูงขึ้นและลดต้นทุนการผลิตแล้ว โอกาสที่สินค้าและบริการจะแข่งขันด้านราคาในท้องตลาดก็สูงขึ้นด้วย ทำให้สหกรณ์ขายสินค้าได้มากขึ้น และมีกำไรมากขึ้น อีกทั้งการมีความปลอดภัยยังส่งผลถึงชื่อเสียงซึ่งจะเป็นผลดีอีกทางหนึ่งด้วย

2.4 เป็นการสงวนรักษาบุคลากรในสหกรณ์ การเกิดอุบัติเหตุทุกครั้งมักจะทำให้บุคลากรบาดเจ็บ บางครั้งร้ายแรงถึงขั้นพิการทุพพลภาพหรือเสียชีวิต เป็นผลให้สังคมโดยรวมต้องสูญเสียทรัพยากรที่สำคัญไป โดยเฉพาะเมื่อผู้บาดเจ็บล้มตายนั้นเป็นแรงงานที่มีฝีมือ มีความชำนาญงานจากการฝึกฝนเรียนรู้ เป็นเวลานาน การสูญเสียคนเหล่านั้นจึงเป็นที่น่าเสียดายยิ่ง การทำให้สภาพการทำงานมีความปลอดภัย จึงเป็นการสงวนรักษาบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญของสหกรณ์และของสังคม

2.5 เป็นปัจจัยในการจูงใจ ความปลอดภัยในการดำรงชีวิตและการทำงานเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ตามทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ การจัดสภาพการทำงานให้ปลอดภัยจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างหนึ่ง เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการที่จะทำงานในสหกรณ์มากขึ้น

3. สิ่งแวดล้อมที่เป็นภัยต่อสุขภาพและความปลอดภัย

สิ่งแวดล้อมที่เป็นภัยต่อสุขภาพและความปลอดภัยอันเกิดจากการทำงาน แยกได้เป็น 4 ประเภท คือ

3.1 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) ได้แก่ สภาพที่เกิดจากวัตถุที่พอจะมองเห็นได้ซึ่งเป็นเหตุที่ทำให้สุขภาพและอนามัยของบุคลากรเสื่อมลง เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง ความสั่นสะเทือน เสียงและอากาศ เป็นต้น ตัวอย่างทำงานภายใต้สภาพที่แสงไม่พอหรือแสงมากเกินไป อาจเป็นเหตุให้สายตาเสียหรือตาอักเสบได้ง่าย

3.2 สิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ (biological environment) ได้แก่ สภาพที่เกิดจากสิ่งมีชีวิต คือ คน สัตว์ และพืช ผลที่มองเห็นก็คือ อากาศที่เพิ่มขึ้นจากการติดเชื้อเพราะทำงานใกล้ชิดกัน ทำงานในที่แออัด คับแคบ ตลอดจนสภาพที่ก่อให้เกิดเชื้อโรคต่างๆ เช่น เชื้อไวรัส แบคทีเรีย เชื้อรา และโรคอย่างอื่นที่มองไม่เห็นได้ด้วยตาเปล่า สภาพเหล่านี้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรต้องทำงานอยู่นานๆ ในลักษณะจำเจหรือภายใต้ความชื้นและอุณหภูมิระดับหนึ่ง เช่น การทำงานในฟาร์มโคนม เป็นต้น

3.3 สิ่งแวดล้อมทางเคมี (chemical environment) ได้แก่ สภาพอันเกิดจากสารที่ทำปฏิกิริยาทางเคมี เช่น แก๊ส เขม่า คาร์บอนไฟ ผุ่นโลหะ สารเคมี และสารละลายต่างๆ ที่อาจจะเข้าสู่ร่างกายได้โดยทางผิวหนัง จมูก ปาก และการหายใจ เมื่อเข้าสู่ร่างกายแล้วก็จะไปทำลายอวัยวะต่างๆ ให้ผิดปกติ เช่น เป็นอันตรายต่อปอด เม็ดโลหิต ลำไส้ และกล้ามเนื้อ เป็นต้น เช่น การทำงานในโรงงานผลิตปุ๋ย เป็นต้น

3.4 สิ่งแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจ (social and economic environment) ได้แก่ สภาพที่คนสร้างขึ้นและมีผลกระทบต่อการทำงานของคนส่วนใหญ่ มักจะเกิดกับคนในเมืองที่ต้องทำงานหนักดิ้นรนช่วยเหลือตนเอง ยอมทำงานเสี่ยงอันตรายโดยไม่คำนึงถึงความปลอดภัยของตนเอง เพื่อให้ได้รายได้สูงและเพื่อยกฐานะความเป็นอยู่ให้ดีขึ้นหรือให้เทียบหน้าเพื่อนบ้าน บุคคลต้องใช้เวลาทำงานมากจนทำให้ห่างเหินจากครอบครัวและลูกๆ ซึ่งเป็นผลเสียหายต่อความสัมพันธ์ภายในครอบครัวระหว่างพ่อแม่ลูก ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในสภาพสังคมที่ต้องต่อสู้ดังกล่าวมักจะเกิดปัญหาอาชญากรรม โรคจิต โรคประสาท การลักขโมย ปัญหาเยาวชนและอื่นๆ

โดยสรุป จะเห็นได้ว่าสิ่งแวดล้อมทั้ง 4 ประเภทนี้เอง ที่เป็นสาเหตุโดยตรงที่ทำให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะทำให้ปฏิบัติงานอย่างไรประสิทธิภาพมีการขาดงาน มาทำงานสาย ลางานและเจ็บป่วยมากขึ้น เป็นผลให้เสียค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลสูงขึ้น ผลผลิตต่ำลง สหกรณ์จึงต้องให้ความสนใจในสิ่งแวดล้อมข้างต้นทั้ง 4 ประเภทนี้

4. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน มีดังต่อไปนี้

4.1 ลักษณะงาน นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดเพราะจะสะท้อนไปถึงสภาพการทำงานและเทคโนโลยี งานที่มีสภาพการทำงานไม่ดีมักจะทำให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานมากกว่าปกติ เช่น งานควบคุมเครื่องจักรที่อยู่ในโรงงานที่มีฝุ่นละอองและเสียงอีกที่กกรีกโครมอยู่ตลอดเวลาย่อมก่อให้เกิดอันตรายแก่สุขภาพมากกว่างานพิมพ์ดีดที่อยู่ในสำนักงาน หรือผู้ปฏิบัติงานควบคุมเครื่องผสมอาหารสัตว์ย่อมมีโอกาสที่จะเป็นมะเร็งมากกว่านิติกรหรือนักบัญชี เป็นต้น

4.2 ทักษะของบุคลากร หมายถึง ทักษะที่มีต่อการทำงานที่ปลอดภัยหรือต่อโครงการสุขภาพและความปลอดภัย ถ้าบุคลากรมีทักษะที่ไม่ถูกต้องและไม่สนับสนุนต่อการทำงานที่ปลอดภัย เช่น ตั้งใจที่จะไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบในการรักษาความปลอดภัย ย่อมส่งผลให้เกิดความไม่ปลอดภัยและยังอาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัยได้

4.3 ทักษะของฝ่ายบริหารในสหกรณ์ อันตรายอันเกิดจากการทำงานอาจมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารหรือคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ว่ามีความรับผิดชอบหรือวิสัยทัศน์เกี่ยวกับเรื่องของสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานมากน้อยเพียงใด ถ้าสหกรณ์ถือว่าความปลอดภัยในการทำงานเป็นเป้าหมายสำคัญและกำหนดรูปแบบการป้องกันอันตรายชัดเจน ถูกต้องเหมาะสม ถ้ามีการอบรมบุคลากรให้รู้จักการทำงานอย่างปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง ย่อมส่งผลให้สหกรณ์นั้นปลอดภัยจากอันตรายมากกว่าสหกรณ์ที่ไม่มีการเตรียมความพร้อม

4.4 นโยบายของรัฐ ในเรื่องความปลอดภัยในการทำงานนั้น รัฐบาลได้ออกกฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ซึ่งนับว่าเป็นกฎหมายที่ให้ความคุ้มครองแรงงานที่สำคัญที่กำหนดข้อบังคับต่างๆ เกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน เช่น กล่าวถึงการจัดให้มีเครื่องป้องกันอันตรายอันเกิดจากการทำงาน การรักษาพยาบาลเมื่อประสบอันตราย การเรียกร้องเงินทดแทน การจ่ายค่ารักษาพยาบาลและค่าทำศพ เป็นต้น อย่างไรก็ตามเป็นเรื่องสำคัญที่ทางราชการจะต้องส่งเจ้าหน้าที่มาดูแลให้การปฏิบัติในเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยให้ครบถ้วนตามกฎหมาย และข้อบังคับต่างๆ

4.5 สภาพทางเศรษฐกิจของบุคคล เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าโดยธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์ ถ้าสามารถเลือกได้ระหว่างการทำงานที่เป็นอันตรายกับการทำงานที่ไม่เป็นอันตรายย่อมจะเลือกอย่างหลังก่อน นอกเสียจากว่าไม่รู้เรื่องของอันตรายนั้นหรือรู้ว่าการทำงานบางประเภทมีอันตรายต่อสุขภาพและความปลอดภัยของตัวเอง แต่หากสภาพทางเศรษฐกิจบังคับ บุคคลก็จำเป็นต้องทำงานที่เสี่ยงอันตรายเช่นนั้น

5. การเสริมสร้างสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

สหกรณ์สามารถเสริมสร้างสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานแก่บุคลากรได้ โดยการดำเนินการดังนี้

5.1 การเสริมสร้างสุขภาพ ทำได้โดยการดูแลลักษณะงาน รวมไปถึงสภาพการทำงานที่จะส่งผลกระทบต่อสุขภาพของบุคลากร เช่น ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับสารเคมี เครื่องจักร หรือสภาพการทำงานที่ต้องอยู่หน้าเครื่องคอมพิวเตอร์ หรือเครื่องถ่ายเอกสารตลอดทั้งวัน หน่วยงานก็ควรดูแลจัดหาอุปกรณ์กันเอง เช่น ถุงมือ หน้ากาก แวนตา เพื่อป้องกันอันตรายที่อาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพในระยะยาวของคนทำงาน รวมทั้งดูแลการจัดเก็บอุปกรณ์ในบริเวณที่บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย นอกจากนี้ ควรจัดบริเวณพักผ่อนในสำนักงาน เพื่อให้บุคลากรได้ผ่อนคลายจากความเครียดในการทำงาน และเพื่อให้พักสายตาจากการทำงาน หน้าเครื่องคอมพิวเตอร์ ยิ่งไปกว่านั้น ควรดูแลรักษาอาคารสถานที่ให้สะอาดอยู่เสมอ เพื่อป้องกันมิให้เป็นแหล่งเพาะเชื้อโรค และที่สำคัญควรจัดให้บุคลากรรับการตรวจสุขภาพอย่างน้อยปีละครั้ง โดยจัดให้เป็น “สวัสดิการแก่บุคลากร”

5.2 การดูแลความปลอดภัย สหกรณ์สามารถดำเนินการตามหลักความปลอดภัยในการทำงานทั่วไป โดยกำหนดนโยบายในเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน และดูแลการปฏิบัติตามนโยบายอย่างจริงจัง และร่วมมือกับบุคลากรช่วยกันดูแลตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นย้ำให้บุคลากรยอมรับและปฏิบัติตามกฎความปลอดภัยที่กำหนดอย่างเคร่งครัด ใช้เครื่องมือให้ถูกวิธี ถูกขนาด และถูกกับงาน หลีกเลี่ยงการใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องจักรที่ชำรุดเสียหายหรืออยู่ในสภาพที่ไม่เหมาะสมต่อการใช้งาน รวมไปถึงรู้จักตำแหน่งหรือที่ตั้งเครื่องดับเพลิงตลอดจนวิธีการใช้งาน และจัดให้บุคลากรรับการอบรมเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

5.3 การป้องกันอุบัติเหตุตามแนวคิดของทฤษฎีโดมิโน (ปภาวดี มนตรีวัต, 2556: 7-41) หมายถึงการสร้างความปลอดภัยด้วยการป้องกันอุบัติเหตุ โดยเป็นการป้องกันตามแนวคิดของทฤษฎีโดมิโน (domino theory) ของการเกิดอุบัติเหตุ ซึ่งอธิบายว่า การบาดเจ็บและความเสียหายต่างๆ เป็นผลสืบเนื่องจากอุบัติเหตุ และอุบัติเหตุเป็นผลจากการกระทำหรือสภาพการณ์ที่ไม่ปลอดภัย ดังนั้น การป้องกันอุบัติเหตุจึงสามารถกระทำได้โดยกำจัดการกระทำหรือสภาพการณ์ที่ไม่ปลอดภัย ซึ่งเมื่อทำได้การบาดเจ็บหรือเสียหายก็จะไม่เกิดขึ้น ตามทฤษฎีโดมิโนหรือที่มีผู้เรียกว่า “ลูกโซ่ของอุบัติเหตุ” นี้ ประกอบด้วยโดมิโน 5 ตัว ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมหรือภูมิหลังของบุคคล 2) ความบกพร่องของบุคคล 3) การกระทำหรือสภาพการณ์ที่ไม่ปลอดภัย 4) อุบัติเหตุ 5) การบาดเจ็บหรือเสียหาย

ตามทฤษฎีนี้ เมื่อโดมิโนตัวที่ 1 คือ สภาพแวดล้อมและภูมิหลังของบุคคลล้ม ตัวต่อไปก็ย่อมล้มตาม ฉะนั้นเพื่อไม่ให้โดมิโนตัวที่ 4 คือ การเกิดอุบัติเหตุล้ม จำเป็นต้องเอาโดมิโนตัวที่ 3 คือ การกระทำหรือสภาพการณ์ที่ไม่ปลอดภัยออก โดยการป้องกันหรือกำจัดการกระทำหรือสภาพการณ์ที่ไม่ปลอดภัย

สำหรับแนวทางในการป้องกันการกระทำที่ไม่ปลอดภัย สหกรณ์อาจใช้หลักการ 3E ซึ่งประกอบด้วย engineering หรือวิศวกรรมศาสตร์ education หรือการให้การศึกษา และ enforcement หรือการเสริมแรง (ณัฐรุพันธ์ เขจรันนทร์, 2549: 261) ดังนี้

1) วิศวกรรมศาสตร์ (engineering) หลักของวิศวกรรมนี้นับได้ว่าเป็นปัจจัยเริ่มต้นที่สำคัญในการป้องกันอุบัติเหตุ การนำความรู้ทางวิศวกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้เริ่มตั้งแต่การออกแบบเครื่องมือ อุปกรณ์และกระบวนการทำงาน โดยคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญ การนำความรู้ทางด้าน “การยศาสตร์” (ergonomics) มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบงาน การจัดสถานที่ทำงานให้สอดคล้องกับลักษณะทางสรีระของพนักงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัยสูงสุด ตลอดจนการศึกษาและวิเคราะห์ความเหมาะสมในการกระทำกิจกรรมต่างๆ ของบุคลากร เพื่อที่จะทำการฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรมีการกระทำที่สอดคล้องและเหมาะสมกับงาน

2) การให้การศึกษา (education) การศึกษาเป็นอีกปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมมาตรการทางด้านความปลอดภัยขององค์กร การให้การศึกษาเกี่ยวกับความปลอดภัยในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจถึงหลักการของการส่งเสริมความปลอดภัย วิธีปฏิบัติในการเกิดอุบัติเหตุ ข้อดีในการทำงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม และข้อเสียที่เกิดจากการขาดความระมัดระวังในการปฏิบัติงาน ตลอดจนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากอุบัติเหตุให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะได้มีความเข้าใจในแนวทางของหลักการรักษาความปลอดภัย ตลอดจนความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการทำงาน

3) การเสริมแรง (enforcement) การวางกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติจะมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างมาตรการป้องกันอุบัติเหตุ และรักษาความปลอดภัยให้มีความรัดกุมขึ้น การกระตุ้นและการตักเตือนด้วยวิธีการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการติดแผ่นภาพและคำขวัญที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย การจัดสหภาพหรือเดือนแห่งความปลอดภัย ซึ่งการจัดทำกิจกรรมเผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ นั้น นับได้ว่ามีส่วนสำคัญในการเสริมแรงและกระตุ้นจิตสำนึกแห่งความปลอดภัยของบุคลากรภายในองค์กรได้เช่นกัน

กิจกรรม 7.4.2

1. การมีสุขภาพดีและมีความปลอดภัยในการทำงานมีความสำคัญอย่างไร
2. การเสริมสร้างสุขภาพและความปลอดภัยแก่คนทำงานทำได้อย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 7.4.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.4 เรื่องที่ 7.4.2)

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ. (2547). การวิเคราะห์งาน. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2547). การสรรหาทรัพยากรมนุษย์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ. (2556). การดำเนินงานบุคลากรในสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการศึกษาและดำเนินงานการสหกรณ์ (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1)*. นนทบุรี: สาขาวิชาส่งเสริมเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย. (2556). การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติงาน และการบรรจุแต่งตั้ง. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการศึกษาทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการศึกษาทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2549). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ปภาวดี มนต์รีวัต. (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมศักดิ์ เจตสุรกันต์. (2556). การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการศึกษาทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสนาะ ดิยาวี และชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์. (2553). การบริหารค่าตอบแทน. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการและการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เอมอร อร่ามกุล. (2554). การทดสอบเพื่อคัดเลือกผู้สมัคร. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการศึกษาทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Bohlander, George W., Scott A. Shell. (2013). *Principles of Human Resource Management*. Australia: South Western Cengage Learning.
- Byars, Lloyd L., Leslie W. Rue. (2011). *Human Resource Management* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- DeCenzo, David A., Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst. (2013). *Human Resource Management*. (11th ed.). Singapore: Wiley.

- Jackson, Susan E., Randall S. Schuller, Steve Werner. (2009). *Managing Human Resources*. (10th ed.). Australia: South Western Cengage Learning.
- Mathis, Robert L., John H. Jackson. (2004). *Human Resource Management*. Australia: Thomson South Western.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux. (2002). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sutherland, Jonathan and Diane Canwell. (2004). *Key Concept in Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.

แนวคิดมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์

อาจารย์สุจิตรา พันธะบำรุง
อาจารย์อัจฉรา เอื้ออนุกุลพงษ์



ชื่อ อาจารย์สุจิตรา พันธะบำรุง
วุฒิ บธ.บ. (การบัญชี) มหาวิทยาลัยเกริก
บธ.ม. (บัญชี) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการบัญชีและการสอบบัญชี
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
หน่วยที่ปรับปรุง หน่วยที่ 8 ตอนที่ 8.1



ชื่อ อาจารย์อัจฉรา เอื้ออนุกุลพงษ์
วุฒิ บธ.บ. (การเงินการธนาคาร), น.บ. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
รป.ม (รัฐประศาสนศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง ที่ปรึกษากรมตรวจบัญชีสหกรณ์
หน่วยที่ปรับปรุง หน่วยที่ 8 ตอนที่ 8.2-8.3

แผนการสอนหน่วยที่ 8

แนวคิดมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์

ตอนที่

- 8.1 กรอบแนวคิดมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์
- 8.2 การรับรู้และการวัดมูลค่าขององค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์
- 8.3 การนำเสนองบการเงินของสหกรณ์

แนวคิด

1. มาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 65 กำหนดให้สหกรณ์ต้องจัดให้มีการทำบัญชีตามแบบและรายการที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์ได้กำหนดมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์สอดคล้องกับมาตรฐานการบัญชีของสภาวิชาชีพบัญชี โดยแนวคิดที่เป็นพื้นฐานของมาตรฐานการบัญชีสหกรณ์ เป็นแนวทางที่แนะนำผู้จัดทำบัญชีใช้เป็นหลักปฏิบัติทางการบัญชีในการรวบรวมเอกสารประกอบงบการเงิน การจดบันทึก จำแนก สรุปผล และรายงานเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเงิน และการนำเสนองบการเงิน
2. การรับรู้องค์ประกอบงบการเงิน ได้แก่ การรับรู้รายการสินทรัพย์ หนี้สิน ทุนของสหกรณ์ รายได้ และค่าใช้จ่ายตามค่านิยามขององค์ประกอบงบการเงิน และเข้าเกณฑ์การรับรู้รายการทุกองค์ประกอบว่ามีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอน และวัดมูลค่าได้อย่างน่าเชื่อถือของแต่ละองค์ประกอบของงบการเงิน ส่วนการวัดมูลค่าขององค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์ เป็นการกำหนดจำนวนที่เป็นตัวเงินเพื่อรับรู้องค์ประกอบงบการเงิน โดยมีเกณฑ์ที่ใช้วัดมูลค่าในราคาทุนเดิมหรือราคาทุนปัจจุบัน มูลค่าที่จะได้รับ มูลค่าปัจจุบัน และมูลค่ายุติธรรม โดยหลักการเลือกเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดมูลค่าขององค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์จะใช้ทุกเกณฑ์ร่วมกัน
3. การนำเสนองบการเงินของสหกรณ์ต่อนายทะเบียนสหกรณ์ เป็นการนำเสนอผลการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ซึ่งแสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานอย่างมีแบบแผน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ รวมทั้งข้อมูลอื่นที่เปิดเผยในหมายเหตุประกอบงบการเงิน เพื่อประโยชน์ต่อการตัดสินใจของสมาชิกและผู้ใช้งบการเงิน

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 8.1 “กรอบแนวคิดมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ วัตถุประสงค์ของกรอบแนวคิด และสมมติฐานที่ใช้ในการกำหนดมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 8.2 “การรับรู้และการวัดมูลค่าขององค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายของการรับรู้รายการและองค์ประกอบงบการเงิน ความหมายของการวัดมูลค่าและเกณฑ์ที่ใช้วัดมูลค่า รวมทั้งอธิบายความหมายของเกณฑ์ที่ใช้วัดมูลค่าได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 8.3 “การนำเสนองบการเงินของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของงบการเงิน รวมทั้งอธิบายส่วนประกอบของงบการเงินที่สหกรณ์จะต้องจัดทำ และแบบงบการเงินของสหกรณ์แต่ละประเภทได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 8
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 8 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 8.1 – 8.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 8.1 – 8.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 8 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 8
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 8

สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 8
2. ประมวลผลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 8
3. เทปเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการวิทยุกระจายเสียง
5. รายการวิทยุโทรทัศน์
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

แผนการสอนตอนที่ 8.1

กรอบแนวคิดมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 8.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 8.1.1 ความหมาย และความสำคัญของกรอบแนวคิดมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์
- 8.1.2 ข้อสมมติที่ใช้ในการจัดทำและนำเสนองบการเงินของสหกรณ์

แนวคิด

1. หลักการบัญชีเป็นแนวทางปฏิบัติการจذبบันทึก การวัดผลการดำเนินงาน และการจัดทำงบการเงิน เพื่อให้การบัญชีของธุรกิจต่างๆ อยู่ในมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง อันเป็นที่ยอมรับในวิชาชีพบัญชี และมีความสำคัญต่อผู้ใช้งบการเงินที่จัดทำขึ้นตามมาตรฐานการบัญชี ซึ่งมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์มีแนวคิดพื้นฐานจากมาตรฐานการบัญชี ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการบัญชีของสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เพื่อให้สหกรณ์ถือเป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบัญชีของสหกรณ์ นโยบายการบัญชีที่สำคัญ และการเปิดเผยข้อมูล เพื่อตอบสนองความต้องการใช้ข้อมูลทางการเงินของผู้ใช้หลายฝ่าย
2. การจัดทำงบการเงินและนำเสนองบการเงิน มีข้อสมมติที่ใช้ในการจัดทำงบการเงินไว้ 2 ข้อ คือ เกณฑ์คงค้างและการดำเนินงานต่อเนื่อง ซึ่งเกณฑ์คงค้างกำหนดให้สหกรณ์ต้องรับรู้รายการตามรอบระยะเวลาบัญชี ส่วนการดำเนินงานต่อเนื่อง เป็นข้อสมมติว่าสหกรณ์จะยังคงดำเนินงานต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.1.1 “ความหมาย และความสำคัญของกรอบแนวคิดมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย และความสำคัญของกรอบแนวคิดมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.1.2 “ข้อสมมติที่ใช้ในการจัดทำและนำเสนองบการเงินของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายข้อสมมติที่ใช้ในการจัดทำและนำเสนองบการเงิน และขอบเขตของการบัญชีของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 8.1.1

ความหมาย และความสำคัญของกรอบแนวคิด มาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์

สหกรณ์เป็นนิติบุคคลที่ดำเนินธุรกิจโดยสมาชิกเพื่อสมาชิก ต้องจัดทำบัญชีและงบการเงินให้เป็นไปตามหลักการบัญชีและมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์ เพื่อให้ข้อมูลในงบการเงินถูกต้องเชื่อถือได้

1. ความหมายของกรอบแนวคิดมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์

กรอบแนวคิดมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์ หมายถึง แนวคิดที่เป็นพื้นฐานในการจัดทำบัญชีและนำเสนองบการเงินของสหกรณ์ ซึ่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 65 กำหนดให้สหกรณ์ต้องจัดให้มีการทำบัญชีตามแบบและรายการที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด นายทะเบียนสหกรณ์จึงได้กำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและงบการเงินของสหกรณ์ เพื่อตอบสนองความต้องการใช้ข้อมูลทางการเงินของผู้ใช้หลายฝ่าย โดยแนวทางการจัดทำบัญชีและงบการเงินของสหกรณ์ใช้หลักการบัญชีตามมาตรฐานการบัญชี

หลักการบัญชีเป็นแนวทางการปฏิบัติในการจัดบันทึก การวัดผลดำเนินงาน และการจัดทำงบการเงิน เพื่อให้การบัญชีของธุรกิจต่างๆ อยู่ในมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง อันเป็นที่ยอมรับในวิชาชีพการบัญชี โดยมีหลักการที่สำคัญในการทำให้ข้อมูลในงบการเงินมีลักษณะเชิงคุณภาพพื้นฐานเกี่ยวกับความเชื่อถือได้ และเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

หลักการบัญชีมีความสำคัญต่อผู้ใช้ประโยชน์จากการบัญชี เพราะการบัญชีมีบทบาทสำคัญในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และผู้ใช้ประโยชน์จากการบัญชีนั้นมีทั้งผู้อยู่ในและนอกสหกรณ์ ผู้ที่ใช้ประโยชน์ภายในใช้บัญชีในการบริหารงาน การควบคุม และการตัดสินใจ บัญชีที่จัดทำขึ้นตามหลักการบัญชีที่เป็นที่ยอมรับตามมาตรฐานวิชาชีพบัญชี ย่อมสำคัญในแง่ที่จะทำให้การบริหารงาน การควบคุม และการตัดสินใจในสหกรณ์เป็นไปอย่างถูกต้อง ทันเวลา และมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนผู้ใช้ประโยชน์จากภายนอกสหกรณ์ บัญชีที่จัดทำถูกต้องตามมาตรฐานการบัญชีสหกรณ์ย่อมทำให้หน่วยงานที่มีหน้าที่ส่งเสริม หรือกำกับดูแลใช้บัญชีในการส่งเสริม หรือกำกับดูแลได้อย่างถูกต้องกับสถานการณ์ และตามทันสภาพแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ความสำคัญของมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์

มาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์ คือ วิธีการบัญชีที่กำหนดขึ้นโดยใช้มาตรฐานการบัญชีเป็นแนวทาง เพื่อให้หนักบัญชีใช้เป็นแนวทางถือปฏิบัติในการรวบรวมข้อมูลทางการเงิน จัดบันทึก สรุปผล และรายงานเหตุการณ์ทางการเงินออกมาเป็นหน่วยของเงินตรา

มาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์เป็นข้อกำหนดหรือกติกาเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีของสหกรณ์ ซึ่งเป็นมาตรฐานเดียวกับที่สภาวิชาชีพบัญชีกำหนด โดยนายทะเบียนสหกรณ์ได้ออกระเบียบว่าด้วยการบัญชีของสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งถือว่าเป็นมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์ สหกรณ์ต้องปฏิบัติตามเกี่ยวกับการบัญชีให้เป็นไปตามระเบียบนี้ หากนายทะเบียนสหกรณ์ไม่ได้กำหนดวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบัญชี ให้สหกรณ์ปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชีที่สภาวิชาชีพบัญชีกำหนด

มาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์ กำหนดไว้ในระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ว่าด้วยการบัญชีของสหกรณ์ พ.ศ. 2542 แบ่งออกเป็น 4 หมวด ได้แก่

หมวดที่ 1 ข้อความทั่วไป

หมวดที่ 2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ

หมวดที่ 3 การเปิดเผยข้อมูล

หมวดที่ 4 การควบ การแยก และการชำระบัญชี

โดยในแต่ละหมวดมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

หมวดที่ 1 ข้อความทั่วไป กล่าวถึง ผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชี งบการเงิน การจัดทำบัญชี ตลอดจนการเก็บรักษาเอกสารประกอบการลงบัญชีและสมุดบัญชี ดังนี้

1) **ผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชีสหกรณ์** ระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ว่าด้วยการบัญชีสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดให้มีการปิดบัญชี และจัดทำงบการเงินทุกวันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์ โดยสรุปจากรายการบัญชีต่างๆ ที่สหกรณ์จัดบันทึกไว้ เพื่อแสดงฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีให้แล้วเสร็จโดยเร็ว และให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ภายใน 150 วันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี

2) **งบการเงินที่สหกรณ์ต้องจัดทำ** สหกรณ์ต้องจัดทำงบการเงินตามแบบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด โดยสรุปจากรายการบัญชีต่างๆ ที่สหกรณ์จัดบันทึกไว้ในสมุดบัญชี งบการเงินของสหกรณ์ประกอบด้วย งบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน และงบต่างๆ เช่น งบต้นทุนขาย งบต้นทุนการผลิต งบกระแสเงินสด เป็นต้น รวมทั้งรายละเอียดประกอบงบการเงิน และหมายเหตุประกอบงบการเงิน

3) **การจัดทำบัญชีของสหกรณ์** สหกรณ์ต้องจัดให้มีการทำบัญชีตามแบบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์ได้มอบอำนาจให้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นผู้กำหนด โดยให้บันทึกรายการบัญชีในสมุดบัญชีตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

3.1) ต้องมีเอกสารประกอบการลงบัญชีที่สมบูรณ์และครบถ้วน

3.2) บันทึกรายการบัญชีต่างๆ ที่เกิดขึ้นตามเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (เกณฑ์คงค้าง) และนโยบายการบัญชีที่สำคัญที่สหกรณ์กำหนดไว้ โดยให้เปิดเผยให้ทราบในหมายเหตุประกอบงบการเงิน ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินของสหกรณ์ ทั้งนี้การเปิดเผยในหมายเหตุประกอบงบการเงินให้รวมถึงรายการบัญชีใดที่มีได้ปฏิบัติตามเกณฑ์และนโยบายการบัญชีที่กำหนดนั้นด้วย

3.3) บันทึกรายการบัญชีที่เกี่ยวกับเงินสดในวันที่เกิดรายการนั้น

3.4) บันทึกรายการบัญชีที่ไม่เกี่ยวกับเงินสด ภายใน 3 วันนับแต่วันที่เกิดรายการ

สหกรณ์ต้องจัดเก็บเอกสารประกอบการลงบัญชีและสมุดบัญชีต่างๆ ไว้ที่สำนักงานสหกรณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี

หมวดที่ 2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญของสหกรณ์ กล่าวถึง สหกรณ์ต้องกำหนดนโยบายการบัญชีที่สำคัญ และต้องเปิดเผยนโยบายการบัญชีไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน เพื่อให้ผู้ใช้งบการเงินและบุคคลภายนอกได้ทราบ นโยบายการบัญชีที่สำคัญของสหกรณ์ เช่น

1) **การรับรู้รายได้** การบันทึกรายได้พึงรับในงวดบัญชี ให้สหกรณ์รับรู้รายได้ตามลักษณะการเกิดรายได้แต่ละประเภท ได้แก่ รายได้จากการให้เงินกู้ รายได้จากการขายสินค้า รายได้จากการให้บริการ รายได้จากการให้ผู้อื่นใช้สินทรัพย์ของสหกรณ์ ซึ่งก่อให้เกิดรายได้ในรูปของดอกเบี้ย รายได้ค่าเช่า และอื่นๆ ทั้งนี้ ต้องมีความแน่นอนเกี่ยวกับจำนวนผลประโยชน์ที่จะได้รับและต้นทุนที่เกิดขึ้น หรือที่จะเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากรายได้นั้น รวมทั้งรายได้ดังกล่าวต้องมีมูลค่าที่สามารถวัดได้อย่างน่าเชื่อถือด้วย และการรับรู้รายได้กรณีการขายผ่อนชำระ กำหนดให้รับรู้รายได้จากการขายสินค้าในวันที่เริ่มทำสัญญาซื้อขายหรือสัญญาเช่าซื้อ โดยแยกยอดกำไรขั้นต้นทั้งหมดออกจากยอดขายไปแสดงเป็นรายได้รอการตัดบัญชีในงบแสดงฐานะการเงิน เพื่อรอการโอนเป็นรายได้ประจำงวดบัญชีตามส่วนของลูกหนี้ผ่อนชำระในระหว่างปี

2) **การประมาณการค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ และการตัดจำหน่ายหนี้สูญจากบัญชีลูกหนี้** สหกรณ์ต้องประมาณการค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ ซึ่งหมายถึง จำนวนเงินที่กั้นไว้สำหรับลูกหนี้ที่คาดว่าจะเรียกเก็บเงินไม่ได้ตามกำหนด และถือเป็นบัญชีปรับมูลค่าที่ตั้งขึ้นเพื่อแสดงเป็นรายการหักจากลูกหนี้ในงบการเงินเพื่อให้คงเหลือเป็นมูลค่าสุทธิของลูกหนี้ที่คาดว่าจะเรียกเก็บเงินได้

การประมาณการค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ ณ วันสิ้นปีบัญชี กำหนดไว้ 3 วิธี ได้แก่ วิธีพิจารณา ลูกหนี้แต่ละราย วิธีประมาณเป็นร้อยละของยอดลูกหนี้ที่ค้างรับและดอกเบี้ยค้างรับ และวิธีประมาณเป็นร้อยละของลูกหนี้เงินค้างรับและดอกเบี้ยค้างรับ โดยการจัดกลุ่มและจำแนกตามอายุหนี้ที่ค้างชำระ

สหกรณ์สามารถตัดจำหน่ายหนี้สูญที่มีลักษณะตามที่ระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์กำหนด และสหกรณ์ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในระเบียบดังกล่าว ซึ่งก่อนจะตัดจำหน่ายหนี้สูญลูกหนี้รายใด ลูกหนี้รายนั้นต้องมีการตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญเต็มจำนวนแล้ว ณ วันสิ้นปีทางบัญชี ก่อนหน้าวันที่ที่ประชุมใหญ่พิจารณาอนุมัติให้ตัดจำหน่ายหนี้สูญได้

3) **สินค้าคงเหลือ และวัสดุคงเหลือ** สหกรณ์ต้องตรวจนับสินค้าคงเหลือ และวัสดุคงเหลือ ณ วันสิ้นปีทางบัญชี และให้แยกรายละเอียดสินค้าคงเหลือสภาพปกติ สินค้าคงเหลือที่เสื่อมชำรุด และวัสดุคงเหลือไว้ต่างหากจากกัน

สหกรณ์ต้องตีราคาสินค้าคงเหลือสภาพปกติด้วยราคาทุน หรือมูลค่าสุทธิที่จะได้รับแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า โดยราคาทุนอาจเลือกใช้วิธีเข้าก่อนออกก่อน (first-in, first-out: FIFO) หรือวิธีราคาทุนถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (weighted average: WA)

สหกรณ์ต้องตีราคาสินค้าที่เสื่อมหรือชำรุด ด้วยราคาที่คาดว่าจะจำหน่ายได้ หรือมูลค่าสุทธิที่จะได้รับสหกรณ์ต้องตีราคาวัสดุคงเหลือด้วยราคาทุน

กรณีมีสินค้าขาดบัญชี (หมายถึง จำนวนสินค้าที่ตรวจนับได้ต่ำกว่าจำนวนสินค้าที่บันทึกบัญชี) นายทะเบียนสหกรณ์ได้กำหนดระเบียบไว้ให้หาผู้รับผิดชอบ กรณีไม่สามารถหาผู้รับผิดชอบได้

ภายในรอบปีบัญชีนั้น ให้ตั้งค่าเสียหายจากสินค้าขาดบัญชี และค่าเผื่อสินค้าขาดบัญชีไว้เต็มจำนวน ณ วันสิ้นปีบัญชี

4) **ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์** หมายถึง สินทรัพย์ที่มีตัวตนที่สหกรณ์มีไว้เพื่อใช้ประโยชน์ในการผลิต เพื่อใช้ในการจำหน่ายสินค้า หรือให้บริการ เพื่อให้เช่าหรือเพื่อใช้ในการบริหารงานซึ่งคาดว่าจะใช้ประโยชน์ได้มากกว่าหนึ่งรอบปีบัญชี

สหกรณ์ต้องบันทึกมูลค่าเริ่มแรกของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ด้วยราคาทุน ซึ่งประกอบด้วยราคาซื้อ ภาษีนำเข้า ภาษีซื้อที่ขอคืนไม่ได้ ต้นทุนการกู้ยืม และต้นทุนทางตรงอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการจัดหาสินทรัพย์ เพื่อให้สินทรัพย์อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งานได้ตามประสงค์ รายงานภายหลังการได้มาซึ่งที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ จะถือเป็นรายจ่ายที่นำไปเพิ่มมูลค่าที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์เมื่อก่อให้เกิดประโยชน์เกินกว่าหนึ่งปี แต่รายจ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในอนาคตถือเป็นค่าใช้จ่ายในงวดบัญชีที่เกิดขึ้น

สหกรณ์อาจตีราคาที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ใหม่ตามมูลค่ายุติธรรม ซึ่งการตีราคาใหม่ต้องตีราคาทุกรายการที่จัดอยู่ในประเภทเดียวกับรายการที่ตีราคาใหม่พร้อมกัน และระยะเวลาในการตีราคาใหม่แต่ละครั้งต้องไม่ต่ำกว่า 5 ปี

สหกรณ์ต้องคิดราคาค่าเสื่อมราคาอาคารและอุปกรณ์โดยใช้วิธีเส้นตรง หรือวิธีอัตราลดลงตามผลรวมจำนวนปี ด้วยอัตราร้อยละของราคาทุนที่กำหนดโดยนายทะเบียนสหกรณ์

เมื่อสหกรณ์ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ได้อีกต่อไป หรือเลิกใช้และถือไว้เพื่อรอจำหน่าย ให้สหกรณ์รับรู้ผลต่างระหว่างเงินสุทธิต่าคาดว่าจะได้รับกับราคาตามบัญชีของสินทรัพย์นั้น ณ วันที่ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อีกต่อไป หรือวันที่เลิกใช้และถือไว้เพื่อรอจำหน่ายเป็นรายได้หรือค่าใช้จ่ายในปีที่เกิดเหตุการณ์ดังกล่าว

5) **สินทรัพย์ไม่มีตัวตน** หมายถึง สินทรัพย์ประเภทที่ไม่อาจแลเห็นและจับต้องไม่ได้ ซึ่งมีลักษณะเป็นสิทธิต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งสหกรณ์ต้องตัดจ่ายบัญชีสินทรัพย์ไม่มีตัวตนตามอายุการให้ประโยชน์เชิงเศรษฐกิจ แต่ต้องไม่น้อยกว่าอัตราร้อยละของค่าเสื่อมราคาที่กำหนดโดยนายทะเบียนสหกรณ์

6) **เงินลงทุน** หมายถึง หลักทรัพย์ที่สหกรณ์ถือไว้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้รับประโยชน์ในรูปรายได้ หรือผลตอบแทนอื่น เช่น ดอกเบี้ย เงินปันผล เป็นต้น ทั้งนี้สหกรณ์ต้องตีราคาเงินลงทุนในหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดด้วยมูลค่ายุติธรรม และตีราคาเงินลงทุนที่ไม่อยู่ในความต้องการของตลาดด้วยราคาทุน และบันทึกส่วนที่ต่างจากราคาทุนไว้เป็นค่าเผื่อการปรับมูลค่าเงินลงทุน

7) **ค่าใช้จ่ายรอดตัดบัญชี** หมายถึง ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่เกิดขึ้นแล้ว และเป็นประโยชน์แก่การดำเนินธุรกิจระยะยาวในภายหน้า ซึ่งจะต้องตัดบัญชีเป็นค่าใช้จ่ายในระยเวลานานกว่าหนึ่งงวดบัญชีโดยสหกรณ์ต้องตัดค่าใช้จ่ายรอดตัดบัญชีภายในระยะเวลาไม่เกิน 5 ปี

หมวด 3 การเปิดเผยข้อมูล เป็นการเปิดเผยเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ นอกเหนือจากที่แสดงในรูปแบบงบการเงิน และรายละเอียดประกอบงบการเงินแล้ว สหกรณ์ต้องแสดงหมายเหตุประกอบงบการเงินเพื่อเปิดเผยสาระสำคัญที่มีผลต่อข้อมูลในงบการเงินนั้น ซึ่งข้อมูลในหมายเหตุประกอบงบการเงิน ประกอบด้วย สรุปนโยบายการบัญชีที่สำคัญ ซึ่งเป็นการแสดงข้อมูลเกี่ยวกับ

เกณฑ์การจัดทำงบการเงิน และนโยบายการบัญชีที่สหกรณ์กำหนดไว้ในหมวด 2 ข้อมูลเพิ่มเติมที่เป็นรายละเอียดประกอบรายการที่แสดงในงบการเงิน และที่ไม่ได้แสดงในงบการเงิน แต่เป็นข้อมูลที่จำเป็นเพื่อให้งบการเงินนั้นแสดงโดยถูกต้อง

หมวดที่ 4 การควบ การแยก และการชำระบัญชี กล่าวถึง การควบสหกรณ์เข้ากัน การแยกสหกรณ์ และการชำระบัญชี

1) **การควบสหกรณ์เข้ากัน** มีสหกรณ์อย่างน้อย 2 สหกรณ์รวมกัน หรือเรียกว่า “ควบสหกรณ์เข้ากัน” โดยสหกรณ์แต่ละแห่งจะต้องจัดทำงบการเงินสำหรับระยะเวลาต่อจากวันสิ้นปีทางบัญชีในงบการเงินก่อนปีที่ควบสหกรณ์ ซึ่งผู้สอบบัญชีได้แสดงความเห็นครั้งสุดท้ายถึงวันที่นายทะเบียนสหกรณ์รับจดทะเบียนสหกรณ์ที่ควบเข้ากัน เพื่อให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบและแสดงความเห็นต่องบการเงิน โดยให้เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการควบเข้ากันไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน และรวมสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์แต่ละแห่งที่ควบเข้ากันเป็นของสหกรณ์ใหม่ เพื่อเป็นรายการตั้งต้นบัญชี และในวันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์ที่ควบเข้ากันใหม่ต้องเปิดเผยข้อมูลการควบเข้ากันไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน

2) **การแยกสหกรณ์** มีสหกรณ์หนึ่งแห่งแยกเป็นสหกรณ์อย่างน้อย 2 สหกรณ์ โดยสหกรณ์ที่จะแยก ผู้สอบบัญชีต้องแสดงความเห็นต่องบการเงินครั้งหลังสุดถึงวันก่อนวันที่นายทะเบียนสหกรณ์รับจดทะเบียนสหกรณ์ใหม่ที่เกิดจากการแยกสหกรณ์ โดยสหกรณ์ต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการแยกสหกรณ์ไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน และให้นำสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์แต่ละแห่งที่ได้รับจากการพิจารณาแบ่งแยกตามวิธีการที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนดเป็นรายการตั้งต้นบัญชีของสหกรณ์ใหม่แต่ละแห่งตามวันที่ที่นายทะเบียนสหกรณ์รับจดทะเบียนที่ตั้งใหม่ และในวันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์ใหม่แต่ละแห่งให้เปิดเผยข้อมูลการแยกสหกรณ์ไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน

3) **การชำระบัญชี** ผู้ชำระบัญชีต้องจัดทำงบการเงินของสหกรณ์ที่ชำระบัญชีต่อจากวันสิ้นปีทางบัญชีที่ผู้สอบบัญชีได้แสดงความเห็นครั้งหลังสุดถึงวันรับมอบสินทรัพย์ เพื่อให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบและรับรองก่อนที่จะเริ่มดำเนินการชำระบัญชี เมื่อชำระบัญชีของสหกรณ์แล้ว ให้ผู้ชำระบัญชีจัดทำรายงานการชำระบัญชี พร้อมทั้งรายการย่อของบัญชีที่ชำระนั้นให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบและรับรองต่อไป

มาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์มีความสำคัญต่อผู้ใช้งบการเงิน ที่สามารถใช้วัดฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์แต่ละแห่งว่าใครมีฐานะมั่นคงและผลการดำเนินงานดีกว่ากัน โดยสามารถเปรียบเทียบฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เนื่องจากการบันทึกบัญชีสหกรณ์ทุกแห่งปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์เหมือนกัน ดังนั้นข้อมูลต่างๆ จึงสามารถเปรียบเทียบและวัดผลได้ เช่น สหกรณ์บันทึกรายการบัญชีต่างๆ ที่เกิดขึ้นตามเกณฑ์คงค้าง (เกณฑ์พึงรับพึงจ่าย) รายได้ที่ปรากฏในงบกำไรขาดทุนเป็นรายได้ที่เกิดขึ้นในปีบัญชีนั้นทั้งหมด ถึงแม้ว่าจะได้รับเงินหรือไม่ แต่ถ้าสหกรณ์อีกแห่งรับรู้รายได้ตามเกณฑ์เงินสด เมื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบอาจทำให้ผู้ใช้งบการเงินหลงผิดว่าผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ใช้เกณฑ์คงค้างมีผลการดำเนินงานดีกว่าให้เกณฑ์เงินสด เป็นต้น

กิจกรรม 8.1.1

1. จงอธิบายความหมายหลักการบัญชีของสหกรณ์
2. มาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์มีความสำคัญอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 8.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.1 เรื่องที่ 8.1.1)

เรื่องที่ 8.1.2

ข้อสมมติที่ใช้ในการจัดทำและนำเสนองบการเงินของสหกรณ์

ประกาศสภาวิชาชีพบัญชี ฉบับที่ 20/2554 ลงวันที่ 12 เมษายน 2554 ได้กล่าวถึง มาตรฐานการรายงานทางการเงินสำหรับกิจการที่ไม่มีส่วนได้เสียสาธารณะ ซึ่งได้กำหนดแนวทางในการรายงานการเงิน โดยกำหนดข้อสมมติที่ใช้ในการจัดทำและนำเสนองบการเงิน สำหรับกิจการที่ไม่มีส่วนได้เสียสาธารณะไว้ 2 ข้อ คือ

1. เกณฑ์คงค้าง
2. การดำเนินงานต่อเนื่อง

ซึ่งข้อสมมติดังกล่าวไม่แตกต่างจากแม่บทการบัญชี (พ.ศ. 2555) ซึ่งในปัจจุบันนายทะเบียนสหกรณ์ได้ใช้ข้อสมมติตามแม่บทการบัญชี ในการจัดทำและนำเสนองบการเงินของสหกรณ์เช่นเดียวกัน

1. เกณฑ์คงค้าง

เกณฑ์คงค้าง (accrual basis) หมายถึง เกณฑ์ในการวัดผลการดำเนินงานสำหรับแต่ละงวดบัญชี โดยพิจารณาถึงรายได้และค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เป็นของงวดบัญชีนั้น และแยกส่วนที่ไม่เป็นรายได้และค่าใช้จ่ายของงวดบัญชีนั้นออกไป การพิจารณารายได้และค่าใช้จ่ายจะไม่คำนึงถึงเงินสดที่รับมา หรือเงินสดที่จ่ายออกไปตามเกณฑ์คงค้าง รายได้จะถือว่าเกิดขึ้นเมื่อกระบวนการก่อให้เกิดรายได้สำเร็จแล้วหรือการแลกเปลี่ยนได้เกิดขึ้นแล้ว ทำให้มีการเพิ่มค่าของสินทรัพย์ หรือการลดลงของหนี้สินแม้จะยังไม่มีการรับเงินและจ่ายเงินก็ตาม

ดังนั้น การรับรู้รายการค้าในรอบระยะเวลาบัญชีเพื่อวันที่รายการนั้นในบัญชี แล้วสรุปผลออกมาเป็นงบการเงิน สหกรณ์ใช้การรับรู้เมื่อรายการนั้นเกิดขึ้น ไม่ใช่เมื่อรายการนั้นได้รับหรือจ่ายชำระเงินสดที่เรียกว่า “เกณฑ์เงินสด”

การเกิดขึ้นของรายการค้าพิจารณาจากมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอนที่สหกรณ์จะได้รับ หรือจะต้องสูญเสียประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคต หรือมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอนที่สหกรณ์จะมีการเพิ่มขึ้นหรือการลดลงของประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในรอบระยะเวลาบัญชีนั้น



ภาพที่ 8.1 ข้อสมมติในการจัดทำและนำเสนองบการเงิน

ตัวอย่าง เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 25x8 สหกรณ์ขายปุ๋ยให้ นายอนันต์ มากดี จำนวน 5 ตัน เป็นเงินเชื่อจำนวน 10,000.00 บาท สหกรณ์รับรู้การขายเชื่อในรอบระยะเวลาบัญชีที่ขาย เนื่องจากมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอนที่สหกรณ์จะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคต (วันที่ 25 เมษายน 25x8 สหกรณ์ได้รับชำระหนี้ค่าปุ๋ย จำนวน 10,000.00 บาท แต่วันที่ 1 มีนาคม 25x8 สหกรณ์ยังไม่ได้รับค่าขายปุ๋ย เนื่องจากขายเป็นเงินเชื่อ ทำให้มีรายการบัญชีลูกหนี้การค้าเกิดขึ้น) หรือมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอนที่สหกรณ์จะมีการเพิ่มขึ้นของประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในรอบระยะเวลานั้น (วันที่สหกรณ์ขายสินค้าเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 25x8 รายได้จากการขายเกิดขึ้นแล้วแต่ยังไม่ได้รับเงินสด) ซึ่งเมื่อสหกรณ์บันทึกบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง จะเป็นดังนี้

สมุดรายวันทั่วไป

วันที่	รายการ	เลขที่บัญชี	เดบิต	เครดิต
25x8 มี.ค. 1	ลูกหนี้การค้า ขาย ขายปุ๋ยเป็นเงินเชื่อให้นายอนันต์ มากดี จำนวน 5 ตัน		10,000	10,000

ต่อมาวันที่ 25 เมษายน 25x8 สหกรณ์ได้รับชำระหนี้จากลูกหนี้การค้า สหกรณ์รับรู้รายการรับเงินในรอบระยะเวลาบัญชีที่รับเงิน สหกรณ์บันทึกบัญชีดังนี้

วันที่	รายการ	เลขที่บัญชี	เดบิต	เครดิต
25x8 เม.ย. 25	เงินสด ลูกหนี้การค้า รับชำระหนี้จากนายอนันต์ มากดี		10,000	10,000

สหกรณ์ไม่ได้บันทึกการขายเมื่อได้รับเงินในวันที่ 25 เมษายน 25x8 ตามเกณฑ์เงินสด เพราะว่าการขายเกิดขึ้นเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 25x8 ส่วนการรับเงินเกิดขึ้นเมื่อวันที่ 25 เมษายน 25x8 ดังนั้นเกณฑ์คงค้างทำให้เกิดบัญชีลูกหนี้การค้า และจะเกิดบัญชีเจ้าหนี้การค้าถ้าสหกรณ์ซื้อปุ๋ยเป็นเงินเชื่อจากร้านค้า รวมทั้งบัญชีต่างๆ ตามรายการปรับปรุง ณ วันสิ้นงวดบัญชี เช่น ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ ค่ารับค้างรับ ดอกเบี้ยจ่ายค้างจ่าย หนี้สงสัยจะสูญ เป็นต้น ซึ่งรายการปรับปรุงบัญชีมีผลทำให้ กำไร (ขาดทุน) สำหรับงวดบัญชีถูกต้อง ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่าทุกวันสิ้นงวดบัญชี สหกรณ์ต้องปรับปรุงบัญชีให้เป็นไปตามเกณฑ์คงค้าง

2. การดำเนินงานต่อเนื่อง

การดำเนินงานต่อเนื่อง (going concern) ศัพท์คำนี้บางครั้งใช้คำว่า “การดำรงอยู่รอด” หรือ “การดำรงอยู่” หมายถึง สหกรณ์จะดำรงอยู่ต่อไปในอนาคต จะดำเนินงานอย่างต่อเนื่องไปเรื่อยๆ โดยไม่มีกำหนดเวลาเลิกหรือสิ้นสุด ระยะเวลาดำเนินงานของสหกรณ์จะยาวนานเพียงพอที่จะดำเนินงานตามแผนหรือเป้าหมาย และข้อผูกพันที่ได้กำหนดไว้จนจบประสบความสำเร็จ ซึ่งในการจัดตั้งสหกรณ์ สหกรณ์มุ่งหวังที่จะบริการสมาชิกอย่างต่อเนื่องไม่มีเจตนาที่จะต้องเลิกดำเนินงานถึงแม้ว่าจะอยู่ในสภาพของการขาดทุน

ข้อสมมติการดำเนินงานต่อเนื่องของสหกรณ์ก่อให้เกิดการจัดประเภทรายการสินทรัพย์ และหนี้สินเป็นรายการหมุนเวียน ซึ่งมีระยะเวลาไม่เกินปี หรือเรียกว่า ระยะเวลาสั้น หรือรายการไม่หมุนเวียนซึ่งมีระยะยาวเกิน 1 ปี รวมทั้งการใช้ราคาทุนเดิมในการบันทึกบัญชี แทนที่จะใช้ราคาตลาด หรือมูลค่ายุติธรรม ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน หรือ ณ วันสิ้นงวดบัญชี เนื่องจากสหกรณ์ยังไม่ได้เลิกดำเนินงาน จึงไม่มีความจำเป็นต้องใช้มูลค่ายุติธรรม หรือราคาบังคับขาย ณ ปัจจุบัน

แต่ถ้าสหกรณ์มีมติที่ประชุมใหญ่ให้เลิกสหกรณ์ งบการเงินจะต้องจัดทำขึ้นโดยใช้เกณฑ์อื่นและต้องเปิดเผยเกณฑ์นั้นไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงินเพื่อให้ผู้ใช้งบการเงินได้รับทราบ

กิจกรรม 8.1.2

1. จงอธิบายความหมายเกณฑ์คงค้าง
2. สหกรณ์ใช้ข้อสมมติในการจัดทำและนำเสนองบการเงินอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 8.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.1 เรื่องที่ 8.1.2)

แผนการสอนตอนที่ 8.2

การรับรู้และการวัดมูลค่าขององค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 8.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 8.2.1 คำนิยามขององค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์
- 8.2.2 ความหมายของการรับรู้รายการของงบการเงิน
- 8.2.3 การรับรู้องค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์
- 8.2.4 การวัดมูลค่าขององค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์

แนวคิด

1. องค์ประกอบของงบการเงิน ประกอบด้วย สินทรัพย์ หนี้สิน ทุนของสหกรณ์ รายได้และค่าใช้จ่าย องค์ประกอบงบการเงินที่ให้ข้อมูลแก่ผู้ใช้งบการเงินในการประเมินฐานะการเงินของสหกรณ์ แสดงอยู่ในงบแสดงฐานะการเงิน ส่วนองค์ประกอบของงบการเงินที่ให้ข้อมูลแก่ผู้ใช้งบการเงินในการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ แสดงอยู่ในงบกำไรขาดทุน ประกอบด้วย รายได้และค่าใช้จ่าย
2. การรับรู้รายการ หมายถึง กระบวนการรวมรายการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของงบแสดงฐานะการเงินหรืองบกำไรขาดทุน นำมาแสดงรายการในหน้างบการเงินด้วยความและจำนวนเงิน ทั้งนี้ ไม่รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลในหมายเหตุประกอบงบการเงิน โดยหลักการรับรู้รายการต้องเข้าคำนิยามขององค์ประกอบของงบการเงิน และเข้าเกณฑ์การรับรู้รายการด้วยเงื่อนไขความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอนเกี่ยวกับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจ และวัดมูลค่าได้อย่างน่าเชื่อถือ
3. การรับรู้องค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์ ประกอบด้วย 1) การรับรู้รายการสินทรัพย์ 2) การรับรู้รายการหนี้สิน 3) การรับรู้รายการรายได้ 4) การรับรู้รายการค่าใช้จ่าย และ 5) การรับรู้รายการทุนของสหกรณ์ ในการพิจารณาการรับรู้รายการในองค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์ ต้องประกอบด้วย คำนิยามขององค์ประกอบงบการเงิน และเข้าเกณฑ์การรับรู้รายการสินทรัพย์ หนี้สิน ทุนของสหกรณ์ รายได้ และค่าใช้จ่าย
4. การวัดมูลค่า หมายถึง การกำหนดจำนวนที่เป็นตัวเงินเพื่อรับรู้องค์ประกอบของงบการเงิน และเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดมูลค่าขององค์ประกอบงบการเงิน มี 5 เกณฑ์ คือ 1) ราคาทุนเดิม 2) ราคาทุนปัจจุบัน 3) มูลค่าที่จะได้รับหรือมูลค่าที่จะชำระ 4) มูลค่าปัจจุบัน และ 5) มูลค่ายุติธรรม ซึ่งเกณฑ์ในการวัดมูลค่า ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

ของสหกรณ์นายทะเบียนสหกรณ์ได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดมูลค่ารายการด้วยราคาทุนเดิม และใช้ร่วมกับเกณฑ์อื่น

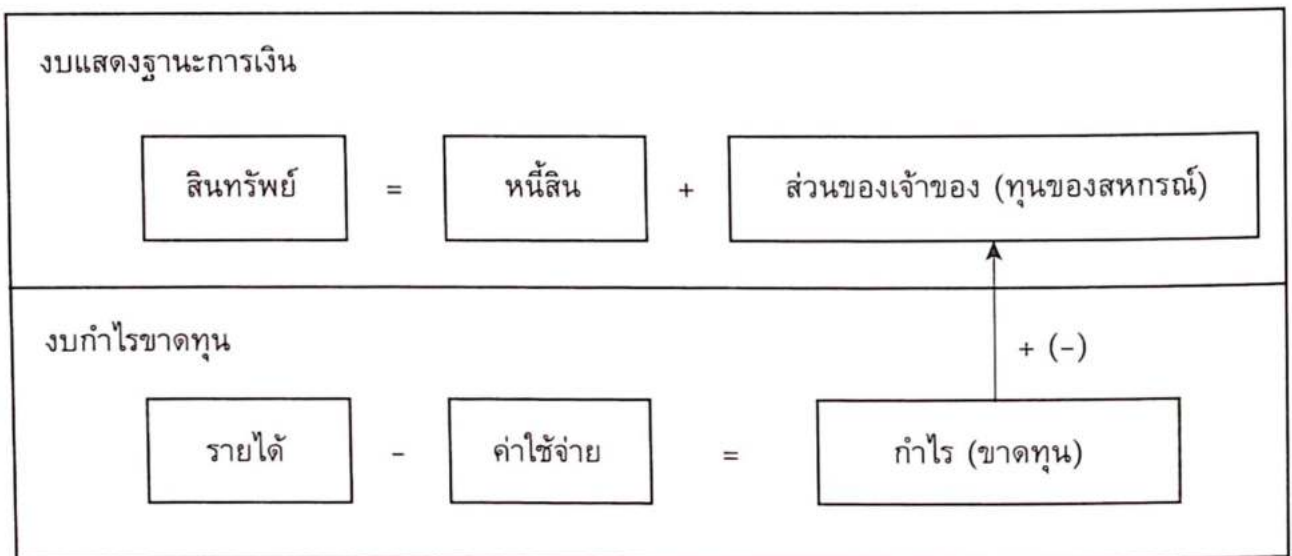
วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.2.1 “คำนิยามขององค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายขององค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.2.2 “ความหมายของการรับรู้รายการของงบการเงิน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและหลักการรับรู้รายการของงบการเงินได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.2.3 “การรับรู้องค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการรับรู้องค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.2.4 “การวัดมูลค่าขององค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายการวัดมูลค่าและเกณฑ์ที่ใช้วัดมูลค่าได้

เรื่องที่ 8.2.1

ค่านิยมขององค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์

งบการเงินเป็นรายงานข้อมูลทางการเงินที่ได้จัดทำขึ้น จากข้อมูลทางการเงินที่จัดบันทึกไว้ในรอบระยะเวลาหนึ่งเพื่อจะได้ทราบว่า กิจการหรือสหกรณ์มีผลการดำเนินงาน กำไรหรือขาดทุน และมีฐานะการเงินเปลี่ยนแปลงอย่างไร องค์ประกอบงบการเงิน มี 5 อย่าง คือ สินทรัพย์ หนี้สิน ทุนของสหกรณ์ รายได้ และค่าใช้จ่าย องค์ประกอบงบการเงินที่ให้ข้อมูลแก่ผู้ใช้งบการเงินในการประเมินฐานะการเงินของสหกรณ์ แสดงอยู่ในงบแสดงฐานะการเงิน และมีความสัมพันธ์ที่เรียกว่า สมการบัญชี ดังนี้ $\text{สินทรัพย์} = \text{หนี้สิน} + \text{ทุนของสหกรณ์}$ ส่วนองค์ประกอบของงบการเงินที่ให้ข้อมูลแก่ผู้ใช้งบการเงินในการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์แสดงอยู่ในงบกำไรขาดทุน และมีความสัมพันธ์กันดังนี้ $\text{รายได้} - \text{ค่าใช้จ่าย} = \text{กำไร (ขาดทุน)}$ องค์ประกอบของงบการเงิน คือ หมวดของบัญชี 5 หมวด แสดงได้ดังภาพที่ 8.2



ภาพที่ 8.2 องค์ประกอบของงบการเงิน

1. องค์ประกอบงบการเงินที่เกี่ยวกับการแสดงฐานะการเงิน

องค์ประกอบงบการเงินที่เกี่ยวกับการแสดงฐานะการเงิน ซึ่งให้ข้อมูลแก่ผู้ใช้งบการเงินในการประเมินฐานะการเงินของสหกรณ์ มีความสัมพันธ์ที่เรียกว่า สมการบัญชี ดังนี้

$$\text{สินทรัพย์} = \text{หนี้สิน} + \text{ทุนของสหกรณ์}$$

มีคำนิยามดังนี้

1.1 สินทรัพย์ (assets) หมายถึง สิ่งที่มีตัวตนหรือไม่มีตัวตนที่อยู่ในความควบคุมของกิจการหรือสหกรณ์ ซึ่งเป็นผลของเหตุการณ์ในอดีตที่อาจได้มาจากการซื้อหรือสร้างขึ้นเอง เช่าซื้อ รัับบริจาค โดยกิจการหรือสหกรณ์จะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตจากกระแสเงินสด หรือรายการเทียบเท่าเงินสด ทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งต้องสามารถวัดมูลค่าได้อย่างน่าเชื่อถือ

ความสามารถของกิจการหรือสหกรณ์ในการควบคุมทรัพยากรเป็นผลมาจากสิทธิตามกฎหมาย เช่น มีสิทธิครอบครอง มีกรรมสิทธิ์ มีสิทธิประโยชน์ เป็นต้น การพิจารณาคำนิยามด้านบัญชีต้องคำนึงเนื้อหาเชิงเศรษฐกิจมากกว่ารูปแบบทางกฎหมาย เช่น สหกรณ์เช่าซื้อรถยนต์ สหกรณ์มีสิทธิใช้ประโยชน์จากรถยนต์ แต่ยังไม่มีการมสิทธิ์ในรถยนต์ เนื่องจากสหกรณ์ยังจ่ายชำระราคาเช่าซื้อไม่ครบถ้วน ถ้าพิจารณาเนื้อหาเชิงเศรษฐกิจสหกรณ์มีรถยนต์เป็นสินทรัพย์ แต่ถ้าพิจารณารูปแบบตามกฎหมาย สหกรณ์ไม่มีรถยนต์เป็นทรัพย์สินเนื่องจากไม่มีการมสิทธิ์ตามกฎหมาย การควบคุมประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากทรัพยากรจึงเป็นเรื่องสำคัญ

ประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตจากทรัพยากร หมายถึง ศักยภาพของสินทรัพย์ในการก่อให้เกิดกระแสเงินสด และรายการเทียบเท่าเงินสดแก่กิจการทั้งทางตรงและทางอ้อม ศักยภาพดังกล่าวอาจอยู่ในรูปของการเพิ่มประโยชน์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมดำเนินงาน หรืออยู่ในรูปของความสามารถในการแปลงให้เป็นเงินสดหรือรายการเทียบเท่าเงินสดหรือความสามารถในการลดกระแสเงินสดจ่าย เช่น กระบวนการผลิตใหม่ที่จะช่วยลดต้นทุนการผลิตลง เป็นต้น

โดยทั่วไปสหกรณ์ใช้สินทรัพย์เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เมื่อสินค้าหรือบริการนั้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ลูกค้าจึงพร้อมที่จะจ่ายเงินให้สหกรณ์เพื่อซื้อสินค้าหรือบริการ ซึ่งทำให้สหกรณ์ได้รับกระแสเงินสดที่จะเป็นประโยชน์ในการจัดหาสินทรัพย์อื่น ซึ่งสหกรณ์อาจได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตจากสินทรัพย์ในหลายลักษณะ เช่น ใช้สินทรัพย์ หรือนำสินทรัพย์มาใช้ร่วมกับสินทรัพย์อื่นเพื่อผลิตสินค้าหรือให้บริการ นำสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปแลกสินทรัพย์อื่น นำสินทรัพย์ไปชำระหนี้ นำสินทรัพย์มาแบ่งปันส่วนทุนให้กับสมาชิกของสหกรณ์ เป็นต้น

1.2 หนี้สิน (liabilities) หมายถึง ภาระผูกพันในปัจจุบันของกิจการหรือสหกรณ์ซึ่งเป็นผลของรายการและเหตุการณ์ทางบัญชีในอดีต อาจเกิดจากการดำเนินงานตามปกติของกิจการหรือสหกรณ์ ซึ่งกิจการหรือสหกรณ์จะต้องชำระภาระผูกพันด้วยสินทรัพย์ หรือบริการ เช่น การจ่ายเงินสด การโอนสินทรัพย์ การให้บริการ โดยมูลค่าของภาระผูกพันที่ต้องชำระนั้นสามารถวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ

1.3 ทุนของสหกรณ์หรือส่วนของผู้ถือหุ้น (equity) หมายถึง ส่วนได้เสียคงเหลือในสินทรัพย์ของสหกรณ์หลังจากหักหนี้สินหมดแล้ว โดยเป็นส่วนของผู้ถือหุ้นในสหกรณ์

ทุนของสหกรณ์ ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามข้อบังคับระเบียบและอื่นๆ ก่าไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์ ขาดทุนสะสม และก่าไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปี

1.3.1 ทุนเรือนหุ้น หมายถึง จำนวนเงินค่าหุ้นที่สมาชิกได้ชำระมูลค่าแล้ว โดยให้แยกแสดงเป็น 2 รายการ คือ หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้วและหุ้นที่ชำระไม่ครบมูลค่า แต่ในปัจจุบันสหกรณ์ไม่มีหุ้นที่ชำระไม่ครบมูลค่า

1.3.2 ทุนสำรอง หมายถึง ส่วนทุนของสหกรณ์ที่ได้จากการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีที่สหกรณ์จัดสรรไว้ตามกฎหมายสหกรณ์และข้อบังคับ รวมทั้งได้จากเงินอุดหนุน หรือสินทรัพย์ที่สหกรณ์ได้รับบริจาคโดยมิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าให้ใช้เพื่อการใด เงินโอนจากทุนสะสมต่างๆ ที่ได้จัดสรรเพื่อจัดให้มีสินทรัพย์ และได้มีการจัดหาสินทรัพย์แล้ว เงินโอนจากทุนสะสมต่างๆ คงเหลือเมื่อสิ้นสุดวัตถุประสงค์ของทุนแล้ว ทั้งนี้ ทุนสำรองจะถอนจากบัญชีได้ เพื่อชดเชยการขาดทุน หรือเพื่อจัดสรรเข้าบัญชีทุนสำรองให้แก่สหกรณ์ใหม่ที่ได้จดทะเบียนแยกจากสหกรณ์เดิม และในกรณีที่สหกรณ์ประสบผลขาดทุนให้แสดงทุนสำรอง หักด้วยขาดทุนสุทธิ

1.3.3 ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ หมายถึง ส่วนทุนของสหกรณ์ที่จัดสรรจากกำไรสุทธิประจำปีตามข้อบังคับเพื่อตอบแทนแก่สมาชิก กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ หรือเพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ ได้แก่ ทุนสาธารณประโยชน์ ทุนศึกษาอบรมทางสหกรณ์ ทุนเพื่อขยายงาน ทุนเพื่อให้การสงเคราะห์ ทุนเพื่อส่งเสริมสวัสดิการ รวมถึงเงินทุนหรือเงินกองทุนต่างๆ ที่เกิดจากการตัดจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายประจำปี และจากการจัดสรรจากกำไรสุทธิประจำปีรวมกัน

1.4 กำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น

1.4.1 กำไรจากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น หมายถึง ส่วนต่างระหว่างราคาตามบัญชีรวม (ราคาทุนรวม) ของเงินลงทุนที่อยู่ในความต้องการของตลาดที่ต่ำกว่ามูลค่ายุติธรรมรวมของเงินลงทุนนั้น ซึ่งถือเป็นส่วนเกินทุนที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของเงินลงทุน โดยให้ตั้งบัญชีพักไว้จนกว่าจะจำหน่ายเงินลงทุนนั้นได้ จึงจะรับรู้ส่วนต่างเป็นรายได้ในงบกำไรขาดทุน

1.4.2 ขาดทุนจากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น หมายถึง ส่วนต่างระหว่างราคาตามบัญชีรวม (ราคาทุนรวม) ของเงินลงทุนที่อยู่ในความต้องการของตลาดที่สูงกว่ามูลค่ายุติธรรมรวมของเงินลงทุนนั้น ซึ่งถือเป็นส่วนต่ำกว่าทุนที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของเงินลงทุน โดยให้ตั้งบัญชีพักไว้จนกว่าจะจำหน่ายเงินลงทุนนั้นได้ จึงจะรับรู้ส่วนต่างเป็นค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุน

1.5 ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์ หมายถึง ส่วนต่างระหว่างราคาตามบัญชีของสินทรัพย์ที่ต้องการ ตีราคาเพิ่มขึ้นให้เท่ากับมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์นั้น ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์นี้ให้โอนไปยังบัญชีทุนสำรองตามส่วนที่ถือเป็นรายการที่เกิดขึ้นแล้วเมื่อมีการใช้สินทรัพย์นั้น โดยจำนวนของส่วนเกินทุนที่ถือเป็นรายการที่เกิดขึ้นแล้ว คำนวณจากผลต่างระหว่างค่าเสื่อมราคาที่ยังค้างตามบัญชีที่ตีใหม่กับค่าเสื่อมราคาที่ยังค้างตามราคาเดิม และกรณีที่มีการจำหน่าย หรือเลิกใช้สินทรัพย์ที่มีการตีราคาใหม่ ให้โอนส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์ดังกล่าวตามจำนวนที่เหลืออยู่ไปยังบัญชีทุนสำรอง

1.6 ขาดทุนสะสม หมายถึง ผลของขาดทุนสุทธิประจำปีที่เกิดขึ้นกว่าทุนสำรอง ซึ่งจะแสดงตัวเลขไว้ในวงเล็บ

1.7 กำไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปี หมายถึง ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในรอบปีทางบัญชี คำนวณจากการนำรายได้เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ หากรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายจะเป็นกำไรสุทธิ และในทางตรงกันข้ามหากค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้จะเป็นขาดทุนสุทธิ ทั้งนี้ จะแสดงเป็นรายการสุดท้ายในงบกำไรขาดทุน กรณีที่ผลการดำเนินงานขาดทุนสุทธิให้แสดงตัวเลขในวงเล็บ และสหกรณ์สามารถถอนทุนสำรองที่มีอยู่มาชดเชยผลขาดทุนสุทธิได้

กำไรสุทธิประจำปี หมายถึง ยอดคงเหลือของกำไรสุทธิที่นำไปหักขาดทุนสะสมแล้ว ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากกำไรสุทธิสูงกว่าขาดทุนสะสม

2. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงบกำไรขาดทุน

องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงบกำไรขาดทุน เป็นงบที่แสดงผลการดำเนินงาน ได้แก่ รายได้ และค่าใช้จ่าย มีรายละเอียดดังนี้

2.1 รายได้ (income) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในรอบระยะเวลารายงาน หรือการเพิ่มค่าของสินทรัพย์ หรือการลดลงของหนี้สิน ซึ่งส่งผลให้ส่วนของเจ้าของ (ทุนของสหกรณ์) เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ไม่รวมเงินทุนที่ได้รับจากเจ้าของและรายการกำไรที่รับรู้โดยตรงไปยังส่วนของเจ้าของ

รายได้ตามคำนิยามรวมถึง รายได้ที่เกิดจากกิจกรรมหลักของการดำเนินงานตามปกติของสหกรณ์ เช่น รายได้จากการขาย รายได้ค่าธรรมเนียม ดอกเบี้ยรับ เงินปันผลรับ รายได้ค่าสิทธิ และรายได้ค่าเช่า เป็นต้น รายได้ตามความหมายนี้แสดงด้วยมูลค่าขั้นต้น หรือรายได้ก่อนหักค่าใช้จ่ายใดๆ

ผลกำไร หมายถึง รายได้ที่เกิดจากกิจกรรมตามปกติของสหกรณ์หรือไม่ก็ได้ ผลกำไรมักแสดงสุทธิจากค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น กำไรจากการขายสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เป็นต้น ตามปกติผลกำไรจะแยกแสดงต่างหากเมื่อมีการรับรู้ในงบกำไรขาดทุน เนื่องจากข้อมูลดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจ ผลกำไรควรแสดงสุทธิจากค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง (กำไรสุทธิ)

2.2 ค่าใช้จ่าย (expenses) หมายถึง การลดลงของประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในรอบระยะเวลา รายงาน หรือการลดค่าของสินทรัพย์ หรือการเพิ่มขึ้นของหนี้สินอันส่งผลให้ส่วนของเจ้าของ (ทุนของสหกรณ์) ลดลง ทั้งนี้ ไม่รวมถึงการแบ่งปันให้กับสมาชิกสหกรณ์ และรายการขาดทุนที่รับรู้โดยตรงไปยังทุนของสหกรณ์

ค่าใช้จ่ายตามคำนิยามรวมถึง ผลขาดทุนและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมตามปกติของกิจการ ค่าใช้จ่ายดังกล่าว ได้แก่ ต้นทุนขาย ค่าแรงงาน ค่าเสื่อมราคา ฯลฯ ค่าใช้จ่ายมักอยู่ในรูปกระแสออกหรือการเสื่อมค่าของสินทรัพย์ เช่น เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด สินค้าคงเหลือ ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ เป็นต้น

ผลขาดทุน หมายถึง รายการที่เป็นไปตามคำนิยามของค่าใช้จ่ายและอาจเกิดจากกิจกรรมตามปกติของกิจการหรือไม่ก็ได้ ผลขาดทุนแสดงถึงการลดลงของประโยชน์เชิงเศรษฐกิจจึงมีลักษณะไม่แตกต่างไปจากค่าใช้จ่าย ดังนั้น มาตรฐานการบัญชีของสหกรณ์ไม่ถือว่าผลขาดทุนเป็นองค์ประกอบแยกต่างหาก

ผลขาดทุนที่เกิดจากภัยธรรมชาติ เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม และผลขาดทุนที่เกิดจากการขายสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน เป็นต้น คำนิยามของค่าใช้จ่ายรวมถึงผลขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น เช่น ผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เป็นต้น ตามปกติผลขาดทุนจะแยกแสดงต่างหาก เมื่อมีการรับรู้ในงบกำไรขาดทุน เนื่องจากข้อมูลดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจ ผลขาดทุนควรแสดงสุทธิจากรายได้ที่เกี่ยวข้อง (ขาดทุนสุทธิ)

กิจกรรม 8.2.1

1. ฐานะการเงินประกอบด้วยรายการใดบ้าง
2. จงอธิบายความหมาย “ทุนของสหกรณ์”

(โปรดทำกิจกรรม 8.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.2 เรื่องที่ 8.2.1)

เรื่องที่ 8.2.2

ความหมายของการรับรู้รายการของงบการเงิน

งบการเงินเป็นรายงานสรุปข้อมูลทางการเงินของสหกรณ์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในรอบระยะเวลาบัญชีหนึ่งๆ ตามที่พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนดการรับรู้รายการในงบการเงินของสหกรณ์ ซึ่งระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยการบัญชีของสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ได้กล่าวถึง การรับรู้รายได้ การรับรู้รายการสินทรัพย์เกี่ยวกับการประมาณการค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ และการตัดจำหน่ายหนี้สูญจากบัญชีลูกหนี้ สินค้าคงเหลือ การตีราคาสินค้าคงเหลือ รายการที่ดินอาคารและอุปกรณ์ การวัดมูลค่าและการตีราคาใหม่ การคำนวณค่าเสื่อมราคา และการเลิกใช้สินทรัพย์ไม่มีตัวตน เงินลงทุน การตีราคาเงินลงทุน ซึ่งในที่นี่จะได้อธิบายถึง ความหมายของการรับรู้รายการ และหลักการรับรู้รายการในงบการเงิน ดังนี้

1. ความหมายของการรับรู้รายการ

การรับรู้รายการ หมายถึง กระบวนการรวมรายการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของงบแสดงฐานะการเงินหรืองบกำไรขาดทุน หรือหมายถึง การบันทึกรายการค้าลงในสมุดบัญชี ซึ่งรายการที่บันทึกในสมุดบัญชีทั้ง 5 หมวด (สินทรัพย์ หนี้สิน ทุนของสหกรณ์ รายได้ และค่าใช้จ่าย) นำมาแสดงรายการในหน้างบการเงินด้วยข้อความและจำนวนเงิน ทั้งนี้ ไม่รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลในหมายเหตุประกอบงบการเงิน

การรับรู้รายการที่ปรากฏในงบการเงินของสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์ได้กำหนดให้สหกรณ์จัดทำงบการเงินตามประเภทสหกรณ์ โดยพิจารณาจากลักษณะการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ดังนี้

1.1 สหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ และสหกรณ์ประเภทเครดิตยูเนียนที่ดำเนินธุรกิจเฉพาะธุรกิจสินเชื่อและรับฝากเงิน จัดทำรายการในงบการเงินในรูปแบบเดียวกัน

1.2 สหกรณ์ประเภทเกษตร นิคม ประมง ร้านค้า บริการ และสหกรณ์ประเภทเครดิตยูเนียนที่ดำเนินธุรกิจสินเชื่อ ฝากเงิน และธุรกิจอื่นๆ ให้จัดทำงบการเงินในรูปแบบเดียวกัน ซึ่งรูปแบบงบการเงินจะได้กล่าวในตอนๆ 8.3 ต่อไป

2. หลักการรับรู้รายการ

หลักการรับรู้รายการ ประกอบด้วย เงื่อนไข 2 ข้อพร้อมกัน คือ

2.1 รายการนั้นเป็นไปตามคำนิยามองค์ประกอบของงบการเงิน ซึ่งได้กล่าวไว้แล้วในเรื่องที่ 8.2.1

2.2 เข้าเกณฑ์การรับรู้รายการ เมื่อเข้าเงื่อนไข 2 ข้อพร้อมกัน คือ

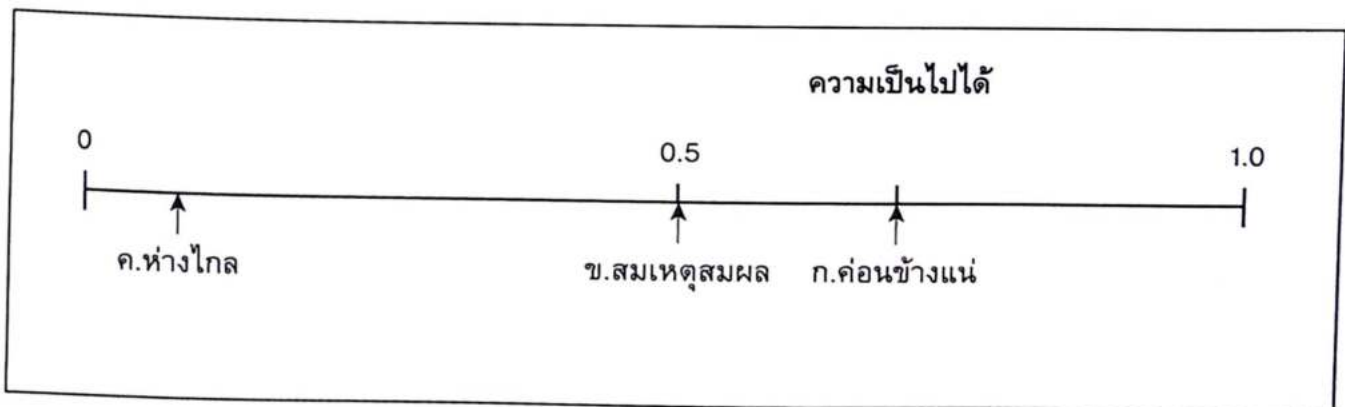
2.2.1 มีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอนที่กิจการหรือสหกรณ์จะได้รับหรือสูญเสียประโยชน์เชิงเศรษฐกิจ ซึ่งหมายถึง ความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นของรายการอยู่ในระดับค่อนข้างแน่ และความเป็นไปได้ดังกล่าวแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

1) ระดับความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ หมายถึง ความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือรายการมีมาก หรือค่อนข้างมากสามารถวัดมูลค่าได้อย่างน่าเชื่อถือ

2) ระดับความเป็นไปได้อย่างสมเหตุสมผล หมายถึง ความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่จะเกิดหรือไม่เกิดเหตุการณ์หรือรายการใกล้เคียงกัน

3) ระดับยากยิ่งที่จะเกิดหรือไม่น่าจะเป็นไปได้หรือห่างไกล หมายถึง ความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือรายการมีน้อยมาก

ระดับความเป็นไปได้แสดงดังภาพที่ 8.3

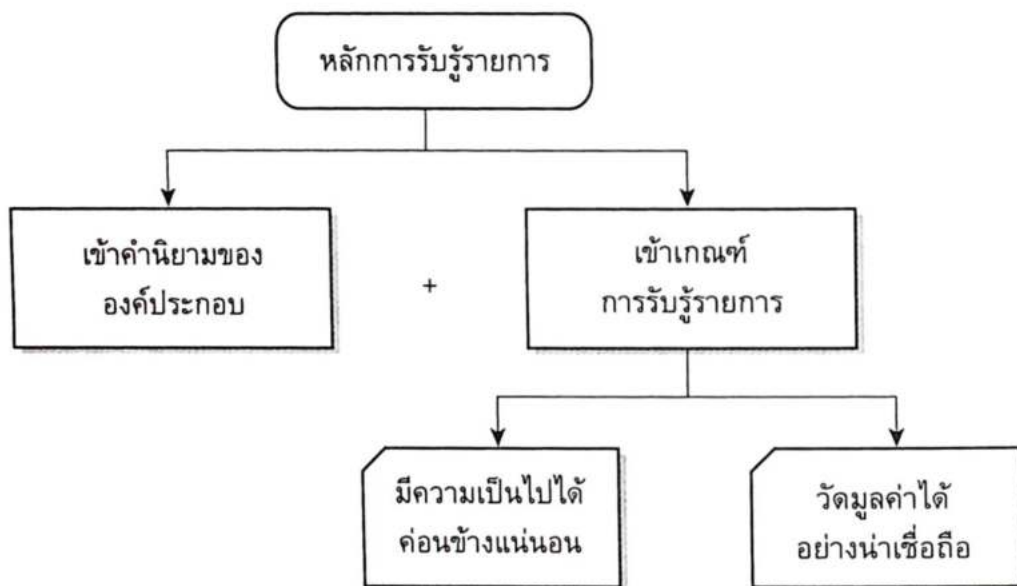


ภาพที่ 8.3 ระดับความเป็นไปได้

2.2.2 สามารถวัดมูลค่าของรายการได้อย่างน่าเชื่อถือ หมายความว่า สหกรณ์ผู้จัดทำงบการเงินสามารถประมาณหรือวัดมูลค่าของรายการออกมาเป็นจำนวนเงินได้อย่างสมเหตุสมผลและเชื่อถือได้ เช่น การประมาณการค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญของลูกหนี้เงินให้กู้ เป็นต้น

รายการบัญชีใดที่ไม่เข้าหลักการรับรู้รายการแต่เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจรายการนั้นควรเปิดเผยไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน เช่น คดีความฟ้องร้องอยู่ระหว่างการพิจารณาของศาล เป็นหนี้สินที่อาจเกิดขึ้น แต่ไม่ใช่หนี้สินเพราะว่าโอกาสที่จะเกิดขึ้นของรายการต่ำกว่าเป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอน เป็นต้น

หลักการรับรู้รายการแสดงดังภาพที่ 8.4



ภาพที่ 8.4 หลักการรับรู้รายการ

ตัวอย่าง การรับรู้รายการในงบการเงิน

กรณีสหกรณ์ออมทรัพย์ ก จำกัด นำเงินไปฝากไว้ที่ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด จำนวน 1 ล้านบาท

หลักการรับรู้รายการ รายการบัญชีที่บันทึกในรายการสินทรัพย์ จำนวน 1 ล้านบาท จะปรากฏในงบการเงิน (งบแสดงฐานะการเงิน) คือ รายการเงินฝากสหกรณ์อื่นเป็นรายการสินทรัพย์ ซึ่งเข้าค่านิยมขององค์ประกอบ ส่วนเกณฑ์การรับรู้รายการ เงินที่ฝากสหกรณ์อื่น มีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ที่จะได้รับคืนด้วยจำนวนที่ฝากจำนวน 1 ล้านบาท

กิจกรรม 8.2.2

จงอธิบายความหมายการรับรู้รายการ

(โปรดทำกิจกรรม 8.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.2 เรื่องที่ 8.2.2)

เรื่องที่ 8.2.3

การรับรู้องค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์

องค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์ ประกอบด้วย สินทรัพย์ หนี้สิน ทุนของสหกรณ์ รายได้และค่าใช้จ่าย ตามคำนิยามขององค์ประกอบงบการเงินที่กล่าวในเรื่องที่ 8.2.1 และหลักการรับรู้รายการได้กล่าวไว้ในเรื่องที่ 8.2.2 ต่อไปจะกล่าวถึงการรับรู้องค์ประกอบงบการเงิน มีประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. การรับรู้รายการสินทรัพย์

รายการนั้นเข้าคำนิยามของสินทรัพย์และเข้าเกณฑ์การรับรู้ทุกข้อ ดังนี้

1.1 มีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ที่สหกรณ์จะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคต

1.2 รายการนั้นมีราคาทุนหรือมูลค่าที่วัดได้อย่างน่าเชื่อถือ

ตัวอย่าง การรับรู้รายการสินทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์มั่งมี จำกัด ซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ สำหรับใช้งานในสำนักงานจำนวน 2 เครื่อง มูลค่าเครื่องละ 25,000 บาท เป็นเงิน 50,000 บาท

การรับรู้รายการเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นรายการสินทรัพย์ไว้ในงบการเงิน (งบแสดงฐานะการเงิน) ซึ่งเข้าคำนิยามขององค์ประกอบงบการเงิน สหกรณ์ซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์จึงมีกรรมสิทธิ์และมีสิทธิในการใช้ประโยชน์เครื่องคอมพิวเตอร์ และเครื่องคอมพิวเตอร์ให้ประโยชน์แก่สหกรณ์ในเชิงเศรษฐกิจในอนาคต เพราะใช้สำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งโดยมีราคาเครื่องละ 25,000 บาท เป็นเงิน 50,000 บาท

2. การรับรู้รายการหนี้สิน

รายการนั้นเข้าคำนิยามของหนี้สินและเข้าเกณฑ์การรับรู้ทุกข้อ ดังนี้

2.1 มีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ที่ประโยชน์เชิงเศรษฐกิจของทรัพยากรจะออกจากสหกรณ์ อันเนื่องมาจากการชำระภาระผูกพัน

2.2 มูลค่าที่ต้องชำระภาระผูกพันนั้นสามารถวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ

ตัวอย่าง การรับรู้รายการหนี้สิน

สหกรณ์การเกษตรเมืองพล จำกัด ซื้อปุ๋ยเป็นเงินเชื่อจาก บริษัท มโนชีพพลาย จำกัด จำนวน 10 ตัน มูลค่าต้นละ 10,000 บาท เป็นเงิน 100,000 บาท เงื่อนไขการชำระค่าปุ๋ยภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับปุ๋ย

ภาวะผูกพันที่สหกรณ์มีต่อบริษัท มโนชีพพลาย จำกัด คือ การชำระหนี้ค่าปุ๋ยจำนวน 100,000 บาท เป็นภาวะผูกพันตามกฎหมาย ซึ่งเกิดจากการซื้อปุ๋ยเป็นเงินเชื่อ โดยมีเอกสารการส่งปุ๋ย และใบแจ้งหนี้ของบริษัท มโนชีพพลาย จำกัด สหกรณ์ต้องรับรู้รายการหนี้สินไว้ในงบการเงิน (งบแสดงฐานะการเงิน) โดยจัดทำรายการเจ้าหนี้การค้า และเมื่อครบกำหนดชำระหนี้ค่าปุ๋ย มูลค่าสินค้าปุ๋ยที่สหกรณ์ต้องชำระมีจำนวน 100,000 บาท

3. การรับรู้รายการรายได้

รายการนั้นเข้าค่านิยามรายได้ และเข้าเกณฑ์การรับรู้ทุกข้อ ดังนี้

3.1 สหกรณ์คาดว่าจะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตเพิ่มขึ้น เนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ หรือการลดลงของหนี้สิน

3.2 สหกรณ์สามารถวัดมูลค่าของประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตได้อย่างน่าเชื่อถือ

ตัวอย่าง การรับรู้รายได้

สหกรณ์การเกษตรเมืองพล จำกัด ขายปุ๋ยให้สมาชิกเป็นเงินเชื่อ ต้นละ 12,000 บาท เงื่อนไขการชำระเงินค่าปุ๋ย ภายใน 15 วัน สหกรณ์จะรับรู้รายได้จากการขายปุ๋ยถึงแม้จะไม่ได้รับเป็นเงินสดในวันที่ขาย แต่สหกรณ์จะรับรู้รายได้จากการขาย ณ วันที่ส่งมอบปุ๋ยให้สมาชิก โดยสหกรณ์จะมีรายได้จากการจำหน่ายปุ๋ยจากส่วนต่างราคากับราคาขายจำนวน 2,000 บาท และเมื่อสมาชิกรนำเงินมาชำระหนี้ค่าปุ๋ย ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจที่สหกรณ์ได้รับเมื่อสมาชิกรนำเงินมาชำระหนี้ค่าปุ๋ยจำนวน 12,000 บาท รายการลูกหนี้การค้าลดลง และเงินสดเพิ่มขึ้น โดยมีกำไรจากการขายปุ๋ย 2,000 บาท

4. การรับรู้รายการค่าใช้จ่าย

รายการนั้นเข้าค่านิยามของค่าใช้จ่ายและเข้าเกณฑ์การรับรู้ทุกข้อ ดังนี้

4.1 สหกรณ์คาดว่าจะเสียประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคต อันเนื่องมาจากการลดลงของสินทรัพย์ หรือการเพิ่มขึ้นของหนี้สิน

4.2 สหกรณ์สามารถวัดมูลค่าของประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตได้อย่างน่าเชื่อถือ

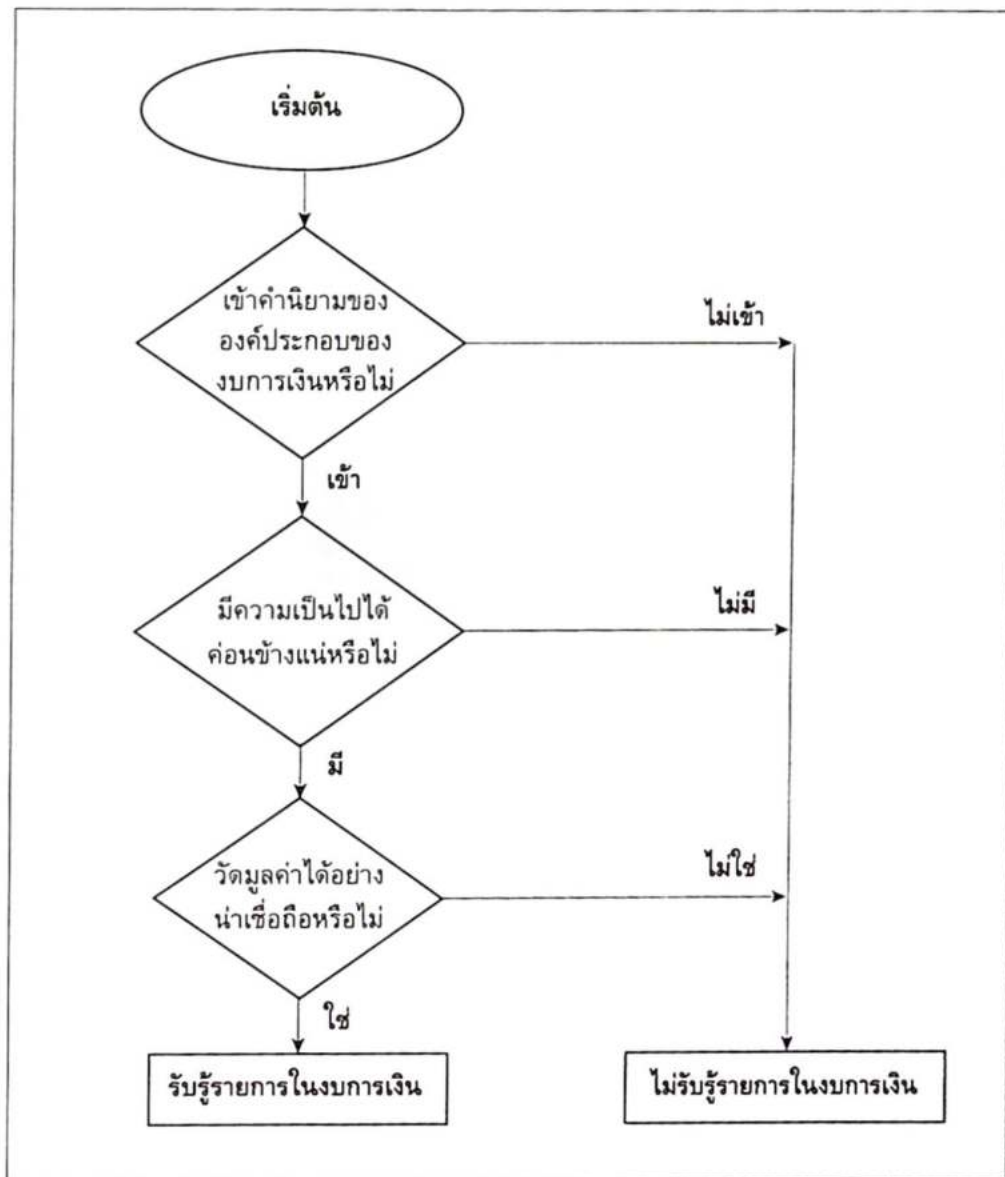
ตัวอย่าง การรับรู้รายการค่าใช้จ่าย

เมื่อวันที่ 1 เมษายน 25x5 สหกรณ์การเกษตรเมืองพล จำกัด กู้เงินระยะยาว จำนวน 1,000,000 บาท จากสหกรณ์ออมทรัพย์รำรวย จำกัด อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 10 ต่อปี กำหนดชำระหนี้ในวันที่ 31 มีนาคม 25x8

สหกรณ์การเกษตรเมืองพล จำกัด มีภาระค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเงินกู้ยืม จำนวน 1,000,000 บาทต่อปี จากต้นเงิน 1,000,000 บาท ภาระค่าใช้จ่ายดังกล่าวสหกรณ์รับรู้รายการเป็นค่าใช้จ่ายเมื่อสิ้นปีบัญชีเป็นดอกเบี้ยเงินกู้ค้างจ่าย เพราะเป็นภาระที่สหกรณ์ต้องจ่ายคืนในอัตราร้อยละ 10 ต่อปี สหกรณ์ต้องรับรู้รายการดอกเบี้ยที่เกิดขึ้นเป็นค่าใช้จ่ายถึงแม้ว่ายังไม่ได้ชำระหนี้

5. การรับรู้รายการทุนของสหกรณ์

การรับรู้รายการทุนของสหกรณ์จะเกิดจากผลของรายการรับรู้สินทรัพย์ หนี้สิน รายได้ และค่าใช้จ่าย ตัวอย่าง การรับรู้รายการทุนของสหกรณ์ เช่น กรณีสหกรณ์ดำเนินธุรกิจ ผลการดำเนินงานมีกำไร ส่วนของทุนในองค์ประกอบงบการเงินจะเป็นรายการกำไรสุทธิประจำปี หรือกรณีมีผู้บริจาคทรัพย์สินให้สหกรณ์โดยระบุดัตถุประสงค์ของทุน การรับรู้รายการเกิดเป็นทุนตามที่ได้รับบริจาค เป็นต้น ขั้นตอนในการพิจารณาการรับรู้รายการในองค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์ แสดงในภาพที่ 8.5



ภาพที่ 8.5 ขั้นตอนการพิจารณาการรับรู้รายการในงบการเงินของสหกรณ์

กิจกรรม 8.2.3

จงอธิบายความหมายของการรับรู้รายการสินทรัพย์ หนี้สิน ทุนของสหกรณ์ รายได้ และ ค่าใช้จ่าย

(โปรดทำกิจกรรม 8.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.2 เรื่องที่ 8.2.3)

เรื่องที่ 8.2.4

การวัดมูลค่าขององค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์

ระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยการบัญชีของสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ในหมวดนโยบายการบัญชีที่สำคัญ ได้กำหนดการวัดมูลค่าและเกณฑ์ที่ใช้วัดมูลค่าของสินทรัพย์ตามราคาทุน หรือมูลค่าที่จะได้รับ หรือมูลค่ายุติธรรม และเมื่อพิจารณามาตรฐานการรายงานทางการเงินสำหรับกิจการไม่มีส่วนได้เสียสาธารณะ ได้กำหนดการวัดมูลค่าขององค์ประกอบงบการเงินโดยให้ความหมาย ดังนี้

1. ความหมายของการวัดมูลค่า

การวัดมูลค่า หมายถึง กระบวนการกำหนดจำนวนเงินที่เป็นตัวเลขเพื่อรับรู้องค์ประกอบงบการเงิน โดยต้องเลือกใช้เกณฑ์การวัดมูลค่าตามที่มาตรฐานการรายงานทางการเงินสำหรับกิจการไม่มีส่วนได้เสียสาธารณะ กำหนดเงื่อนไขของเกณฑ์การรับรู้รายการเกี่ยวกับการวัดมูลค่าได้อย่างน่าเชื่อถือ การวัดมูลค่าหรือการกำหนดจำนวนเงินที่บันทึกบัญชี โดยทั่วไปจะมี 2 จุดเวลา คือ ครั้งที่ 1 การวัดมูลค่าเมื่อเริ่มแรก หรือ ณ วันที่เกิดรายการ ครั้งที่ 2 การวัดมูลค่าในภายหลัง หรือ ณ วันสิ้นงวดบัญชี

การวัดมูลค่าขององค์ประกอบงบการเงินของสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์กำหนดไว้ เช่น รายการที่ดิน อาคาร และสิ่งปลูกสร้าง สหกรณ์ต้องบันทึกมูลค่าเริ่มแรกด้วยราคาทุน และอาจตีราคาใหม่ตามราคาตลาด ซึ่งถือว่าเป็นมูลค่ายุติธรรม โดยกำหนดให้การตีราคาใหม่ต้องตีราคาทุกรายการที่จัดอยู่ในประเภทเดียวกันกับรายการที่ตีราคาใหม่พร้อมกัน โดยกำหนดระยะเวลาของการพิจารณาตีราคาใหม่แต่ละครั้งต้องไม่ต่ำกว่า 5 ปี หรือการวัดมูลค่าสินค้ายืดหยุ่น ถ้าเป็นสินค้ายืดหยุ่นสภาพปกติ กำหนดให้ตีราคาตามราคาทุน หรือมูลค่าสุทธิที่จะได้รับแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า เป็นต้น

2. ความหมายของเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดมูลค่า

การวัดมูลค่าของมาตรฐานการรายงานทางการเงินสำหรับกิจการไม่มีส่วนได้เสียสาธารณะ มีเกณฑ์ที่ใช้วัด 5 เกณฑ์ ได้แก่ ราคาทุนเดิม ราคาทุนปัจจุบัน มูลค่าที่จะได้รับหรือมูลค่าที่จะชำระ มูลค่าปัจจุบัน และมูลค่ายุติธรรม

ความหมายของแต่ละเกณฑ์ที่ใช้วัดมูลค่า อธิบายความหมายดังนี้

2.1 ราคาทุนเดิม หมายถึง จำนวนเงินสด หรือรายการเทียบเท่าเงินสดที่จะต้องจ่ายชำระเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ ณ วันที่รับรู้รายการเมื่อเริ่มแรก หรือจำนวนเงินสด หรือรายการเทียบเท่าเงินสดที่ได้รับจากการก่อหนี้สิน ณ วันที่รับรู้รายการเมื่อเริ่มแรก

ตัวอย่าง เมื่อวันที่ 1 เมษายน 25x7 สหกรณ์ซื้อที่ดินในราคา 100 ล้านบาท ณ วันที่มูลค่าของที่ดิน คือ 100 ล้านบาท เป็นราคาทุนเดิม

ตัวอย่าง เมื่อวันที่ 20 เมษายน 25x7 สหกรณ์กู้ยืมเงินระยะยาวจำนวน 20 ล้านบาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 10 ต่อปี ณ วันที่มูลค่าของเงินกู้ยืมระยะยาว คือ 20 ล้านบาท เป็นราคาทุนเดิม

2.2 ราคาทุนปัจจุบัน หมายถึง จำนวนเงินสด หรือรายการเทียบเท่าเงินสดที่ต้องจ่ายชำระเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ที่เทียบเคียงกันกับสินทรัพย์นั้น หรือจำนวนเงินสด หรือรายการเทียบเท่าเงินสดที่ต้องใช้ในการชำระภาระผูกพันในขณะนั้น

ตัวอย่าง ที่ดินของสหกรณ์ที่ซื้อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 25x7 หาก ณ วันที่ 1 มิถุนายน 25x7) ถ้าสหกรณ์ยังไม่ได้ซื้อที่ดินและต้องการซื้อวันที่ 1 มิถุนายน 25x7 ราคาที่ดินมีราคาสูงขึ้น สหกรณ์จะต้องจ่ายเงินเพื่อซื้อที่ดินในราคา 105 ล้านบาท ดังนั้นราคาที่ดิน 105 บาท ถือเป็นราคาทุนปัจจุบัน

ตัวอย่าง สหกรณ์กู้ยืมเงินระยะยาวจำนวน 20 ล้านบาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 10 ต่อปี เมื่อวันที่ 20 เมษายน 25x7 หาก ณ วันที่ 1 มิถุนายน 25x8) สหกรณ์กู้เงินจำนวนนี้มา สหกรณ์จะได้รับเงินกู้เพียง 19 ล้านบาท เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยในตลาดปรับตัวสูงขึ้นมาก มูลค่าของเงินกู้ยืมระยะยาว 19 ล้านบาท ถือเป็นราคาทุนปัจจุบัน

2.3 มูลค่าที่จะได้รับหรือมูลค่าที่จะชำระ หมายถึง จำนวนเงินสด หรือรายการเทียบเท่าเงินสดที่ได้จากการขายสินทรัพย์ที่ไม่ใช่การบังคับขายในวันที่วัดมูลค่าของสินทรัพย์นั้น หรือจำนวนเงินสดหรือรายการเทียบเท่าเงินสดที่คาดว่าจะต้องจ่ายเพื่อชำระหนี้สินโดยไม่ต้องคิดลด

ตัวอย่าง ที่ดินของสหกรณ์ที่ซื้อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 25x7 หาก ณ วันที่ 15 มิถุนายน 25x7) สหกรณ์ต้องการขายที่ดินผืนนี้ มูลค่าของที่ดินผืนนี้ที่สหกรณ์จะได้รับเงิน คือ ราคา 103 ล้านบาท แต่มีค่าใช้จ่ายในการขายที่ดิน 1 ล้านบาท ดังนั้นมูลค่าที่จะได้รับจากการขายที่ดิน คือ $103 - 1 = 102$ ล้านบาท

ตัวอย่าง สหกรณ์กู้ยืมเงินระยะยาวจำนวน 20 ล้านบาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 10 ต่อปี เมื่อวันที่ 20 เมษายน 25x7 หาก ณ วันที่ 21 เมษายน 25x8) สหกรณ์ต้องการจ่ายคืนเงินกู้ระยะยาว สหกรณ์จะต้องจ่ายคืนเงินกู้ระยะยาว 20 ล้านบาท บวกดอกเบี้ยค้างจ่าย 2 ล้านบาท รวมจ่าย 22 ล้านบาท ดังนั้นมูลค่าที่จะชำระ คือ 22 ล้านบาท

2.4 มูลค่าปัจจุบัน หมายถึง การแสดงสินทรัพย์ด้วยมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับสุทธิในอนาคต ซึ่งคาดว่าจะได้จากสินทรัพย์นั้นในการดำเนินงานตามปกติของกิจการ และการแสดงหนี้สินด้วยมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดจ่ายสุทธิ ซึ่งคาดว่าจะต้องจ่ายชำระหนี้สินนั้นในการดำเนินงานตามปกติ

ตัวอย่าง เมื่อวันที่ 1 มกราคม 25x7 กิจการทำสัญญาเช่าอุปกรณ์ มีอายุสัญญาเช่า 5 ปี มูลค่ายุติธรรมของอุปกรณ์ 200,000 บาท ผู้เช่าต้องจ่ายค่าเช่าทุกวันต้นปี จำนวน 40,000 บาท อัตรา คิดลด 10% ต่อปี

$$\begin{aligned} \text{มูลค่าปัจจุบันของค่าเช่าขั้นต่ำ} &= 40,000 \times (1+PVIFA,10\%,5) \\ &= 40,000 \times 4.16986 \\ &= 166,794.40 \end{aligned}$$

กิจการผู้เช่าต้องรับรู้สัญญาเช่าการเงินเป็นสินทรัพย์และหนี้สินในงบแสดงฐานะการเงินของผู้เช่า ด้วยจำนวนเงินเท่ากับมูลค่าปัจจุบันของจำนวนเงินขั้นต่ำที่ต้องจ่าย เนื่องจากมีจำนวนต่ำกว่ามูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่เช่า

นายทะเบียนสหกรณ์ไม่ได้กำหนดให้สหกรณ์ใช้มูลค่าปัจจุบันในการรายงานทางการเงินของสหกรณ์

2.5 มูลค่ายุติธรรม หมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ซื้อและผู้ขายตกลงแลกเปลี่ยนสินทรัพย์ หรือจ่ายชำระหนี้ ในขณะที่ทั้งสองฝ่ายมีความรอบรู้และเต็มใจในการแลกเปลี่ยนและสามารถต่อรองราคากันได้อย่างเป็นอิสระ ในลักษณะของผู้ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน เช่น ราคากลาง หรือมูลค่าปัจจุบันของราคาที่จะต้องชำระ เพื่อโอนหนี้สินให้แก่คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นต้น

ตัวอย่าง เมื่อวันที่ 5 เมษายน 25x7 สหกรณ์ลงทุนในตราสารทุนที่อยู่ในความต้องการของตลาด มูลค่า 1 ล้านบาท โดยมีวัตถุประสงค์ถือไว้เพื่อขาย ต่อมา ณ วันสิ้นงวดวันที่ 31 ธันวาคม 25x7 มูลค่ายุติธรรมของตราสารทุนดังกล่าว ลดเหลือ 800,000 บาท ดังนั้น สหกรณ์ต้องวัดมูลค่าเงินลงทุนด้วยมูลค่ายุติธรรมให้เป็น 800,000 บาท

เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดมูลค่าตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินของสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์ ได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดมูลค่ารายการด้วยราคาทุนเดิม และใช้ร่วมกับเกณฑ์อื่น เช่น สินค้าคงเหลือ ณ วันสิ้นงวดบัญชี วัดมูลค่าโดยใช้เกณฑ์ราคาทุนเดิมหรือ มูลค่าสุทธิที่จะได้รับแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า หรือ การตีราคาเงินลงทุนที่อยู่ในความต้องการของตลาด ณ วันสิ้นงวดบัญชี วัดมูลค่าโดยใช้เกณฑ์มูลค่ายุติธรรม โดยแสดงรายการมูลค่าสุทธิหลังหักค่าเผื่อการปรับมูลค่าเงินลงทุน เป็นต้น

กิจกรรม 8.2.4

ราคาทุนเดิมแตกต่างจากมูลค่ายุติธรรมอย่างไร ให้ยกตัวอย่างประกอบ

(โปรดทำกิจกรรม 8.2.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.2 เรื่องที่ 8.2.4)

แผนการสอนตอนที่ 8.3

การนำเสนองบการเงินของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 8.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 8.3.1 ส่วนประกอบงบการเงินของสหกรณ์
- 8.3.2 องค์ประกอบและการนำเสนองบแสดงฐานะการเงินของสหกรณ์
- 8.3.3 องค์ประกอบและการนำเสนองบกำไรขาดทุนของสหกรณ์
- 8.3.4 องค์ประกอบและการนำเสนองบกระแสเงินสดของสหกรณ์

แนวคิด

1. พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 66 กำหนดให้สหกรณ์ต้องจัดทำงบดุล (ปัจจุบันเปลี่ยนจากงบดุลเป็นงบแสดงฐานะการเงิน) อย่างน้อยครั้งหนึ่งทุกรอบสิบสองเดือน ตามปีทางบัญชีของสหกรณ์ งบแสดงฐานะการเงินต้องมีรายการแสดงสินทรัพย์ หนี้สินและทุนของสหกรณ์ กับทั้งบัญชีกำไรขาดทุนตามแบบที่นายทะเบียนสหกรณ์ กำหนด ส่วนประกอบของงบการเงินของสหกรณ์ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ งบแสดงฐานะทางการเงิน (เดิมเรียกว่างบดุล) งบกำไรขาดทุน และหมายเหตุประกอบงบการเงิน กรณีสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์และเครดิตยูเนียนที่ดำเนินธุรกิจสินเชื่อและรับฝากเงิน จะต้องจัดทำงบกระแสเงินสดเพิ่มขึ้นอีกนอกเหนือจากสหกรณ์ประเภทอื่น
2. งบแสดงฐานะการเงิน เป็นงบที่แสดงฐานะการเงินของสหกรณ์ว่ามีสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์จำนวนเท่าใด รายการต่างๆ ที่ปรากฏในงบแสดงฐานะการเงินเป็นยอดรวมที่สะสมมาตั้งแต่เริ่มกิจการจนถึงวันที่ระบุในงบแสดงฐานะการเงินนั้น สินทรัพย์รวมที่ปรากฏในงบแสดงฐานะการเงิน ณ วันใดวันหนึ่งจะมีจำนวนเท่ากับผลรวมของจำนวนหนี้สินและทุนของสหกรณ์ทั้งหมด
3. งบกำไรขาดทุน หมายถึง รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์สำหรับงวดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นรายเดือน สามเดือน หรือหกเดือน แต่โดยปกติจะเป็นหนึ่งปี ทั้งนี้สหกรณ์ต้องรับรู้รายการรายได้และค่าใช้จ่ายทุกรายการสำหรับงวดในงบกำไรขาดทุน เพื่อคำนวณหาผลจากการดำเนินงานว่ามีกำไรหรือขาดทุน

4. งบกระแสเงินสด หมายถึง รายงานทางการเงินที่ได้จากการดำเนินงานของสหกรณ์ เป็นเงินสดจากกิจกรรมหลักที่ก่อให้เกิดรายได้ของสหกรณ์ และกิจกรรมอื่นที่ไม่ใช่กิจกรรมการลงทุน หรือกิจกรรมจัดหาเงิน เงินสดจากการลงทุนของสหกรณ์ เป็นเงินสดจากการซื้อและจำหน่ายสินทรัพย์ระยะยาว และเงินลงทุนอื่นซึ่งไม่รวมอยู่ในรายการเทียบเท่าเงินสด ส่วนเงินสดจากการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์เป็นกิจกรรมที่มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในขนาดและองค์ประกอบของส่วนเจ้าของและส่วนกู้ยืมของสหกรณ์

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.3.1 “ส่วนประกอบงบการเงินของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายส่วนประกอบของงบการเงินที่สำคัญได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.3.2 “องค์ประกอบและการนำเสนองบแสดงฐานะการเงินของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายองค์ประกอบและการนำเสนองบแสดงฐานะการเงินของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.3.3 “องค์ประกอบและการนำเสนองบกำไรขาดทุนของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายองค์ประกอบของงบกำไรขาดทุนของสหกรณ์ที่สำคัญของสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.3.4 “องค์ประกอบและการนำเสนองบกระแสเงินสดของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายองค์ประกอบของงบกระแสเงินสดของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 8.3.1

ส่วนประกอบงบการเงินของสหกรณ์

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 66 กำหนดให้สหกรณ์ต้องจัดทำงบดุลอย่างน้อยครั้งหนึ่งทุกกรอบสิบสองเดือนอันจัดว่าเป็นรอบปีทางบัญชีของสหกรณ์ งบดุลนั้นต้องมีรายการแสดงสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์ กับทั้งบัญชีกำไรขาดทุนตามแบบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

เนื่องจากสภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้มีการปรับปรุงมาตรฐานการบัญชีใหม่และกำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานรายงานทางการเงินสำหรับกิจการที่มีส่วนได้เสียสาธารณะ และกิจการที่ไม่มีส่วนได้เสียสาธารณะ ซึ่งส่วนประกอบของงบการเงินประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) งบแสดงฐานะทางการเงิน (เดิมเรียกว่างบดุล) 2) งบกำไรขาดทุน 3) งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น และ 4) หมายเหตุประกอบงบการเงิน และให้ทางเลือกแก่กิจการในการจัดทำงบกระแสเงินสด

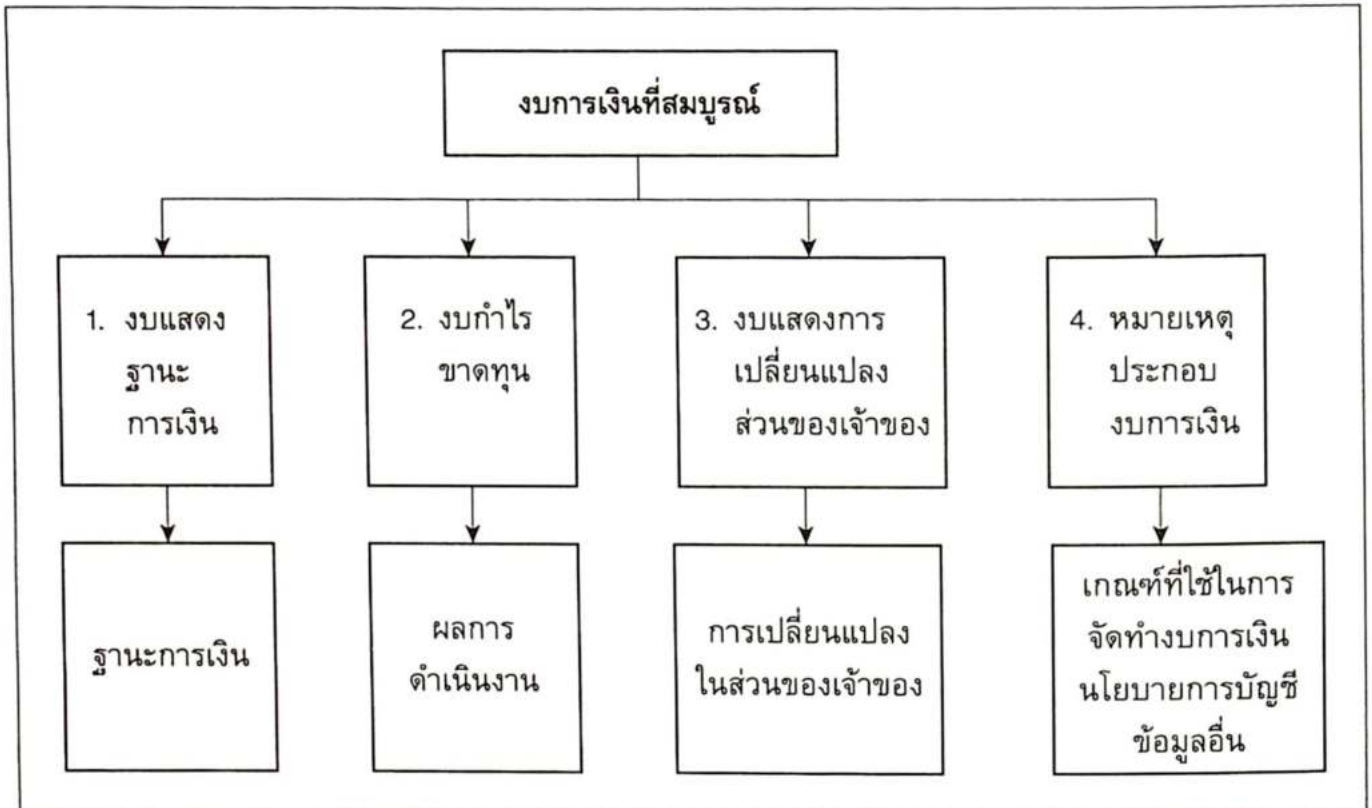
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบงบการเงินของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการบัญชีที่เปลี่ยนแปลง โดยกำหนดให้สหกรณ์จัดทำ “งบแสดงฐานะการเงิน” แทน การจัดทำ “งบดุล” และนายทะเบียนสหกรณ์ได้เห็นชอบตามที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด และการจัดทำงบการเงินของสหกรณ์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้กำหนดรูปแบบตามลักษณะการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ โดยกำหนดให้การจัดทำงบการเงินของสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ และประเภทเครดิตยูเนียนที่ดำเนินธุรกิจเฉพาะธุรกิจสินเชื่อและรับฝากเงิน จัดทำงบการเงินรูปแบบเดียวกัน และสหกรณ์ประเภทการเกษตร นิคม ประมง ร้านค้า และบริการ และสหกรณ์ประเภทเครดิตยูเนียนที่ดำเนินธุรกิจสินเชื่อ รับฝากเงิน และธุรกิจอื่นๆ ให้จัดทำงบการเงินรูปแบบเดียวกัน

มาตรฐานรายงานทางการเงินสำหรับกิจการที่ไม่มีส่วนได้เสียสาธารณะ กำหนดให้กิจการต้องนำเสนองบการเงินที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วย ส่วนประกอบงบการเงินของสหกรณ์ หลัก 4 รายการ คือ

1. งบแสดงฐานะการเงิน ซึ่งนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงินของกิจการ ณ วันสิ้นงวด
2. งบกำไรขาดทุน แสดงถึงผลการดำเนินงานของกิจการสำหรับงวด
3. งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงในรายการที่เป็นองค์ประกอบต่างๆ ของเจ้าของในระหว่างงวด
4. หมายเหตุประกอบงบการเงิน แสดงถึงข้อมูลเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดทำงบการเงิน นโยบายการบัญชีที่ใช้และข้อมูลอื่นๆ นอกเหนือจากที่นำเสนอในงบการเงิน

ทั้งนี้ มาตรฐานการรายงานทางการเงินไม่ได้กำหนดให้กิจการต้องทำงบกระแสเงินสด แต่หากกิจการเห็นถึงประโยชน์ของงบกระแสเงินสดก็สามารถจัดทำได้ โดยให้ปฏิบัติตามข้อกำหนดในมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่ว่าด้วย “งบกระแสเงินสด”

มาตรฐานการรายงานทางการเงินสำหรับกิจการที่ไม่มีส่วนได้เสียสาธารณะ กำหนดงบการเงินที่สมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วย ส่วนประกอบหลัก 4 รายการ ดังภาพที่ 8.6 ดังนี้



ภาพที่ 8.6 ส่วนประกอบของงบการเงินที่สมบูรณ์

อย่างไรก็ตาม สหกรณ์อาจไม่นำเสนองบการเงินบางงบการเงิน หากงบการเงินนั้นไม่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจของผู้ใช้ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับไม่คุ้มกับต้นทุนที่เสียไปในการจัดหาข้อมูล สำหรับสหกรณ์แล้วส่วนประกอบที่ 3 งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น สหกรณ์จะไม่มีการจัดทำดังกล่าวเนื่องจากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ต่างกับกิจการทั่วไป

ส่วนประกอบของงบการเงินของสหกรณ์แต่ละส่วนมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. งบแสดงฐานะการเงิน

งบแสดงฐานะการเงิน (statement of financial position) หมายถึง รายงานทางการเงินที่กิจการหรือสหกรณ์จัดทำขึ้นเพื่อแสดงฐานะการเงินของกิจการหรือสหกรณ์ ณ วันสิ้นงวด เดิมเรียกว่า “งบดุล”

งบแสดงฐานะการเงินจะแสดงให้เห็นผู้ใช้งบการเงินทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับความมั่งคั่งของกิจการหรือสหกรณ์ว่ามีฐานะทางการเงินเป็นอย่างไร ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน ตลอดจนที่มาของแหล่งเงินทุนว่าสหกรณ์ได้เงินทุนจากเจ้าหนี้ และสมาชิกของสหกรณ์ผู้เป็นเจ้าของเป็นเงินเท่าใด ซึ่งหากนำตัวเลขในงบแสดงฐานะการเงินไปคำนวณอัตราส่วนทางการเงินจะทำให้ผู้ใช้งบการเงินทราบถึง สภาพคล่องของ

สหกรณ์ ความเสี่ยงทางการเงิน ตลอดจนสัดส่วนของการลงทุนในสินทรัพย์ต่างๆ เมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวม รวมทั้งสัดส่วนของแหล่งที่มาของเงินทุนว่ามาจากเจ้าหนี้ หรือทุนของสหกรณ์ รายการใดเป็นอัตราส่วนใดเมื่อเทียบกับแหล่งเงินทุนทั้งหมดของกิจการ

งบแสดงฐานะการเงินเป็นงบที่แสดงสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์ รายการต่างๆ ที่ปรากฏในงบแสดงฐานะการเงินเป็นยอดรวมที่สะสมมาตั้งแต่เริ่มกิจการจนถึงวันที่ระบุในงบแสดงฐานะการเงินนั้น สินทรัพย์รวมที่ปรากฏในงบแสดงฐานะการเงิน ณ วันใดวันหนึ่งจะมีจำนวนเท่ากับผลรวมของจำนวนหนี้สินทั้งหมด รวมกับทุนของสหกรณ์

ถ้านำสินทรัพย์ของสหกรณ์หักด้วยหนี้สินของสหกรณ์แล้วผลลัพธ์ที่ได้จะเหลือสินทรัพย์ของสหกรณ์ซึ่งเป็นส่วนที่เป็นทุนของสหกรณ์ หรือกล่าวได้ว่าสินทรัพย์ทั้งสิ้นของสหกรณ์เป็นของเจ้าหนี้ (หนี้สิน) และเป็นของทุนของสหกรณ์ ทั้งนี้ ความสัมพันธ์กันของข้อมูล สินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์ดังกล่าวนี้สามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\text{สินทรัพย์} = \text{หนี้สิน} + \text{ทุนของสหกรณ์}$$

ทุนของสหกรณ์ หมายถึง ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ กำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์ ขาดทุนสะสม และกำไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปี

จากสมการข้างต้น หมายความว่า สินทรัพย์ของสหกรณ์ได้จากการก่อหนี้สิน และจากทุนของสหกรณ์เอง ถ้าสหกรณ์ไม่มีหนี้สิน สินทรัพย์ของสหกรณ์ได้มาจากทุนของสหกรณ์เอง ซึ่งแสดงว่าสินทรัพย์ทั้งหมด คือ ฐานะของสหกรณ์นั่นเอง การจัดทำงบแสดงฐานะการเงินจะเสนอข้อมูล สินทรัพย์เท่ากับ หนี้สินและทุนของสหกรณ์ ซึ่งต้องเท่ากันเสมอ ตามสมการข้างต้น รายงานนี้จึงเรียกว่า “งบแสดงฐานะการเงิน”

งบแสดงฐานะการเงินมีประโยชน์ต่อกิจการหรือสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

- 1) ช่วยให้ผู้ใช้งบการเงินทราบฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ณ วันใดวันหนึ่งว่าเป็นอย่างไร
- 2) ผู้ใช้งบการเงินสามารถนำตัวเลขในงบการเงินไปวิเคราะห์หาอัตราส่วนทางการเงินต่างๆ เช่น อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งเกิดจากการนำสินทรัพย์หมุนเวียนหารด้วยหนี้สินหมุนเวียน ทำให้ทราบความสามารถในการชำระหนี้สินระยะสั้นของสหกรณ์ ถ้าสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียนสหกรณ์ก็จะมีสภาพคล่องสูงความเสี่ยงต่ำ เป็นต้น
- 3) ผู้ใช้งบการเงินสามารถทราบโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์ จากการหาความสัมพันธ์ของสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์

2. งบกำไรขาดทุน

งบกำไรขาดทุน (statement of income) หมายถึง รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงผลการดำเนินงานของกิจการหรือสหกรณ์สำหรับงวดเวลาหนึ่งซึ่งอาจเป็นรายเดือน รายสามเดือน หรือหกเดือนแต่โดยปกติจะเป็นหนึ่งปี เป็นรายงานที่แสดงถึงผลการดำเนินงาน กำไรหรือขาดทุนของสหกรณ์ในรอบระยะเวลาหนึ่ง รายงานงบกำไรขาดทุน ประกอบด้วย ข้อมูลทางการเงินที่เป็นรายได้และค่าใช้จ่าย ถ้าในรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง รายได้สูงกว่าค่าใช้จ่าย แสดงว่าสหกรณ์ดำเนินงานมีกำไร แต่ถ้ารายได้น้อยกว่าค่าใช้จ่ายแสดงผลขาดทุน หมายถึง การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ การจัดทำงบกำไรขาดทุนจะเสนอข้อมูลรายได้หักด้วยข้อมูลค่าใช้จ่าย ผลต่างจะเป็นกำไรสุทธิ หรือขาดทุนสุทธิแล้วแต่กรณี รายงานนี้จึงเรียกว่า “งบกำไรขาดทุน” ซึ่งงบกำไรขาดทุนสามารถเลือกจัดทำในแบบใดแบบหนึ่ง ดังนี้

2.1 งบกำไรขาดทุนจำแนกค่าใช้จ่ายตามลักษณะของค่าใช้จ่าย

2.2 งบกำไรขาดทุนจำแนกค่าใช้จ่ายตามหน้าที่แบบขั้นเดียว หรือ แบบหลายขั้น

ซึ่งสหกรณ์สามารถเลือกจัดทำงบกำไรขาดทุนแบบใดแบบหนึ่งได้ แต่ของสหกรณ์กำหนดให้จัดทำงบกำไรขาดทุน ที่มีลักษณะคล้ายกับงบกำไรขาดทุนแบบจำแนกค่าใช้จ่ายตามหน้าที่แบบขั้นเดียว โดยมีเฉพาะรายการที่เป็นรายได้จากการขายหรือการให้บริการ ซึ่งเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์ และรายได้อื่นเป็นรายได้จากการดำเนินงานนอกจากรายได้ธุรกิจหลัก เช่น ผลกำไรจากการขายเงินลงทุน หรือสินทรัพย์ ส่วนค่าใช้จ่ายจะแยกเป็น ต้นทุนขาย หรือต้นทุนการให้บริการ ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และกำไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปี

งบกำไรขาดทุนเป็นงบการเงินที่ผู้ใช้งบการเงินให้ความสนใจ ซึ่งสามารถใช้ข้อมูลทางการเงินบัญชีที่นำเสนอในงบกำไรขาดทุนเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจทางเศรษฐกิจ ดังนี้

1) ใช้วัดผลสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ เนื่องจากงบกำไรขาดทุนจะแสดงถึงกำไรหรือขาดทุนของสหกรณ์

2) ใช้ในการคาดคะเนความสามารถของสหกรณ์ ในการก่อให้เกิดกระแสเงินสดจากทรัพยากรที่มีอยู่ และในการพิจารณาประสิทธิภาพของสหกรณ์ในการจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติม ซึ่งในงบกำไรขาดทุนจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการประเมินการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีอยู่ในความควบคุมของสหกรณ์โดยเฉพาะความสามารถในการทำกำไร

3) ช่วยให้ผู้ใช้งบการเงินทราบโครงสร้างของรายได้และค่าใช้จ่าย ตลอดจนผลการดำเนินงานในช่วงเวลาหนึ่ง

3. หมายเหตุประกอบงบการเงิน

หมายเหตุประกอบงบการเงิน (notes of financial statements) หมายถึง รายงานทางการเงินที่แสดงถึงข้อมูลทางการเงินอื่นๆ ที่ใช้พิจารณาพร้อมกับข้อมูลในหน้างบการเงิน ตามข้อ 1 และข้อ 2 หรือเป็นรายละเอียดเพิ่มเติมสำหรับข้อมูลที่ไว้ในงบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน หรืองบต้นทุนขาย

ข้อมูลในหมายเหตุประกอบงบการเงิน ได้แก่ เกณฑ์การวัดค่าในการจัดทำงบการเงิน ซึ่งเกณฑ์วัดค่าที่ใช้ เช่น ราคาทุนเดิม ราคาทุนปัจจุบัน มูลค่าสุทธิที่จะได้รับ ราคายุติธรรม หรือมูลค่าปัจจุบัน นอกเหนือจากการเปิดเผยการบัญชีทั่วไป ในกรณีที่มีการใช้เกณฑ์วัดค่ามากกว่าหนึ่งเกณฑ์ สหกรณ์ต้องเปิดเผยว่าสินทรัพย์และหนี้สินแต่ละประเภทใช้เกณฑ์ใดในการวัดค่า และนโยบายการบัญชีที่จำเป็นต่อความเข้าใจในงบการเงิน

หมายเหตุประกอบงบการเงินมีประโยชน์ต่อสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

- 1) แสดงข้อมูลเกี่ยวกับเกณฑ์การจัดทำงบการเงินและนโยบายการบัญชีที่เลือกใช้กับรายการ และเหตุการณ์ทางบัญชีที่สำคัญ
- 2) เปิดเผยข้อมูลตามที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด
- 3) ให้ข้อมูลเพิ่มเติมที่ไม่ได้แสดงอยู่ในงบการเงิน แต่เป็นข้อมูลที่สำคัญเพื่อให้งบการเงินนั้นแสดงโดยถูกต้องตามที่ควร

หมายเหตุประกอบงบการเงิน ประกอบด้วย คำอธิบายและการวิเคราะห์รายละเอียดของจำนวนเงินที่แสดงในงบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด รวมทั้งข้อมูลเพิ่มเติม เช่น หนี้สินที่อาจเกิดขึ้นและภาวะผูกพัน การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องของสหกรณ์ เหตุการณ์สำคัญที่อาจจะเกิดขึ้นหลังวันที่ในงบการเงินแต่ก่อนวันที่ผู้สอบบัญชีแสดงความเห็นต่องบการเงิน เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในภายหน้า เป็นต้น

กิจกรรม 8.3.1

ส่วนประกอบของงบการเงินของสหกรณ์ มาตรฐานการรายงานทางการเงินสำหรับกิจการที่ไม่มีส่วนได้เสียสาธารณะ แตกต่างจากมาตรฐานการบัญชีสหกรณ์อย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 8.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.3 เรื่องที่ 8.3.1)

เรื่องที่ 8.3.2

องค์ประกอบและการนำเสนองบแสดงฐานะการเงินของสหกรณ์

งบแสดงฐานะการเงินเดิมชื่อ “งบดุล” งบแสดงฐานะการเงินเป็นงบการเงินที่ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับฐานะการเงินของสหกรณ์ ทำให้ผู้ใช้งบการเงินสามารถประเมินสภาพคล่องของสหกรณ์ และความเสี่ยงทางการเงินได้

งบแสดงฐานะการเงินจะให้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์ ทั้งนี้การแสดงผลสินทรัพย์และหนี้สินนั้นมีข้อกำหนดให้แยกแสดงรายการหมุนเวียนออกจากรายการไม่หมุนเวียน

1. องค์ประกอบของงบแสดงฐานะการเงินของสหกรณ์

งบแสดงฐานะการเงินของสหกรณ์ เป็นงบที่สหกรณ์ทุกประเภทต้องจัดทำ มีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ สินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์ ดังนี้

1.1 สินทรัพย์ ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

สินทรัพย์ของสหกรณ์จะถือว่าเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนก็ต่อเมื่อเข้าข้อใดข้อหนึ่งดังต่อไปนี้

1) สินทรัพย์นั้นเป็นเงินสด หรือรายการเทียบเท่าเงินสดที่ไม่มีข้อจำกัดในการใช้ ดังนั้นหากเป็นเงินสดหรือเงินฝากธนาคารที่มีข้อจำกัดในการใช้หรือเบิกถอนเป็นระยะเวลาเกินกว่า 12 เดือน นับจากวันที่ในรายงานทางการเงินสหกรณ์ต้องจัดประเภทเป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

2) มีความประสงค์ที่จะขายหรือใช้ประโยชน์ภายในรอบระยะเวลาการดำเนินงานตามปกติของสหกรณ์

3) เป็นสินทรัพย์ที่สหกรณ์มีไว้เพื่อวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อธุรกิจของสหกรณ์ หมายความว่า เป็นรายการที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ เช่น ลูกหนี้เงินให้กู้ ลูกหนี้การค้า สินค้าคงเหลือ เป็นต้น

4) เป็นสินทรัพย์ที่สหกรณ์คาดว่าจะให้ประโยชน์ภายใน 12 เดือน นับจากวันที่ในรายงานทางการเงิน

สินทรัพย์ที่ไม่ถือว่าเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนตามข้อ 1) ถึงข้อ 4) ให้สหกรณ์จัดประเภทเป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน แสดงดังภาพที่ 8.7

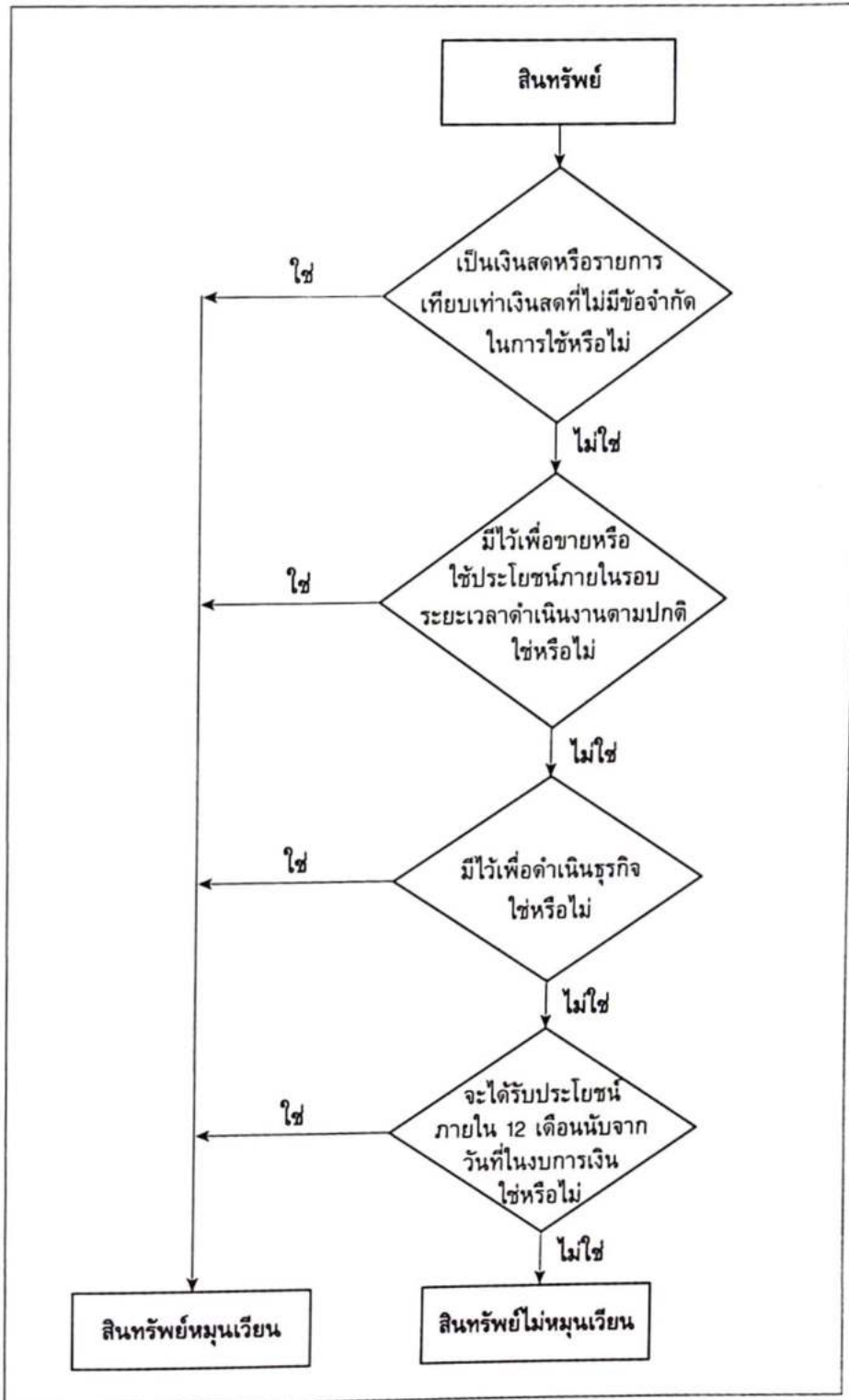
1.2 หนี้สิน และทุนของสหกรณ์ ประกอบด้วย หนี้สินหมุนเวียน หนี้สินไม่หมุนเวียน และทุนของสหกรณ์

หนี้สินของสหกรณ์จะถือว่าเป็นหนี้สินหมุนเวียนก็ต่อเมื่อเข้าข้อใดข้อหนึ่งดังต่อไปนี้

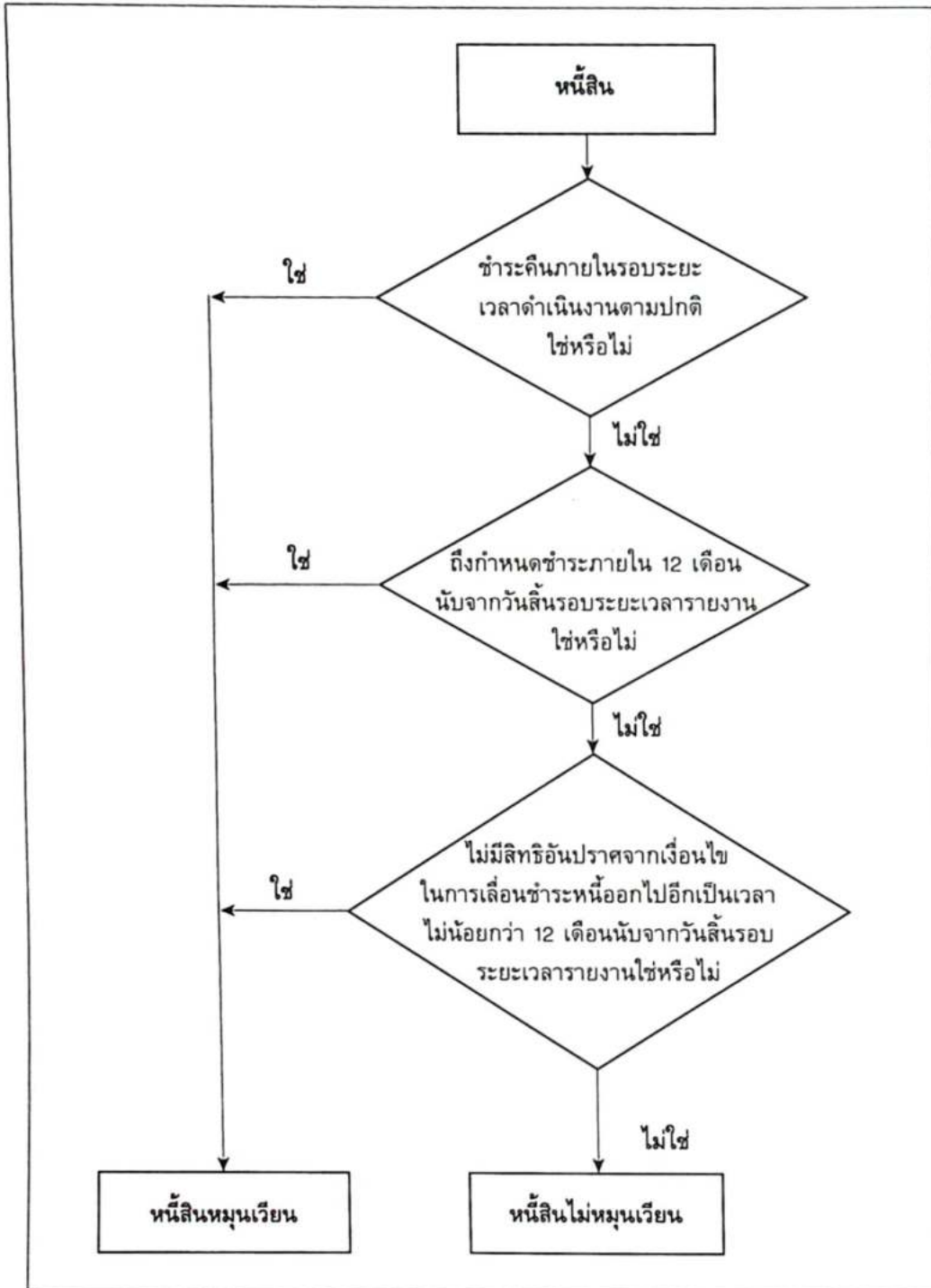
1) สหกรณ์คาดว่าจะจ่ายชำระคืนหนี้สินนั้นภายในรอบระยะเวลาการดำเนินงานปกติ โดยทั่วไป คือ 12 เดือน

2) หนี้สินนั้นถึงกำหนดชำระภายใน 12 เดือน นับจากวันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน

3) สหกรณ์ไม่มีสิทธิอันปราศจากเงื่อนไขในการเลื่อนการจ่ายชำระหนี้สินออกไปอีกเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 12 เดือน นับจากวันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน
 หนี้สินที่ไม่ถือว่าเป็นหนี้สินหมุนเวียนตามข้อ 1) ถึงข้อ 3) ให้สหกรณ์จัดประเภทเป็นหนี้สินไม่หมุนเวียน แสดงดังภาพที่ 8.8 ถัดไป



ภาพที่ 8.7 การจัดประเภทสินทรัพย์



ภาพที่ 8.8 การจัดประเภทหนังสือ

งบแสดงฐานะการเงินของสหกรณ์ทุกประเภทมีองค์ประกอบที่สำคัญ แสดงดังภาพที่ 8.9

สินทรัพย์		หน่วย: พันบาท
สินทรัพย์หมุนเวียน		80
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		<u>120</u>
รวมสินทรัพย์		<u>200</u>
หนี้สินและทุนของสหกรณ์		
หนี้สินหมุนเวียน		50
หนี้สินไม่หมุนเวียน		30
รวมหนี้สิน		80
ทุนของสหกรณ์		<u>120</u>
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์		<u>200</u>

ภาพที่ 8.9 องค์ประกอบของงบแสดงฐานะการเงิน

2. การนำเสนอของงบแสดงฐานะการเงินของสหกรณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้จัดทำคู่มือการจัดทำงบการเงินสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ และคู่มือการจัดทำงบการเงินสหกรณ์ประเภทการเกษตร ร้านค้า บริการ และเครดิตยูเนียน โดยรูปแบบงบการเงินที่จัดทำสำหรับสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ ได้กำหนดให้สหกรณ์ประเภทเครดิตยูเนียนที่ดำเนินธุรกิจเฉพาะสินเชื่อและรับฝากเงิน จัดทำรูปแบบงบการเงินแบบสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วย

2.1 การนำเสนอหรือการแสดงรายการในงบแสดงฐานะการเงินสำหรับสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ สหกรณ์ต้องแสดงรายการต่อไปนี้ในงบแสดงฐานะการเงินเป็นอย่างน้อย โดยแยกแสดงรายการแต่ละบรรทัดพร้อมจำนวนเงิน ดังนี้

2.1.1 สินทรัพย์ ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน และสินทรัพย์ไม่มีหมุนเวียน

1) สินทรัพย์หมุนเวียน ประกอบด้วย เงินสดและเงินฝากธนาคาร เงินฝากสหกรณ์อื่น เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง เงินลงทุนระยะสั้น เงินให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ-สุทธิ และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น

2) สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ประกอบด้วย เงินลงทุนระยะยาว เงินให้กู้ยืมระยะยาว-สุทธิ ลูกหนี้ระยะยาว-สุทธิ ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ สินทรัพย์ไม่มีตัวตน และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น

2.1.2 หนี้สินและทุนของสหกรณ์ ประกอบด้วย

1) หนี้สินหมุนเวียน ประกอบด้วย เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารและเงินกู้ยืมระยะสั้น ส่วนของหนี้สินไม่หมุนเวียนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี เงินรับฝาก ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยค้างจ่าย หนี้สินหมุนเวียนอื่น

2) หนี้สินไม่หมุนเวียน ประกอบด้วย เงินกู้ยืมระยะยาว เจ้าหนี้ค่าเช่าซื้อสินทรัพย์ หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น

3) ทุนของสหกรณ์ ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ..... บาท) ทุนสำรอง ทุนสะสมตามข้อบังคับระเบียบและอื่นๆ กำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์ ขาดทุนสะสม (ถ้ามี) และกำไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปี

ตัวอย่าง งบแสดงฐานะการเงินประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ดำเนินธุรกิจเฉพาะสินเชื่อและรับฝากเงิน แสดงได้ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์.....จำกัด

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่.....

สินทรัพย์	หมายเหตุ	ปี 25...x2	ปี 25...x1
		บาท	บาท
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2
เงินฝากสหกรณ์อื่น	3
เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง	
เงินลงทุนระยะสั้น	4
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ	5
ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ	6
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ-สุทธิ	7
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	8
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
เงินลงทุนระยะยาว	4
เงินให้กู้ยืมระยะยาว-สุทธิ	5
ลูกหนี้ระยะยาว-สุทธิ	6
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	9
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	10
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	11
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	
รวมสินทรัพย์	

	หมายเหตุ	ปี 25...x2 บาท	ปี 25...x1 บาท
หนี้สินและทุนของสหกรณ์			
หนี้สินหมุนเวียน			
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารและเงินกู้ยืมระยะสั้น	12
ส่วนของหนี้สินไม่หมุนเวียนที่ถึงกำหนดชำระภายใน			
หนึ่งปี	15,16
เงินรับฝาก	13
ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยค้างจ่าย			
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	14
รวมหนี้สินหมุนเวียน	
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
เงินกู้ยืมระยะยาว	15
เจ้าหนี้ค่าเช่าซื้อสินทรัพย์	16
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	17
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	
รวมหนี้สิน	
ทุนของสหกรณ์			
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ.....บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว	
หุ้นที่ชำระไม่เต็มมูลค่า	
ทุนสำรอง			
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ	18
กำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น	19
ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์			
(ขาดทุนสะสม)			
กำไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปี	20
รวมทุนของสหกรณ์	
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

(ลงชื่อ).....

(.....)

ประธานกรรมการ

(ลงชื่อ).....

(.....)

เลขานุการ

วันที่.....

2.2 นำเสนอหรือการแสดงรายการในงบแสดงฐานะการเงิน สำหรับสหกรณ์ประเภทการเกษตร นิคม ประมง ร้านค้า บริการ และเครดิตยูเนียนที่ดำเนินธุรกิจสินเชื่อ และรับฝากเงิน รวมทั้งธุรกิจอื่นๆ สหกรณ์ต้องแสดงรายการต่อไปนี้ในงบแสดงฐานะการเงินเป็นอย่างน้อย โดยแยกแสดงรายการแต่ละบรรทัด พร้อมจำนวนเงิน ดังนี้

2.2.1 สินทรัพย์ ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน และสินทรัพย์ไม่มีหมุนเวียน

1) สินทรัพย์หมุนเวียน ประกอบด้วย เงินสดและเงินฝากธนาคาร เงินฝากสหกรณ์อื่น เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง เงินลงทุนระยะสั้น เงินให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ-สุทธิ สินค้าคงเหลือ และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น

2) สินทรัพย์ไม่มีหมุนเวียน ประกอบด้วย เงินลงทุนระยะยาว เงินให้กู้ยืมระยะยาว-สุทธิ ลูกหนี้ระยะยาว-สุทธิ มูลค่าพันธบัตร-สุทธิ ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ สินทรัพย์ไม่มีตัวตน และสินทรัพย์ไม่มีหมุนเวียนอื่น

2.2.2 หนี้สินและทุนของสหกรณ์ ประกอบด้วย

1) หนี้สินหมุนเวียน ประกอบด้วย เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารและเงินกู้ยืมระยะสั้น เจ้าหนี้การค้า ส่วนของหนี้สินไม่หมุนเวียนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี เงินรับฝาก ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยค้างจ่าย หนี้สินหมุนเวียนอื่น

2) หนี้สินไม่หมุนเวียน ประกอบด้วย เงินกู้ยืมระยะยาว เจ้าหนี้ค่าเช่าซื้อสินทรัพย์ หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น

3) ทุนของสหกรณ์ ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ.....บาท) ทุนสำรอง ทุนสะสมตามข้อบังคับระเบียบและอื่นๆ กำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์ ขาดทุนสะสม (ถ้ามี) และกำไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปี

ตัวอย่าง งบแสดงฐานะการเงินประเภทสหกรณ์การเกษตร นิคม ประมง ร้านค้า บริการ และเครดิตยูเนียนที่ดำเนินธุรกิจสินเชื่อและรับฝากเงิน รวมทั้งธุรกิจอื่นๆ แสดงได้ดังนี้

สหกรณ์..... จำกัด

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 25x2 และ 25x1

สินทรัพย์	หมายเหตุ	ปี 25...x2 บาท	ปี 25...x1 บาท
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2
เงินฝากสหกรณ์อื่น	
เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง	
เงินลงทุนระยะสั้น	
เงินให้กู้ระยะสั้น - สุทธิ	
ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ	
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ - สุทธิ	
สินค้า/วัตถุดิบคงเหลือ	
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
เงินลงทุนระยะยาว	
เงินให้กู้ยืมระยะยาว-สุทธิ	
ลูกหนี้ระยะยาว - สุทธิ	
มูลค่าพันธบัตร - สุทธิ	
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ	
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	
รวมสินทรัพย์	

	หมายเหตุ	ปี 25...x2 บาท	ปี 25...x1 บาท
หนี้สินและทุนของสหกรณ์			
หนี้สินหมุนเวียน			
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารและเงินกู้ยืมระยะสั้น	
เจ้าหนี้การค้า	
ส่วนของหนี้ระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	
เงินรับฝาก	
ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยค้างจ่าย	
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	
รวมหนี้สินหมุนเวียน	
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
เงินกู้ยืมระยะยาว	
เจ้าหนี้ค่าเช่าซื้อสินทรัพย์	
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	
รวมหนี้สิน	
ทุนของสหกรณ์			
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)	
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว	
หุ้นที่ชำระไม่ครบมูลค่า	
ทุนสำรอง	
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่นๆ	
กำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น	
ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์	
(ขาดทุนสะสม)	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปี	
รวมทุนของสหกรณ์	
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	

กิจกรรม 8.3.2

งบแสดงฐานะการเงินของสหกรณ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 8.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.3 เรื่องที่ 8.3.2)

เรื่องที่ 8.3.3

องค์ประกอบและการนำเสนองบกำไรขาดทุนของสหกรณ์

งบกำไรขาดทุน หมายถึง รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ สำหรับงวดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นรายเดือน สามเดือน หรือหกเดือน แต่โดยปกติจะเป็นหนึ่งปี ทั้งนี้สหกรณ์ ต้องรับรู้รายการรายได้และค่าใช้จ่ายทุกรายการสำหรับงวดในงบกำไรขาดทุน เพื่อคำนวณหาผลกำไร (ขาดทุน)

1. องค์ประกอบงบกำไรขาดทุนของสหกรณ์

สหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ และเครดิตยูเนียนที่ดำเนินธุรกิจเฉพาะธุรกิจสินเชื่อและรับฝากเงิน ต้องแสดงองค์ประกอบดังต่อไปนี้ในงบกำไรขาดทุนเป็นอย่างน้อย โดยแยกแสดงรายการแต่ละบรรทัดพร้อมจำนวนเงิน

- 1) รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากการลงทุน
- 2) ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและเงินลงทุน
- 3) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
 - 3.1) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่
 - 3.2) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์
 - 3.3) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสมาชิก
 - 3.4) ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น
- 4) กำไร (ขาดทุน) สุทธิ

สหกรณ์ประเภทการเกษตร นิคม ประมง ร้านค้า บริการ และเครดิตยูเนียนที่ดำเนินธุรกิจสินเชื่อและรับฝากเงิน รวมทั้งธุรกิจอื่นๆ ต้องแสดงรายการดังต่อไปนี้ในงบกำไรขาดทุนเป็นอย่างน้อย โดยแยกแสดงรายการแต่ละบรรทัดพร้อมจำนวนเงิน ดังนี้

- 1) ขาย/บริการ
- 2) ต้นทุนขาย/บริการ (งบทันทุนขาย/บริการ)
- 3) กำไรจากการขายผ่อนชำระปีปัจจุบันที่ยังไม่ได้รับเงิน หรือกำไรจากการขายผ่อนชำระปีก่อนที่ได้รับเงินในปีปัจจุบัน
- 4) รายได้เฉพาะธุรกิจ
- 5) ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ
- 6) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- 7) กำไร (ขาดทุน) สุทธิ

สหกรณ์จะรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายสำหรับงวด ซึ่งรายได้ที่สูง หรือต่ำกว่าค่าใช้จ่าย คือ กำไร หรือขาดทุน องค์ประกอบที่สำคัญของงบกำไรขาดทุน แสดงดังภาพที่ 8.10

	หน่วย: พันบาท
รายได้ (รายได้หลักของธุรกิจสหกรณ์)	200
ค่าใช้จ่าย (ต้นทุนทางการเงิน หรือต้นทุนขาย)	120
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	80
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	20
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	30
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	70

ภาพที่ 8.10 องค์ประกอบงบกำไรขาดทุน

2. การนำเสนองบกำไรและขาดทุนของสหกรณ์

งบกำไรขาดทุนเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินที่นำเสนอพร้อมงบแสดงฐานะการเงิน เพื่อเสนอผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในรอบระยะเวลาบัญชี สามารถแบ่งการแสดงผลการดำเนินงานในงบกำไรขาดทุนได้ดังนี้

2.1 สหกรณ์ประเภทออมทรัพย์และเครดิตยูเนียนที่ดำเนินธุรกิจเฉพาะสินเชื่อและรับฝากเงิน

2.2 สหกรณ์ประเภทการเกษตร นิคม ประมง ร้านค้า บริการ และเครดิตยูเนียนที่ดำเนินธุรกิจสินเชื่อและรับฝากเงิน รวมทั้งธุรกิจอื่น ๆ

2.1 สหกรณ์ประเภทออมทรัพย์และเครดิตยูเนียนที่ดำเนินธุรกิจเฉพาะสินเชื่อและรับฝากเงิน การแสดงผลการดำเนินงานในงบกำไรขาดทุน โดยแยกแสดงผลการแต่ละบรรทัดพร้อมจำนวนเงิน ดังนี้

1) **รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากเงินลงทุน** ประกอบด้วย ดอกเบี้ยรับเงินให้กู้ ดอกเบี้ยรับเงินฝาก ผลตอบแทนจากเงินลงทุน และกำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุน ฯลฯ

2) **ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและเงินลงทุน** ประกอบด้วย ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืมระยะสั้น ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืมระยะยาว ขาดทุนจากการจำหน่ายเงินลงทุน ฯลฯ

3) **หนี้สงสัยจะสูญและหนี้สูญเป็นรายการหักเพื่อให้สหกรณ์รับรู้รายได้ที่แท้จริง** ประกอบด้วย หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้เงินให้กู้ หนี้สงสัยจะสูญดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ หนี้สูญลูกหนี้เงินให้กู้ หนี้สูญ ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ ฯลฯ

4) **รายได้อื่น** ประกอบด้วย รายได้ค่าธรรมเนียมแรกเข้า เงินรางวัล..... ดอกเบี้ยรับตามคำพิพากษา กำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์ หนี้สูญรับคืนลูกหนี้เงินให้กู้ หนี้สูญรับคืนดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ ฯลฯ

5) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

5.1) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ เช่น เงินเดือน ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ บำเหน็จ
เจ้าหน้าที่ ฯลฯ

5.2) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ เช่น ค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจ่าย
(ที่ดินอาคารและอุปกรณ์) ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษาอาคารและอุปกรณ์ ค่าเบี้ยประกันภัย ขาดทุนจากการ
จำหน่ายสินทรัพย์ ฯลฯ

5.3) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสมาชิก เช่น ค่าสวัสดิการสมาชิก เงินช่วยเหลือสมาชิก
ค่าใช้จ่ายในการอบรมสมาชิก ฯลฯ

5.4) ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น เช่น ค่าเบี้ยประชุม ค่ารับรอง ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์
ค่าใช้จ่ายประชุมใหญ่ ค่าตอบแทนผู้ตรวจสอบกิจการ ค่าตอบแทนผู้สอบบัญชี ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์
ค่าไปรษณีย์ หนังสือจะสูญลูกหนี้ตามคำพิพากษา หนังสือจะสูญลูกหนี้ระหว่างดำเนินคดี หนังสือจะ
สูญดอกเบี้ยตามคำพิพากษา หนังสือสูญลูกหนี้ตามคำพิพากษาหนังสือสูญลูกหนี้ระหว่างดำเนินคดี หนังสือสูญดอกเบี้ย
ตามคำพิพากษา ค่าใช้จ่ายอื่น ฯลฯ

6) กำไร (ขาดทุน) สุทธิ เป็นการนำยอดรายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากเงินลงทุนสุทธิ
บวกด้วย ยอดรวมรายได้อื่น หักด้วยยอดรวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ผลลัพธ์แสดงเป็นกำไร หรือ
ขาดทุนสุทธิ

ตัวอย่าง งบกำไรขาดทุนประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ดำเนินธุรกิจ
เฉพาะสินเชื่อและรับฝากเงิน แสดงได้ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์.....จำกัด
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....25x2 และ 25x1

	ปี 25x2		ปี 25x1	
	บาท	%	บาท	%
รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากเงินลงทุน				
ดอกเบี้ยรับเงินให้กู้
ดอกเบี้ยรับเงินฝาก
ผลตอบแทนจากเงินลงทุน
กำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุน
.....
.....
รวมรายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากเงินลงทุน	100	100
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและเงินลงทุน				
ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก
ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืมระยะสั้น
ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืมระยะยาว
ขาดทุนจากการจำหน่ายเงินลงทุน
.....
.....
รวมค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและเงินลงทุน
หัก				
หนี้สงสัยจะสูญและหนี้สูญ				
หนี้สงสัยจะสูญ - ลูกหนี้เงินให้กู้
หนี้สงสัยจะสูญ - ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ
หนี้สูญ - ลูกหนี้เงินให้กู้
หนี้สูญ - ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ
รวมหนี้สงสัยจะสูญและหนี้สูญ
รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากเงินลงทุนสุทธิ

	ปี 25x2		ปี 25x1	
	บาท	%	บาท	%
บวก รายได้อื่น				
ค่าธรรมเนียมแรกเข้า
เงินรางวัลสลากออมสิน
ดอกเบี้ยรับตามคำพิพากษา
กำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์
หนี้สูญรับคืน - ลูกหนี้เงินให้กู้
หนี้สูญรับคืน - ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ
.....
.....
รวมรายได้อื่น	<u>.....</u>	<u>.....</u>	<u>.....</u>	<u>.....</u>
หัก				
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน				
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่				
เงินเดือน
ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ
บำเหน็จเจ้าหน้าที่
.....
.....
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับที่ดิน อาคารและอุปกรณ์				
ค่าเสื่อมราคา
ค่าตัดจ่าย..... (เกี่ยวกับที่ดิน อาคารและอุปกรณ์)
ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษาอาคารและอุปกรณ์
ค่าเบี้ยประกันภัย
ขาดทุนจากการจำหน่ายสินทรัพย์				
(เกี่ยวกับที่ดิน อาคารและอุปกรณ์)
.....
.....
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสมาชิก				
ค่าสวัสดิการสมาชิก
.....
.....
.....

	ปี 25x2		ปี 25x1	
	บาท	%	บาท	%
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น				
ค่าเบี้ยประชุม
ค่ารับรอง
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์
ค่าใช้จ่ายประชุมใหญ่
ค่าตอบแทนผู้ตรวจสอบกิจการ
ค่าตอบแทนผู้สอบบัญชี
ค่าน้ำ - ค่าไฟฟ้า
หนังสือจะสูญ - ลูกหนี้ตามคำพิพากษา
หนังสือจะสูญ - ลูกหนี้ระหว่างดำเนินคดี
หนังสือจะสูญ - ดอกเบี้ยตามคำพิพากษา
หนี้สูญ - ลูกหนี้ตามคำพิพากษา
หนี้สูญ - ลูกหนี้ระหว่างดำเนินคดี
หนี้สูญ - ดอกเบี้ยตามคำพิพากษา
.....
.....
ค่าใช้จ่ายอื่น
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ

2.2 สหกรณ์ประเภทการเกษตร นิคม ประมง ร้านค้า บริการ และเครดิตยูเนียนที่ดำเนินธุรกิจสินเชื่อและรับฝากเงิน รวมทั้งธุรกิจอื่นๆ โดยแยกแสดงรายการแต่ละบรรทัดพร้อมจำนวนเงิน ดังนี้

1) **ขาย/บริการ** หมายถึง รายได้ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตรและการผลิตสินค้า และธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร ทั้ง 5 ธุรกิจรวมกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกำเนินธุรกิจของสหกรณ์ประเภทนั้นๆ โดยยอดขายแต่ละธุรกิจ มีดังนี้

1.1) ธุรกิจสินเชื่อ รายได้เกิดจากดอกเบี้ยรับเงินให้กู้

1.2) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ประกอบด้วย

1.2.1) รายได้จากการขายสินค้า ประเภทการเกษตร เช่น ขายปุ๋ย ขายเครื่องจักรกลทางการเกษตร ขายเคมีการเกษตร หรือขายอาหารสัตว์ เป็นต้น

1.2.2) รายได้จากการขายสินค้าน้ำมันเชื้อเพลิง

1.2.3) รายได้จากการขายสินค้าอื่นๆ เช่น สินค้าทั่วไป สินค้าผ่อนชำระ สินค้ารับฝากขาย หรือสินค้าผ่านบัญชี

1.3) ธุรกิจรวบรวมผลผลิตผล ประกอบด้วย ขายผลผลิตผลทางการเกษตร เช่น ขายข้าวเปลือก ขายข้าวโพด ขายยางพารา ขายน้ำนมดิบ ขายถั่วเหลือง เป็นต้น

1.4) ธุรกิจแปรรูปผลผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้า ประกอบด้วย การแปรรูปข้าวสาร แปรรูปนม แปรรูปยางพารา แปรรูปผลผลิตอื่น ๆ ผลิตสินค้าประเภทสัตว์เลี้ยงเพื่อขาย เช่น โคขุน สุกรขุน หรือประเภทสัตว์เลี้ยงเพื่อขายผลผลิต เช่น การเลี้ยงไก่ ผลิตผลประกอบด้วยไข่ไก่ มูลไก่ หรือขนไก่

1.5) ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร ประกอบด้วย รายได้ค่าบริการสูบน้ำ รายได้ค่าบริการปรับพื้นที่ รายได้ค่าบริการผสมเทียมสัตว์ รายได้ค่าบริการออกอาชญาบัตร ฯลฯ

2) **ต้นทุนขาย/บริการ** หมายถึง ต้นทุนของสินค้าหรือบริการ ทั้ง 5 ธุรกิจรวมกัน โดยต้นทุนขาย/บริการ มีดังนี้

2.1) ธุรกิจสินเชื่อ ประกอบด้วย ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืม และเงินรับฝาก

2.2) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ประกอบด้วย สินค้าคงเหลือต้นปี บวกซื้อสินค้า และค่าใช้จ่ายในการซื้อ หักด้วยสินค้าเสื่อมสภาพเสียหายตัดบัญชี หรือหักด้วยสินค้าคงเหลือสิ้นปี (สภาพปกติ หรือสภาพเสื่อมชำรุด)

2.3) ธุรกิจรวบรวมผลผลิตผล ประกอบด้วย ผลิตผลคงเหลือต้นปี บวก ซื้อผลิตผล และค่าใช้จ่ายในการซื้อผลิตผล หัก ผลิตผลเสื่อมสภาพเสียหายตัดบัญชี และผลิตผลคงเหลือสิ้นปี (สภาพปกติ หรือสภาพเสื่อมชำรุด)

2.4) ธุรกิจแปรรูปผลผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้า ประกอบด้วย สินค้าคงเหลือต้นปี บวก ต้นทุนการผลิต หัก สินค้าเสื่อมสภาพเสียหายตัดบัญชี หักสินค้าคงเหลือต้นปี (สภาพปกติ หรือ เสื่อมชำรุด)

2.5) ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร ประกอบด้วย ค่าบริการบวกด้วยค่าใช้จ่ายในการให้บริการ

3) **กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น** หมายถึง ผลต่างระหว่างขาย/บริการ และต้นทุนขาย/บริการ กรณียอดขาย/บริการสูงกว่าต้นทุนขาย/บริการ ผลต่างถือเป็นกำไรขั้นต้น ในกรณีตรงข้ามผลต่างถือเป็นขาดทุนขั้นต้น

4) **รายได้เฉพาะธุรกิจ** หมายถึง รายได้ที่สามารถแบ่งได้ชัดเจนว่าเป็นของธุรกิจประเภทใด โดยเฉพาะ แต่ไม่ใช่รายได้หลักจากธุรกิจนั้นๆ เช่น รายได้ค่าปรับลูกหนี้ หนี้สูญรับคืน เป็นต้น รวมถึงรายได้อื่นที่สามารถแบ่งได้ชัดเจนว่าเป็นของธุรกิจนั้นๆ โดยให้แสดงรายได้เฉพาะธุรกิจเป็นยอดรวม

5) **ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ** หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่สามารถแบ่งได้ชัดเจนว่าเป็นของธุรกิจประเภทใดโดยเฉพาะ เช่น ค่าใช้จ่ายในการขาย หนี้สงสัยจะสูญ ค่าเสียหายจากสินค้าขาดบัญชี ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ที่นำมาใช้ในธุรกิจนั้นๆ โดยเฉพาะ รวมถึงค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่สามารถแบ่งได้ชัดเจนว่าเป็นของธุรกิจนั้นๆ โดยให้แสดงค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจเป็นยอดรวม

6) **กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ** เป็นการนำกำไรขั้นต้น หรือขาดทุนขั้นต้น บวกรายได้ เฉพาะธุรกิจแล้วหักด้วยค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ เพื่อแสดงถึงกำไร หรือขาดทุนของแต่ละธุรกิจ และกรณี ขาดทุนให้แสดงตัวเลขในวงเล็บ ซึ่งข้อนี้ต้องสัมพันธ์กับรายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ ทั้ง 5 ด้าน

7) **รายได้อื่น** หมายถึง รายได้อื่นๆ ที่ไม่ใช่รายได้จากธุรกิจของสหกรณ์และรายได้ที่ไม่ สามารถจำแนกได้ว่าเป็นของธุรกิจใด เช่น ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร ค่าธรรมเนียมแรกเข้า ผลตอบแทน จากการลงทุน กำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุน รายได้เบ็ดเตล็ด เป็นต้น โดยแสดงรายได้อื่นเป็นยอดรวม ซึ่งรายละเอียดรายได้อื่นจะปรากฏเป็นรายละเอียดประกอบงบการเงิน

8) **รวม** หมายถึง นำยอดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจบวก (หัก) รายได้อื่น แต่หากไม่มี รายได้อื่น ก็ไม่ต้องแสดงรายการรายได้

9) **ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน** หมายถึง ค่าใช้จ่ายทั่วไปที่เกิดขึ้นในการบริหารกิจการเป็น ส่วนรวมเช่น เงินเดือนค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าเบี้ยประชุม ค่าเบี้ยเลี้ยงค่าพาหนะ เป็นต้น ทั้งนี้เป็นการ แสดงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเป็นยอดรวม

10) **กำไร (ขาดทุน) สุทธิ** ให้นำยอดรวมหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ผลลัพธ์แสดงเป็น กำไร หรือขาดทุนสุทธิ

รูปแบบงบกำไร (ขาดทุน) แสดงดังนี้

สหกรณ์.....จำกัด

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่

	ปี 25x2		ปี 25x1	
	บาท	%	บาท	%
ขาย/บริการ	100	100
หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบทันทุนขาย/บริการ)
กำไร (ขาดทุน) ข้างต้น
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ

หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ (รายละเอียด...)
บวก รายได้อื่น (รายละเอียด...)
รวม
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (รายละเอียด...)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 1

รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจสินเชื่อ

	ปี 25x2		ปี 25x1	
	บาท	%	บาท	%
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้ - รับจริง
- ค้างรับ
รวม	100	100
หัก ต้นทุนบริการ
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
- รายได้ค่าปรับลูกหนี้เงินกู้
- หนี้สูญรับคืนลูกหนี้เงินกู้
-
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้เงินกู้
- หนี้สงสัยจะสูญดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ
- ค่าใช้จ่ายในการติดตามหนี้
- ค่าใช้จ่ายในการสอบทานหนี้
- เงินเดือน
-
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ

รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

	ปี 25x2		ปี 25x1	
	บาท	%	บาท	%
ขายสินค้าประเภทการเกษตร				
ขายปุย
ขายเครื่องจักรกลการเกษตรและอุปกรณ์
ขายเคมีการเกษตร
ขายอาหารสัตว์
.....
ขายสินค้าประเภทน้ำมัน				
ขายน้ำมันเชื้อเพลิง
ขายน้ำมันหล่อลื่น
.....
ขายสินค้าอื่น ๆ				
ขายสินค้าทั่วไป
ขายสินค้าผ่อนชำระ
ขายสินค้ารับฝากขาย
ขายสินค้าผ่านบัญชี
.....
รวม	100	100
หัก				
ต้นทุนขาย
สินค้าประเภทการเกษตร
สินค้าประเภทน้ำมัน
สินค้าอื่น ๆ :-				
สินค้าทั่วไป
สินค้าผ่อนชำระ
สินค้ารับฝากขาย
สินค้าผ่านบัญชี
.....
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น
หัก กำไรจากการขายผ่อนชำระปีปัจจุบันที่ยังไม่ได้รับเงิน
บวก กำไรจากการขายผ่อนชำระปีก่อนที่ได้รับเงินในปีปัจจุบัน

	ปี 25x2		ปี 25x1	
	บาท	%	บาท	%
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ
- รายได้ค่าปรับลูกหนี้การค้า
- สินค้าขาดบัญชีที่ได้รับชดใช้
- ดอกผลจากการขายผ่อนชำระ
-
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	<u>.....</u>	<u>.....</u>	<u>.....</u>	<u>.....</u>
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- ค่าใช้จ่ายในการขาย
- ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้เพื่อจัดหาวัสดุการเกษตร
- ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้า
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้การค้า
- ค่าเสื่อมราคาโรงเก็บสินค้า
- ค่าเสียหายจากสินค้าขาดบัญชี
- ค่าเสียหายจากสินค้าเสื่อมสภาพตัดบัญชี
- ค่าเสียหายจากน้ำมันเชื้อเพลิงสูญระเหย
- ขาดทุนจากการตีราคาสินค้าลดลง
- เงินเดือน
-	<u>.....</u>	<u>.....</u>	<u>.....</u>	<u>.....</u>
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	<u>.....</u>	<u>.....</u>	<u>.....</u>	<u>.....</u>
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ	<u>.....</u>	<u>.....</u>	<u>.....</u>	<u>.....</u>

รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจรวบรวมผลผลิต

	ปี 25x2		ปี 25x1	
	บาท	%	บาท	%
ขายข้าวเปลือก
ขายข้าวโพด
ขายยางพารา
ขายน้ำมันดิบ
ขายถั่วเหลือง
.....
รวม	100	100
หัก ต้นทุนขาย
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ
- ผลผลิตขาดบัญชีที่ได้รับชดใช้
- หนี้สูญรับคืนลูกหนี้ค่าผลผลิต
-
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ
- ค่าใช้จ่ายในการขาย
- ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาผลผลิต
- ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้เพื่อสร้างโกดังเก็บผลผลิต
- ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้เพื่อรวบรวมผลผลิต
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ค่าผลผลิต
- ค่าเสื่อมราคาฉางและอุปกรณ์รวบรวมผลผลิต
- ค่าเสียหายจากผลผลิตขาดบัญชี
- ค่าเสียหายจากผลผลิตยุบตัวตามสภาพ
- ค่าเสียหายจากผลผลิตเสื่อมสภาพตัดบัญชี
- ขาดทุนจากการตีราคาผลผลิตลดลง
- เงินเดือน
-
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 4

รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจแปรรูปผลผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้า

	ปี 25x2		ปี 25x1	
	บาท	%	บาท	%
แปรรูปผลผลิตผลการเกษตร				
ประเภทข้าวเปลือก				
ขายข้าวสาร
ขายปลายข้าว
ขายรำ
ขายแกลบ
.....
รวม	100	100
หัก ต้นทุนขาย
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
- ข้าวเปลือกขาดบัญชีที่ได้รับชดใช้
- ข้าวสารขาดบัญชีที่ได้รับชดใช้
- ขายกระสอบเก่า
- กำไรจากการตีราคาข้าวเปลือกเพิ่มขึ้น
-
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- ค่าใช้จ่ายในการขาย
- ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาข้าวเปลือก
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ผลิตผลข้าวเปลือก
- ค่าเสียหายจากข้าวเปลือกขาดบัญชี
- ค่าเสียหายจากข้าวสารขาดบัญชี
- ค่าเสียหายจากข้าวเปลือกยุบตัวตามสภาพ
- ค่าเสียหายจากข้าวเปลือกเสื่อมสภาพตัดบัญชี
- ค่าเสียหายจากข้าวสารเสื่อมสภาพตัดบัญชี
- ขาดทุนจากการตีราคาข้าวเปลือกลดลง
-
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ

	ปี 25x2		ปี 25x1	
	บาท	%	บาท	%
ประเภทผลผลิตอื่นๆ				
ขายลำไยอบแห้ง
.....
รวม	100	100
หัก ต้นทุนขาย
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
- ลำไยอบแห้งขาดบัญชีได้รับชดใช้
- กำไรจากการตีราคาผลผลิต / (ระบุชื่อ) เพิ่มขึ้น
-
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- ค่าใช้จ่ายในการขาย
- ค่าเสื่อมราคาโรงเก็บสินค้า
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ผลิตผล.....(ระบุชื่อ)
- ค่าเสียหายจากลำไยขาดบัญชี
- ค่าเสียหายจากผลิตผล (ระบุชื่อ) เสื่อมสภาพตัดบัญชี
- ขาดทุนจากการตีราคาลำไยอบแห้งลดลง
-
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ
ประเภทน้ำมันดิบ				
ขายนมสดพลาสเจอร์ไรส์
ขายนมสดกล่อง UHT
.....
รวม	100	100
หัก ต้นทุนขาย
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
- หนี้สูญรับคืนลูกหนี้ผลิตภัณฑ์นม
- กำไรจากการตีราคาสินค้าเพิ่มขึ้น
-
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ

	ปี 25x2		ปี 25x1	
	บาท	%	บาท	%
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ผลิตภัณฑ์นม
- ค่าเสียหายจากผลิตภัณฑ์นมขาดบัญชี
- ค่าเสียหายจากน้ำมันดิบขาดบัญชี
- ค่าเสียหายผลิตภัณฑ์นมเสื่อมสภาพตัดบัญชี
- ขาดทุนจากการตีราคาผลิตภัณฑ์นมลดลง
-
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ
ประเภทสัตว์เลี้ยงเพื่อขาย				
ขายโคขุน
ขายสุกรขุน
.....
รวม	100	100
หัก ต้นทุนขาย
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
- โฉ/สุกรขุนขาดบัญชีได้รับชดใช้
- หนี้สูญรับคืนลูกหนี้ค่าโค/สุกรขุน
-
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- ขาดทุนจากการตีราคา (ระบุชื่อ) ลดลง
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ค่าโค/สุกรขุน
-
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ

	ปี 25x2		ปี 25x1	
	บาท	%	บาท	%
ประเภทสัตว์เลี้ยงเพื่อขายผลิตผล				
เลี้ยงไก่ไข่				
ขายไข่ไก่
กำไรจากการขายไก่ปลดแล้ว
ขายมูลไก่
ขายขนไก่
.....
รวม	100	100
หัก ต้นทุนขาย
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
- ไข่ไก่ขาดบัญชีที่ได้รับชดใช้
- หนี้สูญรับคืนลูกหนี้..... (ระบุชื่อ)
- กำไรจากการตีราคาไข่ไก่เพิ่มขึ้น
-
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้... (ระบุชื่อ)
- ค่าเสียหายจากไข่ไก่ขาดบัญชี
- ขาดทุนจากการตีราคาไข่ไก่ลดลง
-
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 5

รายละเอียดกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร

	ปี 25x2		ปี 25x1	
	บาท	%	บาท	%
รายได้ค่าบริการสูบน้ำ
รายได้ค่าบริการปรับพื้นที่
รายได้ค่าบริการผสมเทียมสัตว์
รายได้ค่าบริการออกอาชญาบัตร
.....
รวม	100	100
หัก ต้นทุนบริการ
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
-
-
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
- ค่าใช้จ่ายสำหรับแปลงสาธิต
- ค่าบำรุงรักษาเครื่องจักร
- ค่าซ่อมแซมเครื่องจักรและอุปกรณ์
- หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ค่าบริการ
- ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรและอุปกรณ์
- เงินเดือน
-
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 6

รายละเอียดรายได้อื่น

	ปี 25x2		ปี 25x1	
	บาท	%	บาท	%
ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร
ดอกเบี้ยเงินฝากสหกรณ์อื่น
รายได้ค่าเช่า
ค่าธรรมเนียมแรกเข้า
ผลตอบแทนการลงทุน
.....
.....
รายได้เบ็ดเตล็ด

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 7

รายละเอียดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

	ปี 25x2		ปี 25x1	
	บาท	%	บาท	%
เงินเดือนและค่าจ้าง
ค่าล่วงเวลา
ค่าเบี้ยประชุม
ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ
ค่ารับรอง
บำเหน็จเจ้าหน้าที่
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์
ค่าใช้จ่ายในการประชุมใหญ่
หนังสือสัจจะสุญ
ค่าเสื่อมราคาอาคารและอุปกรณ์
ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษาอาคารและอุปกรณ์
ค่าเช่าสำนักงาน
ค่าน้ำ - ค่าไฟฟ้า
ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก
.....
.....
.....
ค่าใช้จ่ายอื่น

กิจกรรม 8.3.3

จงอธิบายองค์ประกอบสำคัญของงบกำไรขาดทุนของสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 8.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.3 เรื่องที่ 8.3.3)

เรื่องที่ 8.3.4

องค์ประกอบและการนำเสนองบกระแสเงินสดของสหกรณ์

ในการจัดทำงบการเงินของสหกรณ์ สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ดำเนินธุรกิจเฉพาะธุรกิจสินเชื่อและรับฝากเงิน ซึ่งกรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนดให้สหกรณ์ทั้ง 2 ประเภทจัดทำงบการเงินแบบเดียวกัน เนื่องจากการดำเนินธุรกิจด้านการเงินเช่นกัน ประกอบกับพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ. 2542 กำหนดให้สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงิน ที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายดังกล่าวนอกเหนือจากต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 ด้วย การดำเนินธุรกิจสินเชื่อและเงินรับฝากสหกรณ์ต้องบริหารกระแสเงินสดเพื่อให้ทราบถึงแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินสด กรมตรวจบัญชีสหกรณ์จึงกำหนดให้รายงานทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนดำเนินธุรกิจเฉพาะธุรกิจสินเชื่อและรับฝากเงินต้องจัดทำงบกระแสเงินสด เพื่อประโยชน์ในการบริหารธุรกิจของสหกรณ์

1. องค์ประกอบของงบกระแสเงินสด

งบกระแสเงินสด หมายถึง รายการแสดงถึงการได้มาและใช้ไปของเงินสด และรายการเทียบเท่าเงินสดในระหว่างรอบระยะเวลาบัญชี โดยจำแนกเป็นกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน และกระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน ซึ่งรายการเทียบเท่าเงินสด หมายถึง เงินลงทุนระยะสั้นที่มีสภาพคล่องสูงซึ่งพร้อมที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดในจำนวนที่ทราบได้และมีความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงในมูลค่าน้อยหรือไม่มีนัยสำคัญ (ตามมาตรฐานบัญชี ฉบับที่ 7 ปรับปรุง 2555)

กระแสเงินสดของสหกรณ์ หมายถึง การเข้าและออกของเงินสดในมือ เงินฝากธนาคาร เงินฝากขุมหุ้นสหกรณ์และเงินฝากสหกรณ์อื่น

จากความหมายของงบกระแสเงินสดดังกล่าว จะเห็นได้ว่า งบกระแสเงินสด มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

1.1 กิจกรรมดำเนินงาน หมายถึง กระแสเงินสดที่เกิดจากกิจกรรมหลักที่ก่อให้เกิดรายได้หลัก และค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ หรือรายการที่มีผลกระทบต่อกำไร (ขาดทุน) ของสหกรณ์

1.2 กิจกรรมลงทุน หมายถึง กระแสเงินสดที่เกิดจากการลงทุนในสินทรัพย์และการจำหน่ายสินทรัพย์ไม่ว่าจะเป็นระยะสั้น หรือระยะยาว ได้แก่ การซื้อ การสร้าง และจำหน่ายที่ดิน อาคาร อุปกรณ์

1.3 กิจกรรมจัดหาเงิน หมายถึง กระแสเงินสดที่เกิดจากสหกรณ์จัดหาเงินทุนเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และการจ่ายชำระคืน ได้แก่ ทุนเรือนหุ้น เงินกู้ยืมทั้งระยะสั้นและระยะยาว เงินรับฝาก เป็นต้น

2. การนำเสนองบกระแสเงินสดของสหกรณ์

การนำเสนองบกระแสเงินสดของสหกรณ์แสดงได้ดังนี้

กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน สามารถแยกแสดงได้ 2 วิธี คือ

2.1 วิธีทางตรง แสดงเงินสดรับและเงินสดจ่ายตามลักษณะของรายการหลักที่สำคัญ

2.2 วิธีทางอ้อม แสดงด้วยยอดกำไรหรือขาดทุนสุทธิปรับปรุงด้วยผลกระทบของรายการที่ไม่เกี่ยวกับเงินสดและรายการค้างรับ ค้างจ่ายของเงินสด และเงินสดจ่ายในอดีตหรือในอนาคต และรายการของรายได้หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับกระแสเงินสดจากการลงทุนหรือจัดหาเงิน

สำหรับสหกรณ์กิจกรรมดำเนินงานจะใช้วิธีทางอ้อม ซึ่งประกอบด้วยรายการดังนี้

1) กำไร (ขาดทุน) สุทธิ หมายถึง รายการกำไร (ขาดทุน) สุทธิตามงบกำไรขาดทุน กรณีขาดทุนสุทธิจะนำเสนอตัวเลขไว้ในวงเล็บ และถือว่ามีค่าเป็นลบ (-)

2) รายการปรับปรุงเพื่อกระทบยอดกำไร (ขาดทุน) สุทธิเป็นเงินสดสุทธิจากกิจกรรมดำเนินงาน หมายถึง รายการที่มีใช้เงินสด และรายการที่เป็นเงินสดในงบกำไรขาดทุน ซึ่งมีผลกระทบต่อกำไร (ขาดทุน) รวมทั้งรายการสินทรัพย์และหนี้สินที่มีผลกระทบต่อกำไร (ขาดทุน) ของสหกรณ์ ประกอบด้วย

2.1) ค่าเสื่อมราคาอาคารและอุปกรณ์

2.2) หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้/หนี้สงสัยจะสูญดอกเบี้ย

2.3) หนี้สูญรับคืนลูกหนี้/หนี้สูญรับคืนดอกเบี้ย

2.4) ค่าใช้จ่ายตัดบัญชีเกี่ยวกับที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

2.5) กำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์/ขาดทุนจากการจำหน่ายสินทรัพย์

2.6) กำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุน/ขาดทุนจากการจำหน่ายเงินลงทุน

2.7) สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่

2.8) ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า

2.9) รายได้รับล่วงหน้า

2.10) ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย

2.11) รายได้ค้างรับ

2.12) ค่าวัสดุสำนักงานใช้ไป

3) **กำไร (ขาดทุน)** จากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน หมายถึง กำไร (ขาดทุน) ที่ได้มีผลกระทบบ่อยอดรายการที่เกี่ยวกับเงินสดและมีผลกระทบต่อกำไร (ขาดทุน) สุทธิ ก่อนที่จะพิจารณาการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเงินสดในสินทรัพย์และหนี้สินที่ก่อให้เกิดรายได้ หรือค่าใช้จ่าย ซึ่งประกอบด้วย รายการสินทรัพย์ดำเนินงานและหนี้สินดำเนินการ ดังนี้

3.1) สินทรัพย์ดำเนินงาน หมายถึง รายการสินทรัพย์ที่มีผลกระทบกับ กำไร (ขาดทุน) ได้แก่ รายการเงินสดจ่าย และเงินสดรับที่เกิดรายการขึ้นระหว่างปี เช่น เงินสดจ่าย/รับ/จากเงินให้กู้แก่ สหกรณ์เงินสดจ่าย/รับจากลูกหนี้เงินกู้ เงินสดจ่าย/รับจากเงินยืมโดยตรง เงินสดรับจากลูกหนี้ค่าพิพาทฯ เงินสดจ่ายซื้อวัสดุสำนักงาน หรือเงินสดจ่ายค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า ฯลฯ

3.2) หนี้สินดำเนินงาน หมายถึง รายการหนี้สินที่มีผลกระทบกับกำไร (ขาดทุน) ได้แก่ เงินสดจ่ายค่าใช้จ่ายล่วงหน้า เงินสดรับรายได้รับล่วงหน้า เงินสดรับรายได้ค้างรับ เงินสดจ่ายจากสำรอง บำเหน็จเจ้าหน้าที่

4) **เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) ในกิจกรรมดำเนินงาน** หมายถึง เงินสดที่ได้จากกำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน บวก เงินสดที่ได้รับจากสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน หัก เงินสดที่จ่ายไปในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน ถ้าเงินสดที่ได้รับมีจำนวนมากกว่าเงินสดจ่าย ถือเป็นเงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงานในทางตรงกันข้ามหากเงินสดที่ได้รับมีจำนวนน้อยกว่าเงินสดที่จ่าย ถือว่าเป็นเงินสด (ใช้ไป) กิจกรรมดำเนินงาน

5) **กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน** ประกอบด้วยรายการที่เกิดขึ้นระหว่างปี ดังนี้

5.1) เงินสดจ่ายซื้อพันธบัตร/หุ้นกู้/หุ้นทุน/เงินสดรับจากการไถ่ถอน/จำหน่าย พันธบัตร/หุ้นกู้/หุ้นทุน หมายถึง เงินสดที่จ่ายซื้อ/ไถ่ถอน เงินลงทุนแต่ละประเภททั้งระยะสั้นและระยะยาว

5.2) เงินสดจ่าย/รับจากการซื้อ/จำหน่ายที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ หมายถึง เงินสดที่จ่าย/ได้รับจากการซื้อ/จำหน่ายที่ดินอาคาร อุปกรณ์

5.3) เงินสดรับ/จ่าย บริจาคเพื่อก่อสร้างสินทรัพย์ หมายถึง เงินสดที่ได้รับบริจาค/เงินสดจ่ายจากเงินรับบริจาคเพื่อก่อสร้างสินทรัพย์

5.4) เงินสดจ่ายค่าใช้จ่ายรอดัดบัญชี (เกี่ยวกับที่ดิน อาคารและอุปกรณ์) หมายถึง เงินสดที่จ่ายเป็นค่าใช้จ่ายรอดัดบัญชี เพื่อให้ได้ใช้ประโยชน์จากค่าใช้จ่ายนั้นในการดำเนินธุรกิจระยะยาว

5.5) เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) ในกิจกรรมลงทุน หมายถึง การนำเงินสดที่ได้รับทั้งหมดภายใต้กิจกรรมลงทุนเปรียบเทียบกับเงินสดจ่ายที่จ่ายไปทั้งหมด หากเงินสดที่ได้รับมีจำนวนมากกว่าเงินสดที่จ่ายไปแสดงว่าเป็นเงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมลงทุน ในทางตรงกันข้ามหากเงินสดที่ได้รับมีจำนวนน้อยกว่าเงินสดที่จ่ายไปแสดงว่าเป็นเงินสดสุทธิ(ใช้ไป)กิจกรรมลงทุน

6) **กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน** ประกอบด้วย รายการที่เกิดขึ้นระหว่างปี ดังนี้

6.1) เงินสดรับ/จ่ายจากบัญชีเงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร

6.2) เงินสดรับ/จ่ายจากบัญชีเงินกู้ยืม

6.3) เงินสดรับ/จ่ายจากบัญชีเงินรับฝาก

6.4) เงินสดรับ/จ่ายจากบัญชีเงินสะสมเจ้าหน้าที่ (ถ้ามี)

- 6.5) เงินสดจ่ายค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย
- 6.6) เงินสดจ่ายเงินปันผล/เงินเฉลี่ยคืน/เงินโบนัสกรรมการและเจ้าหน้าที่
- 6.7) เงินสดรับ/จ่ายคืน จากบัญชีทุนเรือนหุ้น
- 6.8) เงินสดรับ/จ่ายจากบัญชีทุนสะสมตามระเบียบและข้อบังคับ

7) **เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) ในกิจกรรมจัดหาเงิน** หมายถึง การนำเงินสดที่ได้รับทั้งหมดภายใต้กิจกรรมจัดหาเงินเปรียบเทียบกับเงินสดจ่ายไปทั้งหมดในกิจกรรมเดียวกัน หากเงินสดที่ได้รับมีจำนวนมากกว่าเงินสดที่จ่ายไป แสดงว่าเป็นเงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมจัดหาเงิน ในทางตรงข้าม หากเงินสดที่ได้รับมีจำนวนน้อยกว่าเงินสดที่จ่ายไป แสดงว่า เป็นเงินสดสุทธิ (ใช้ไป) กิจกรรมจัดหาเงิน

8) **กระแสเงินสดสุทธิเพิ่มขึ้นหรือลดลง** เกิดจากการนำยอดเงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) ในกิจกรรมดำเนินงาน กิจกรรมลงทุน และกิจกรรมจัดหาเงินมาบวกรวมกัน หากเงินสดรับที่ได้จากทุกกิจกรรมมีจำนวนมากกว่าเงินสดจ่ายที่ใช้ไปในทุกกิจกรรมแสดงว่า สหกรณ์มีเงินสดสุทธิเพิ่มขึ้นในทางตรงข้ามหากเงินสดรับหรือเงินสดที่ได้มาจากทุกกิจกรรมมีจำนวนน้อยกว่าเงินสดจ่ายหรือเงินสดใช้ในทุกกิจกรรม แสดงว่าสหกรณ์มีเงินสดสุทธิลดลง

ตัวอย่าง งบกระแสเงินสดของสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ แสดงรายการดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์มงคลทรัพย์ จำกัด
งบกระแสเงินสด
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 25x7 และ 25x6

	ปี 25x7 บาท	ปี 25x6 บาท
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน		
กำไรสุทธิ	43,164,778.36	37,715,250.56
รายการปรับปรุงเพื่อกระทบยอดกำไร (ขาดทุน) สุทธิเป็นเงินสดสุทธิ จากกิจกรรมดำเนินงาน		
ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์	87,617.27	84,400.42
หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ตามคำพิพากษา	(63,051.78)	218,123.89
ค่าตกแต่งสำนักงานตัดจ่าย	40,698.00	17,800.00
สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่ เพิ่มขึ้น (ลดลง)	242,860.00	341,460.00
ค่าสมทบกองทุนสงเคราะห์สมาชิกผู้ถึงแก่กรรม	750,000.00	750,000.00
ดอกเบี้ยเงินให้สมาชิกกู้ค้างรับ (เพิ่มขึ้น) ลดลง	66,326.56	(42,708.54)
ดอกเบี้ยเงินฝาก-หุ้นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ค้างรับ (เพิ่มขึ้น) ลดลง	567,212.43	(532,356.91)
ดอกเบี้ยพันธบัตร-ธนาคารแห่งประเทศไทย ค้างรับ (เพิ่มขึ้น) ลดลง	(1,095.94)	596,724.71
ดอกเบี้ยเงินฝากสหกรณ์ค้างรับ (เพิ่มขึ้น) ลดลง	1,462,544.83	(68,928.52)
ดอกเบี้ยเงินฝากออมสินพิเศษ งวดที่ 51 ค้างรับ (เพิ่มขึ้น) ลดลง	(175,344.00)	0.00
ดอกเบี้ยลูกหนี้ตามคำพิพากษาค้างรับ (เพิ่มขึ้น) ลดลง	0.00	2,728.13
ค่าตอบแทนค้างจ่าย เพิ่มขึ้น (ลดลง)	(25,000.00)	10,000.00
ค่าตรวจสอบกิจการค้างจ่ายเพิ่มขึ้น (ลดลง)	0.00	(60,000.00)
จ่ายสำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่	0.00	(303,120.00)
ดอกเบี้ยเงินฝากประจำค้างจ่ายเพิ่มขึ้น (ลดลง)	5,705.82	6,168.51
ค่าสอบบัญชีค้างจ่ายเพิ่มขึ้น (ลดลง)	0.00	60,000.00
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลง ในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน	46,123,251.55	38,795,542.25
สินทรัพย์ดำเนินงาน (เพิ่มขึ้น) ลดลง		
ลูกหนี้เงินกู้	(50,087,546.36)	(73,799,180.04)
ลูกหนี้เงินกู้สามัญ-รอกการชำระหนี้	(246,891.39)	0.00
ลูกหนี้ตามคำพิพากษา	63,051.78	50,095.84
วัสดุสำนักงานคงเหลือ	(839.34)	4,266.51
ค่าใช้จ่ายวันประชุมใหญ่จ่ายล่วงหน้า	(30,000.00)	0.00
เงินทროงดำเนินคดี	(7,000.00)	0.00

สหกรณ์ออมทรัพย์มงคลทรัพย์ จำกัด
งบกระแสเงินสด (ต่อ)
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 25x7 และ 25x6

	ปี 25x7	ปี 25x6
	บาท	บาท
หนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)		
เงินรอจ่ายคืน	14,708.07	(15,473.89)
เงินค้างจ่าย ทุนการศึกษาบุตรสมาชิก	0.00	(9,793.14)
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	0.00	60,000.00
ค่าเบี้ยประกัน บริษัท ธนชาติประกันชีวิต จำกัด รอนำส่ง	20,960.89	22,551.59
ภาษีหัก ณ ที่จ่ายรอนำส่ง	(1,996.50)	1,996.50
ค่าหุ้นแรกเข้ารับล่วงหน้า	100.00	(100.00)
ค่าธรรมเนียมแรกเข้ารับล่วงหน้า	20.00	(20.00)
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) จากกิจกรรมดำเนินงาน	<u>(4,152,181.30)</u>	<u>(34,890,114.38)</u>
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน (เพิ่มขึ้น) ลดลง		
พันธบัตรธนาคารแห่งประเทศไทย	0.00	37,000,000.00
เงินสดจ่ายซื้อหุ้นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด	0.00	(73,000.00)
เงินสดจ่ายซื้อเครื่องใช้สำนักงาน	(58,016.62)	(103,576.00)
เงินสดจ่ายค่าตกแต่งสำนักงาน	(114,490.00)	(89,000.00)
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) จากกิจกรรมลงทุน	<u>(172,506.62)</u>	<u>36,734,424.00</u>
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงินเพิ่มขึ้น (ลดลง)		
เงินรับฝาก	3,504,781.65	4,160,774.83
ทุนเรือนหุ้น	40,225,110.00	44,771,690.00
เงินทดรองจ่ายทุนสาธารณประโยชน์	0.00	(1,162,936.06)
เงินสดจ่ายค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย	(10,000.00)	(10,000.00)
เงินสดจ่ายเงินปันผล	(27,125,732.17)	(26,987,282.77)
เงินสดจ่ายเงินเฉลี่ยคืน	(3,001,881.71)	(3,421,492.38)
เงินสดจ่ายโบนัสกรรมการและเจ้าหน้าที่	(575,000.00)	(628,602.50)
เงินสดจ่ายทุนสงเคราะห์สมาชิกผู้ถึงแก่กรรม	(860,000.00)	(1,080,000.00)
เงินสดจ่ายทุนสาธารณประโยชน์	(953,983.00)	(1,160,260.94)
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) จากกิจกรรมจัดหาเงิน	<u>11,203,294.77</u>	<u>14,481,890.18</u>
เงินสดสุทธิเพิ่มขึ้น	6,878,606.85	16,326,199.80
เงินสด ณ วันต้นปี	<u>314,163,214.06</u>	<u>297,837,014.26</u>
เงินสด ณ วันสิ้นปี	<u><u>321,041,820.91</u></u>	<u><u>314,163,214.06</u></u>

กิจกรรม 8.3.4

งบกระแสเงินสดของสหกรณ์มีองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง พร้อมทั้งให้อธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบ

(โปรดทำกิจกรรม 8.3.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.3 เรื่องที่ 8.3.4)

บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2552). คู่มือการตรวจสอบกิจการสหกรณ์การเกษตร. กรุงเทพฯ: หจก.เจ.เอ็น.ที.
- _____. (2557). คู่มือการจัดทำรายงานการสอบบัญชี. กรุงเทพฯ: หจก.เจ.เอ็น.ที.
- _____. (2557). คำแนะนำนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยการตรวจสอบกิจการสหกรณ์ พ.ศ. 2556.
- _____. (2557). คู่มือการจัดทำงบการเงินของสหกรณ์. กรุงเทพฯ: หจก.เจ.เอ็น.ที.
- นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ และคณะ. (2556). คู่มือคำอธิบายมาตรฐานการบัญชี NPAEs. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วน
จำกัดทีพีเอ็น เพรส.